

**PROPUESTA DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL APLICABLE A  
COMUNIDADES EN CONDICIÓN DE VULNERABILIDAD DE  
BUCARAMANGA**

**ANGELA MARÍA GÓMEZ ARAQUE  
LILIA STELLA REYES CAJICÁ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE FÍSICO MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2009**

**PROPUESTA DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL APLICABLE A  
COMUNIDADES EN CONDICIÓN DE VULNERABILIDAD DE  
BUCARAMANGA**

**ANGELA MARÍA GÓMEZ ARAQUE  
LILIA STELLA REYES CAJICÁ**

Proyecto de grado como requisito parcial para optar al título de  
Ingeniería Industrial

**Director:  
JUAN MANUEL DURÁN MARÍN  
Ingeniero de Sistemas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE FÍSICO MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2009**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar queremos darle gracias a Dios, además queremos manifestar nuestro agradecimiento a la Fundación Mujer y Hogar, fundación de la cual somos voluntarias hace más de 5 años, cuya colaboración fue fundamental en el desarrollo de este proyecto. Asimismo agradecemos a todas las ONG`s pertenecientes al Portafolio de Responsabilidad Social Interinstitucional por el interés en el desarrollo de la presente propuesta, así como por habernos dado la oportunidad de trabajar con la comunidad beneficiaria de cada una de las instituciones. También deseamos expresar nuestro profundo reconocimiento a la Asociación Nacional de Mujeres Empresarias y Emprendedoras de Colombia COLEMPRESARIAS y al Despacho de la Primera Dama de la Alcaldía de Bucaramanga, por la colaboración prestada y por haber permitido que nuestra propuesta fuera parte activa de sus entidades. Igualmente queremos agradecer al Banco Agrario y al Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga IMEBU, por el apoyo en la gestión de recursos financieros través del programa de microcréditos para los emprendedores beneficiarios de la propuesta. También queremos manifestar nuestro agradecimiento al área de EMPRENDIMIENTO de la Cámara de Comercio de Bucaramanga por la asesoría prestada, y a entidades como el SENA, y BANCOLDEX que nos han apoyado en la promoción de la formación de emprendedores. Además, queremos dar las gracias a nuestras madres por su apoyo durante la elaboración de este proyecto, así como a las contribuciones recibidas de diversas personas que han aportado al proyecto sus conocimientos y experiencia con generosidad y abnegación. Por último, queremos agradecer a todos los emprendedores que se vincularon al proyecto, porque creyeron en él y creyeron en nosotras.

## CONTENIDO

	Pág.
1. REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE DE LOS AVANCES EN EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA Y PROBLEMÁTICA DE LA POBLACIÓN EN RIESGO DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.....	6
1.1 PROBLEMÁTICA SOCIAL: UNA PERSPECTIVA DEL CONTEXTO COLOMBIANO QUE PERMEA LA REALIDAD DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA.....	6
1.2 MARCO DE REFERENCIA.....	12
1.2.1 Referentes teóricos. ....	12
1.2.2 Referentes institucionales. ....	13
1.2.2.1 Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional (Acción Social).....	13
1.2.2.2 Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID).....	16
1.2.2.3 Fundación Panamericana para el Desarrollo (FUPAD).....	18
1.2.2.4 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). ....	20
1.2.2.5 Fondo Emprender – SENA.....	21
1.2.2.6 Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Fomipyme). ....	22
1.2.2.7 Asociación Nacional de Mujeres Empresarias y Emprendedoras de Colombia (Colempresarias).....	23
1.2.2.8 Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga (IMEBU). 24	
1.2.3 Referentes sociales.....	25
1.2.3.1 Emprendimiento social.....	26
1.2.3.2 Práctica Actual alrededor del mundo.....	30
1.2.3.3 Práctica actual en América Latina.....	35
1.2.3.5 Negocios Inclusivos.....	39
1.2.4 Referentes legales.....	41
1.2.4.1 Formas asociativas con ánimo de lucro.....	41
1.2.4.2 Formas asociativas sin ánimo de lucro.....	42
1.2.4.3 Formas asociativas sin personería jurídica.....	43
2. DIAGNÓSTICO SOCIAL - LABORAL.....	46

2.1 PORTAFOLIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERINSTITUCIONAL	46
2.1.1 Lineamientos del Portafolio de Responsabilidad Social Interinstitucional	46
2.1.2 Instituciones que conforman el Portafolio de Responsabilidad Social Interinstitucional.....	47
2.2 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN BENEFICIARIA DEL PORTAFOLIO RSI.....	55
2.2.1 Resultados generales de la encuesta .....	55
2.3 COMPETENCIAS LABORALES DE LA POBLACIÓN .....	56
2.3.1 Primera etapa: Estudio Preliminar y diagnóstico de la situación .....	57
2.3.1.1 Resultados de la primera etapa.....	57
2.3.2 Segunda etapa: Selección de emprendedores.....	60
2.3.2.1 Resultados de la segunda etapa.....	61
2.3.3.1 Resultados de la tercera etapa .....	63
2.3.3.2 Resultados Matriz filtro de ideas .....	67
2.3.4 Cuarta Etapa.....	69
2.3.4.1 Resultados de la cuarta etapa.....	69
2.3.5 Quinta Etapa: Capacitación empresarial.....	75
2.3.7 Búsqueda de apoyo financiero.....	76
3. FORMULACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL .....	78
3.1 TEJIENDO IDEAS RED DE EMPRENDEDORES.....	79
3.1.1 Misión. ....	79
3.1.2 Visión. ....	80
3.1.3 Objetivo general .....	80
3.1.4 Objetivos específicos.....	80
3.2 IMAGEN TEJIENDO IDEAS RED DE EMPRENDEDORES .....	81
3.2.1. Significado del Logotipo .....	81
3.2.2 Portafolio de presentación <i>Tejiendo Ideas Red de Emprendedores</i> . ....	81
3.3 PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES TEJIENDO IDEAS RED DE EMPRENDEDORES .....	83
3.3.2 Proceso de selección de nuevos emprendedores .....	83
3.3.3 Mecanismos para la puesta en marcha .....	86
3.3.3.1 Secretaria Técnica.....	86

3.3.3.2 Mesas de trabajo .....	86
3.3.4 Hacia la formalidad .....	88
3.3.5 Alianzas .....	88
3.3.6 Actividades de promoción de la red .....	89
3.4 SOCIALIZACIÓN TEJIENDO IDEAS RED DE EMPRENDEDORES.....	90
4. PRUEBA PILOTO: PLAN DE NEGOCIOS DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL DE LA EMPRESA CHOCO ÁNGEL.....	92
4.1 RESUMEN EJECUTIVO .....	92
4.2 ESTUDIO DE MERCADO .....	93
4.2.1 Objetivos del estudio de mercado.....	93
4.2.2 Mercado Objetivo .....	93
4.2.3 Segmentación del mercado.....	94
4.2.4 Análisis de Mercado de Porter .....	94
4.2.5 Principales competidores .....	96
4.2.6 Matriz DOFA ( <i>Ver Cuadro 9</i> ).....	97
4.2.7 Investigación de mercado – clientes .....	98
4.2.7.1 Fuentes para la obtención de datos - Investigación Secundaria .....	98
4.2.7.2 Fases de la investigación de mercado – Investigación primaria. ....	99
4.3 ANÁLISIS TÉCNICO .....	103
4.3.1 Localización y distribución de planta.....	103
4.3.2 Proceso productivo.....	104
4.3.2.1 Esquema general de producción.....	106
4.3.2.2 Diagrama de flujo de proceso .....	107
4.3.2.3 Diagrama de operaciones del proceso productivo.....	107
4.3.3 Descripción detallada de la materia prima y el material utilizado: .....	107
4.3.4 Maquinaria y herramientas .....	108
4.3.5 Mano de obra requerida.....	111
4.3.6 Principales proveedores .....	111
4.3.7 Inventarios .....	112
4.3.8 Control de calidad.....	113
4.3.9 Capacidad instalada.....:	114
4.4 PLAN COMERCIAL.....	115

4.4.1 Factores que influyen en la decisión de compra.....	116
4.4.2 Estrategias de Comercialización.....	116
4.4.3 Mezcla de Mercadotecnia.....	117
4.4.3.1 Producto.....	117
4.4.3.2 Precio.....	119
4.4.3.3 Promoción.....	120
4.4.3.4 Colocación de los productos: Canales de distribución y distribución física.....	122
4.5 ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	123
4.5.1 Misión.....	123
4.5.2 Visión.....	124
4.5.3 Objetivos.....	124
4.5.3.1 Objetivo General.....	124
4.5.3.2 Objetivos específicos.....	124
4.6 IMAGEN CORPORATIVA.....	125
4.6.1 Nombre, logotipo y lema.....	125
4.7 REQUERIMIENTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	125
4.8 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	126
4.8.1 Flujo de caja libre.....	127
4.8.1.1 Egresos.....	127
4.8.2 Punto de equilibrio.....	129
4.8.3 Criterios de evaluación financiera.....	130
4.8.4 Riesgo del proyecto.....	131
4.9 PUESTA EN MARCHA.....	132
4.9.1 Análisis financiero de liquidez y rentabilidad.....	134
4.8.2 Impacto social y ambiental.....	137
5. EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL PROYECTO.....	138
6. CONCLUSIONES.....	142
7. BIBLIOGRAFÍA.....	146

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Cifras generales de Bucaramanga .....	7
Cuadro 2. Cifras de educación en Bucaramanga .....	10
Cuadro 3. Resumen principales indicadores .....	11
Cuadro 4. Iniciativas de negocio .....	65
Cuadro 5. Consolidación ideas de negocio .....	69
Cuadro 6. Esquema de tutoría y actividades con emprendedores .....	84
Cuadro 7. Alianzas de Tejiendo Ideas Red de Emprendedores .....	88
Cuadro 8. Matriz DOFA .....	97
Cuadro 9. Ficha técnica .....	101
Cuadro 10. Productos de Choco Ángel .....	117
Cuadro 11. Especificaciones del producto .....	118
Cuadro 12. Lista de precios chocolatinas .....	120
Cuadro 13. Costos de los materiales directos por unidad .....	127
Cuadro 14. Costo anual de mano de obra directo .....	128
Cuadro 15. Costos indirectos de fabricación por unidad .....	128
Cuadro 16. Análisis de riesgo del proyecto .....	131

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Índice de pobreza de Bucaramanga .....	9
Figura 2. Concepto vocablo emprendimiento.....	27
Figura 3. Entidades del Portafolio RSI .....	47
Figura 4. Proveedores de alimentos y frecuencia de compra.....	58
Figura 5. Proveedores de útiles de aseo y frecuencia de compra.....	59
Figura 6. Proveedores de elementos de papelería y frecuencia de compra .....	59
Figura 7. Proveedores de uniformes y dotaciones.....	59
Figura 8. Grupo de emprendedores diligenciando encuesta de auto-diagnóstico en la Fundación Mujer y Hogar .....	61
Figura 9. Mini – rueda de Negocio .....	77
Figura 10. Logotipo de Tejiendo Ideas Red de Emprendedores .....	82
Figura 11. Proceso de selección de nuevos emprendedores.....	84
Figura 12. Socialización de Tejiendo Ideas Red de Emprendedores.....	91
Figura 13. Localización de la planta de producción Choco Ángel .....	104
Figura 14. Proceso de producción Choco Ángel: Preparación .....	105
Figura 15. Proceso de producción Choco Ángel: Moldeado.....	105
Figura 16. Proceso de producción Choco Ángel: Enfriado y desmolde .....	106
Figura 17. Proceso de producción Choco Ángel: Empaque .....	106
Figura 18. Esquema general de producción Choco Ángel .....	107

Figura 19. Maquinaria de Choco Ángel.....	110
Figura 20. Máquina inyectora hechiza .....	110
Figura 21. Máquina selladora.....	111
Figura 22. Proceso de compra .....	112
Figura 23. Tabla nutricional.....	119
Figura 24. Canal de distribución Choco Ángel.....	122
Figura 25. Logotipo de Choco Ángel.....	125

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A: Normatividad .....	148
Anexo B: Encuesta de mercado interno .....	155
Anexo C: Encuesta de auto-diagnóstico .....	160
Anexo D: Resultados de la segunda etapa: emprendedores seleccionados .....	169
Anexo E: Carta de compromiso de emprendedores con el Programa tejiendo ideas red de emprendedores .....	173
Anexo F: Formato genere muchas ideas de negocio .....	177
Anexo G: Formato descripción de las unidades de negocio.....	182
Anexo H: Portafolio tejiendo ideas red de emprendedores .....	187
Anexo I: Cronograma de actividades Tejiendo Ideas Red de Emprendedores....	188
Anexo J: Encuesta de identificación del perfil de clientes potenciales de choco ángel .....	190
Anexo K: Presentación y tabulación de la encuesta de mercado potencial de choco ángel .....	193
Anexo L: Plano de la planta de producción Choco Ángel.....	198
Anexo M: Diagrama de flujo del proceso productivo de Choco Ángel.....	200
Anexo N: Diagrama de operaciones del proceso productivo de Choco Ángel .....	203
Anexo O: Listado de proveedores Choco Ángel .....	206
Anexo P: Formato reporte de trabajo .....	209
Anexo Q: Formato reporte de materia prima.....	211
Anexo R: Cálculo del punto de equilibrio .....	213
Anexo S: Flujo de caja libre y resumen análisis de escenarios .....	215

Anexo T: Gráfico VPN vs. TIR.....	218
Anexo U: Estados financieros de la puesta en marcha de Choco Ángel .....	220
Anexo V: Plan de acción de las Mesas de Trabajo.....	227

## **ABREVIATURAS**

- ACCI** Agencia Colombiana de Cooperación Internacional
- ACHS** Asociación Chilena de Seguridad
- ACOSAMA** Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente
- AMB** Área Metropolitana de Bucaramanga
- DANE** Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas
- DNP** Departamento Nacional de Planeación
- EAT** Empresa Asociativa de Trabajo
- FIP** Fondo de Inversión Para la Paz
- FPVS** Fundación Pro Vivienda Social
- FUPAD** Fundación Panamericano Para el Desarrollo
- ICBF** Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
- IDEALES** Instituto de Adaptación Laboral de Santander
- IRIS** Instituto de Rehabilitación Infantil Santa Teresita
- IMEBÚ** Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga
- MERPD** Misión Para la Erradicación de la Pobreza y la Desigualdad
- MIDAS** Más Investigación para el Desarrollo Sostenible
- ODM** Objetivos de Desarrollo del Milenio
- OEA** Organización de Estados Americanos
- OIM** Organización Internacional para las Migraciones
- ONG** Organización No Gubernamental
- PNUD** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- PORTAFOLIO RSI** Portafolio de Responsabilidad Social Interinstitucional
- RSE** Responsabilidad Social Empresarial

**RSS** Red de Solidaridad Social

**SENA** Servicio Nacional de Aprendizaje

**UDES** Universidad de Santander

**USAID** Agencia Para el Desarrollo Internacional

## RESUMEN

TÍTULO: PROPUESTA DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL APLICABLE A COMUNIDADES EN CONDICIÓN DE VULNERABILIDAD DE BUCARAMANGA\*

AUTORES: ANGELA MARÍA GÓMEZ ARAQUE  
LILIA STELLA REYES CAJICÁ\*\*

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento social, Comunidades en condición de vulnerabilidad, responsabilidad social, red de emprendedores.

### Descripción

El documento comienza con una revisión del estado del arte de los avances en emprendimiento y de la problemática de la población en riesgo del país. Se continúa con un diagnóstico social - laboral del Portafolio de Responsabilidad Social Interinstitucional, y la caracterización de la población en condición de vulnerabilidad por pobreza con la que se llevará a cabo la Propuesta de Emprendimiento Social. A partir de esta información, se describen las etapas necesarias para la propuesta: Convocatoria y selección de emprendedores, sensibilización y motivación, búsqueda y análisis de ideas de negocios, selección de oportunidades de negocio, capacitación empresarial, búsqueda de apoyo para la financiación, búsqueda de alianzas o convenios y por último exposición de las unidades de negocio.

A continuación se realiza la descripción detallada de la Propuesta de emprendimiento social **Tejiendo Ideas Red de Emprendedores**. Inmediatamente después se formula el Plan de negocio de una familia emprendedora vinculada a la Propuesta, éste incluye el estudio de mercado, el análisis técnico, el plan comercial, el estudio administrativo y financiero, la imagen corporativa y los requerimientos de responsabilidad social pertinentes para la unidad de negocio a emprender. Por último se realiza un análisis de los resultados de la puesta en marcha de la unidad de negocio así como del impacto del proyecto.

---

\* Proyecto de grado

\*\* Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.  
Director: Juan Manuel Durán Marín

## ABSTRACT

TITLE: PROPOSAL OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP APPLICABLE TO COMMUNITIES IN CONDITION OF VULNERABILITY IN BUCARAMANGA\*

AUTHORS: ANGELA MARIA GÓMEZ ARAQUE  
LILIA STELLA REYES CAJICÁ\*\*

KEY WORDS: Social entrepreneurship, communities in condition of vulnerability, Social responsibility, Entrepreneurs' network.

### Synthesis

The document begins with a review of the state of the art of the advances in entrepreneurship and the problematic of the population in risk of Colombia. It is continued by a social diagnosis - labor of the Portafolio de Responsabilidad Social Interinstitucional, and the characterization of the population in condition of vulnerability for poverty with which the Proposal of Social Entrepreneurship will be carried out. From this information, the stages necessary for the proposal are described: Summons and entrepreneurs' selection, sensitization and motivation, search and analysis of business ideas, selection of opportunities of business, managerial training, search of support for the funding, search of alliances or agreements and finally exhibition of the units of business.

Later, the detailed description of the Proposal of Social Entrepreneurship is realized - ***Tejiendo Ideas Red de Emprendedores***. Immediately later, there is formulated the Plan of business of an enterprising family linked to the proposal, this one includes the market research, the technical analysis, the commercial plan, the administrative and financial study, the corporate image and the pertinent requirements of social responsibility for the unit of business tackled. Finally there is realized an analysis of the results of the work with the unit of business as well as the impact of the project.

---

\* Thesis

\*\* Physics – Mechanic Faculty. School of Industrial and Managerial studies. Director: Juan Manuel Durán Marín

## INTRODUCCIÓN

No se puede hablar de ciudad como de una ley universal, sino de ciudades, cada una con diversos elementos y particularidades, ordenadas, desordenadas, caóticas, ideales y jardines, entre otras. Los estudios y propuestas deben servir para hacer de ellas lugares más vivibles y habitables, nichos en los cuales la miseria, la violencia y desigualdad no tengan cabida y en las cuales la teoría antes que entorpecer el desarrollo de las investigaciones aporte los elementos necesarios para una buena interpretación y la búsqueda de una solución coherente y responsable de los problemas cada vez más complejos que en ella se presentan.

Para definir el concepto de ciudad o de aquello que puede denominarse urbano, la mayoría de investigadores parten de la diferenciación entre campo y ciudad o entre espacio urbano en contraposición con el espacio rural; sin embargo buena parte de los problemas actuales de las ciudades son ocasionados por el éxodo de personas que se desplazan día a día de áreas rurales a urbanas, en búsqueda de nuevas oportunidades económicas o producto de situaciones de violencia en sus lugares de origen, convirtiéndose en grupos de personas que no logran insertarse en los procesos productivos en marcha en la ciudad, y en el peor de los casos en nuevos pobres urbanos.

Desconcierta de entrada la información que arrojan las cifras, pero también la naturaleza de lo que muestran y el profundo desequilibrio que constatan: la pobreza y desigualdad se concentran desde hace ya mucho tiempo en la ciudad, en la que se instalan ahora gran número de asentamientos precarios. Las causas principales de ésta situación están dadas por los elementos que identificamos a continuación:

- **Pobreza rural:** La cultura tradicionalista y la falta de educación del campesino frente a la economía global ha producido una desventaja a nivel competitivo generando pobreza y desmotivación.
- **Falta de oportunidades generadoras de ingresos para población en condición de vulnerabilidad:** El mercado laboral es un factor determinante en los niveles de pobreza, debido a que los ingresos de los colombianos provienen principalmente de esta actividad.
- **Desplazamiento forzoso:** La situación de orden público en el área rural, ha ocasionado un impacto negativo en la estabilidad económica y social de estas familias.

Teniendo en cuenta la problemática actual del país, el Gobierno, las entidades privadas y las organizaciones sin ánimo de lucro han adelantado acciones encaminadas a generar condiciones que promuevan las oportunidades y el desarrollo de todos. En el caso de las ONG's de Santander, esto no es suficiente, ya que a pesar de que algunas de estas instituciones cuentan con pequeñas unidades productivas que benefician una población vulnerable específica, la ausencia de alianzas estratégicas que articulen la competitividad con el desarrollo social y el medio ambiente, impide la consecución de una población gestora de su propio desarrollo.

La falta de una integración que encadene a todos estos pequeños productores, los hace dispersos y vulnerables y no hace posible superar la pobreza ni generar oportunidades de competitividad y desarrollo sostenible. Por lo tanto es necesario proponer ajustes dirigidos a la consolidación de una red de colaboración mutua que enfrente un desafío común y que tenga como estrategia el desarrollo de una política de generación de ingresos que fomente el emprendimiento, la competitividad y la formación de capacidades de los individuos, particularmente de los grupos que sufren exclusión del mercado laboral formal, y así promover

procesos sociales de participación comunitaria y mecanismos de construcción de tejido social.

Un primer acercamiento a las pequeñas unidades de negocio que existen actualmente en Bucaramanga, pone en evidencia que un grupo amplio posee limitaciones técnicas, competitivas y de tipo económico. Asimismo es posible detectar su carácter informal lo cual implica mayor dificultad en el momento de comercializar sus productos que junto a la precariedad en sus procesos productivos, son aspectos que las hace ubicarse en una posición de peligro a desaparecer.

Una estrategia favorable para contrarrestar esta situación es la conformación de alianzas, la incorporación de técnicas productivas limpias y la creación de condiciones para la inclusión social y el desarrollo humano, sin olvidar la obtención de un producto o servicio adecuado a las exigencias propias del mercado.

En este sentido, el Portafolio de Responsabilidad Social Interinstitucional (Portafolio RSI), asociación promovida por doce (12) organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro, busca establecer alianzas estratégicas con la entidad pública y privada, el sector académico, los medios masivos de comunicación y la sociedad civil. Esta asociación pretende vincular a la academia para la formulación de un proyecto productivo competitivo que permita involucrar a la población beneficiaria de cada una de las doce instituciones, con el fin de promover la asociatividad y generar sostenibilidad y empleo, y/o fortalecer los procesos productivos que ya se están ejecutando en las unidades productivas de cada fundación.

Sin embargo, el hecho de que la población no tenga un objetivo común, la falta de organización, de capacitación en temas productivos y empresariales y la carencia de directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico, hacen necesario el desarrollo de una Propuesta de Emprendimiento Social efectiva, que permita la

organización de la comunidad y la creación de capacidad gerencial local, a través de un mecanismo para la promoción de alianzas estratégicas que facilite la formulación de un proyecto productivo y su respectiva gestión para iniciar una actividad económica competitiva.

Existe un marco contextual que pretende incidir en que todos los colombianos tengan acceso a educación de calidad, a seguridad social, a un mercado laboral formal que apoye el emprendimiento y a mecanismos de promoción social efectivos. Asimismo diferentes organizaciones han buscado superar el asistencialismo a través de políticas que incluyan dentro de su formulación apoyos condicionados y acompañamiento que permita desarrollar habilidades para generar ingresos en el futuro. Teniendo en cuenta que es a través del empleo que las personas generan la mayoría de sus ingresos, el Estado y diferentes organizaciones de la sociedad civil han trabajado en la generación de las condiciones necesarias para que cualquier habitante, sin importar su condición, pueda generar y proteger los ingresos que posibiliten su desarrollo personal y social. De ahí que aunque la relación más tradicional de las empresas con la sociedad ha sido de carácter filantrópico, existen casos empresariales que muestran una tendencia hacia una mayor integración de las diversas iniciativas sociales y de estas con la actividad empresarial mediante estrategias de responsabilidad social y de innovación social corporativa.

Bajo estas consideraciones el presente proyecto procura reducir las brechas sociales y empresariales mediante una Propuesta de Emprendimiento Social efectiva donde el resultado debe ser una mejor calidad de vida de las personas y familias, especialmente entre las poblaciones más pobres y vulnerables. Se debe tener claro que en una Propuesta de Emprendimiento Social lo que está en juego no es únicamente la rentabilidad, sino la creación de entidades capaces de generar alto impacto sobre temas que benefician a todos, como la inclusión social y laboral de las poblaciones menos favorecidas.

Para ello, se ha trazado como objetivo central, el desarrollo de una Propuesta de Emprendimiento Social en la ciudad de Bucaramanga para una población piloto compuesta por familias aportadas por el Portafolio de Responsabilidad Social Interinstitucional de la ciudad, programa de la Federación de ONG'S de Santander liderado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

El proyecto culmina con la aplicación de la Propuesta de Emprendimiento Social y con la evaluación del negocio emprendido a partir de la misma. Igualmente, concluye con la entrega del documento guía al Portafolio de Responsabilidad Social Interinstitucional de Bucaramanga y al Programa Minicadenas Productivas y Sociales de la oficina de Acción Social de la Presidencia de la República, para la posible réplica de la propuesta en otras poblaciones en condición de vulnerabilidad.

## **1. REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE DE LOS AVANCES EN EMPREDIMIENTO EN COLOMBIA Y PROBLEMÁTICA DE LA POBLACIÓN EN RIESGO DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

### **1.1 PROBLEMÁTICA SOCIAL: UNA PERSPECTIVA DEL CONTEXTO COLOMBIANO QUE PERMEA LA REALIDAD DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

Los niveles de pobreza en Colombia son más bajos actualmente que en años anteriores. Según los índices de la Misión para la Erradicación de la Pobreza y la Desigualdad (MERPD), los niveles de pobreza alcanzaron un 57% entre el año 1999 y 2002, pero gracias a la recuperación económica posterior, éste índice se redujo a 49.2% en el 2005, es decir, 2.3 millones de pobres menos en el país, para un total de 20,3 millones de pobres, de los cuales 6 millones están en pobreza extrema. Si bien en las estadísticas Santander no figura como una de las regiones más pobres del país, la línea base que levantó la Universidad Industrial de Santander revela que, como sucede en el resto del país, hay grandes diferencias dentro del departamento: La zona metropolitana de Bucaramanga se destaca por sus notables índices de desarrollo y jalona el promedio departamental, pero esconde la realidad de muchas provincias y municipios que se encuentran sumidas en la pobreza<sup>1</sup>. Los problemas sociales, son fenómenos multicausales que deben ser analizados desde diferentes perspectivas, manteniendo siempre la objetividad para poder plantear soluciones reales y factibles que enmienden las diferentes necesidades

---

<sup>1</sup> LÓPEZ CASTAÑO, Hugo y NUÑEZ MÉNDEZ, Jairo. *Pobreza y desigualdad en Colombia. Diagnóstico y Estrategias*. Departamento Nacional de Planeación, Bogotá 2006.

insatisfechas de millones de colombianos. La problemática social de Bucaramanga se puede abordar desde varios aspectos, sin embargo en el presente proyecto se hará énfasis en dos de ellos: la pobreza y el desempleo.

*“Si bien es cierto persisten enormes dificultades nacionales fruto de la violencia de todo género, la corrupción, el narcotráfico y los permanentes procesos de desplazamiento como consecuencia de las políticas macroeconómicas del alto gobierno, sumado a lo cual se halla la gestión que el gobierno local ha aportado en tal sentido. Sin embargo, aún cuando los indicadores de desempleo y pobreza disminuyeron positivamente, estamos lejos de alcanzar niveles tan siquiera aceptables. Eso explica el por qué aún en muchos hogares de Bucaramanga, el nivel de ingresos es mínimo o nulo, circunstancia que ofende la dignidad humana y amenaza la tranquilidad colectiva, genera desajustes familiares y ahonda la crisis social en general”<sup>2</sup>.*

La ficha de Información Municipal para la Toma de Decisiones 2007 del Departamento Nacional de Planeación (DNP), permite observar información básica sobre la realidad del municipio de Bucaramanga. (Ver Cuadro 1)

**Cuadro 1. Cifras generales de Bucaramanga**

EXTENSION DEL MUNICIPIO (KM2)	POBLACIÓN CONCILIADA CENSO 2005	DENSIDAD DEMOGRÁFICA (HAB/KM2)	HABITANTES CON NBI	PERSONAS EXPULSADAS (DESPLAZAMI ENTO) 2007	PERSONAS RECIBIDAS (DESPLAZAMI ENTO) 2007
154	516.512	3.353,97	11,31%	248	3.383

Fuente: Censo 2005 DANE

<sup>2</sup> ALCALDÍA DE BUCARAMANGA. Políticas de acción de gobierno. Disponible en internet en: <http://www.bucaramanga.gov.co/plangobierno.asp>

### ***Calidad de vida***

En 1993 el 17,90% de la población tenía necesidades básicas insatisfechas o se encontraba en condiciones de pobreza, cifra que disminuyó significativamente a 11,31% en el 2005.

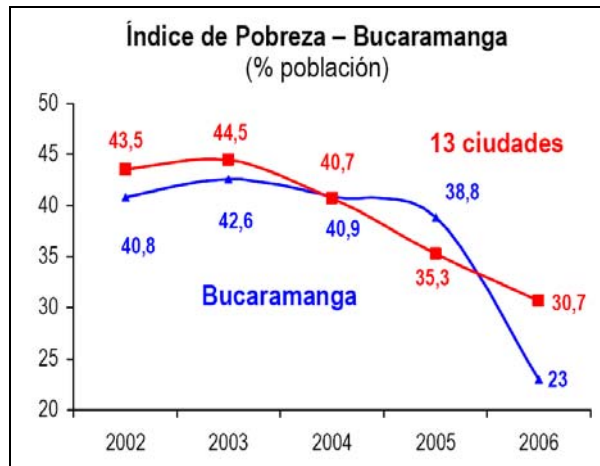
### ***Pobreza***

De acuerdo con el informe de la Misión para la Erradicación de la Pobreza y la Desigualdad (MERPD), la reducción de la pobreza en las 13 principales ciudades del país registró una caída de 12,9 puntos y la pobreza extrema de 6,2. Atendiendo a las estadísticas, Bucaramanga es la ciudad colombiana donde se ha registrado la mayor disminución en los índices de pobreza y pobreza extrema. En Bucaramanga, la pobreza descendió del 40,8% en junio de 2002 a 23% en junio de 2006, en tanto que la pobreza extrema o indigencia cayó del 7,6% al 2,2%<sup>3</sup> (Ver Figura 1). Las últimas cifras sobre pobreza e indigencia demuestran un mejoramiento para el gobierno, pero este no es suficiente para las condiciones de vida de los grupos más vulnerables. Los problemas más comunes que se presentan en la ciudad de Bucaramanga, son los mismos que nos aquejan desde muchos años atrás, empleo y pobreza; aún existen 82.757 personas sin satisfacer sus necesidades básicas, de esa población, 26.927 viven en la miseria absoluta y otras 32.123 están en invasiones, inquilinatos y barrios en las áreas de alto riesgo de la ciudad. Teniendo en cuenta el último censo (2005), la Comuna Norte de Bucaramanga, es la zona en donde vive el mayor número de población pobre de la ciudad, allí se registran los mayores índices de inasistencia escolar, desnutrición y desempleo.

---

<sup>3</sup> COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Estimaciones de pobreza en Colombia 2006, Bogotá, marzo de 2007. Disponible en internet en: [http://www.presidencia.gov.co/prensa\\_new/sne/2007/marzo/27/07272007.htm](http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/sne/2007/marzo/27/07272007.htm)

**Figura 1. Índice de pobreza de Bucaramanga**



Fuente: Estimaciones de pobreza en Colombia 2006. DNP Bogotá Marzo de 2007-MERPD- ENH Y ECH

### ***Población desplazada***

Debido a los factores de orden público, entre 1998 y 2007 abandonaron el municipio 2.454 personas, en total correspondientes a 604 hogares. En el mismo período el municipio recibió personas en total, correspondiente a 7249 hogares.

### ***Educación***

El número de estudiantes matriculados para 2006 en instituciones oficiales fue de 99.122; para el 2005 la cifra fue de 28.922 estudiantes matriculados en instituciones no oficiales. Por otro lado, el número de niñas y niños que no asistieron a un establecimiento educativo para el año 2005 fue de 5 entre los 5 y 9 años; de 4 entre 10 y 14 y de 19 entre los 15 y 19 años (*Ver Cuadro 2*).

**Cuadro 2. Cifras de educación en Bucaramanga**

<b>INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES</b>	<b>AFILIADOS RÉGIMEN SUBSIDIADO</b>	<b>PERSONAS QUE LEEN O ESCRIBEN</b>
154	516.512	3.353,97

Fuente: Censo 2005 DANE

### ***Empleo***

El diagnóstico sectorial de empleo realizado en el plan de desarrollo 2008-2011 de la Alcaldía de Bucaramanga, plantea que de acuerdo con la información emitida por el DANE, entre Marzo de 2007 y Febrero de 2008, Bucaramanga reportó la tasa de desempleo en un 9,2%, convirtiéndose en la ciudad con el menor índice de desempleo en el país. Sin embargo el subempleo llegó al 33,4%, dicho porcentaje es bastante significativo, ya que desmejora la calidad de vida por la falta de oportunidades y de mejores ingresos. Las tasas de desempleo han marcado un notable descenso, fuertemente influenciado por sectores como la industria manufacturera, el comercio, hoteles, restaurantes, los servicios comunales, sociales y personales y el sector de la construcción. La cadena de la joyería es el principal productor a nivel nacional con una participación alrededor del 70% de la producción de joyas realizadas en oro y plata con piedras preciosas, semipreciosas y sintéticas. Existen más de 1.000 establecimientos que emplean en promedio 5 personas, generando 5.000 empleos directos en la región. Los principales destinos de exportación son Suiza, Estados Unidos y España. “La actividad micro-empresarial en el sector de las confecciones, el calzado, la carpintería metálica, de madera y el pequeño comercio, ocupan un amplio sector de la Población Económicamente Activa “PEA”. La construcción que registra un gran crecimiento, ocupa significativamente mano de obra. Sin embargo, el subempleo, es uno de los problemas medulares en las comunas y corregimientos. Esta situación es especialmente crítica en la juventud y la mujer, contribuyendo a

configurar un escenario de pobreza y escasez de bienes materiales para la vida. El microempresario y las famiempresas tienen equipamiento tecnológico no adecuado para hacer más eficiente el proceso productivo y sobre todo más competitivo. Sus mercados son limitados o inexistentes en razón a que hacen el papel de maquilas, para empresas grandes. Tienen problemas con la administración de sus unidades productivas<sup>4</sup> (Ver Cuadro 3).

**Cuadro 3. Resumen Principales Indicadores**

<b>PRINCIPALES INDICADORES</b>	<b>FECHA</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>VARIACIÓN %</b>
<b>Población AMB (Miles de personas)</b>	Mayo a Julio	984	994	1,0%
<b>Población económicamente activa</b>		452	509	12,5%
<b>Ocupados</b>		410	455	10,9%
<b>Desocupados</b>		42	54	28,0%
<b>Subempleados (subjetivo)</b>		117	185	57,4%
<b>Tasa global de participación</b>		57,49%	63,7% **	6,2
<b>Ranking entre 13 regiones de Colombia</b>		Noveno	Sexto *	-
<b>Tasa de desempleo</b>		9,3%	10,6% **	1,3
<b>Ranking entre 13 regiones de Colombia</b>		Trece	Once *	-
<b>Tasa de</b>		52,1%	56,9% **	4,8

<sup>4</sup> ALCALDÍA DE BUCARAMANGA. Plan de Desarrollo del municipio de Bucaramanga correspondiente al período 2008-2011.

PRINCIPALES INDICADORES	FECHA	2007	2008	VARIACIÓN %
ocupación				
Ranking entre 13 regiones de Colombia		Noveno	Cuarto *	-
Tasa de subempleo (subjetivo)		26,0%	36,3% **	10,3
Ranking entre 13 regiones de Colombia		Doce	Tercero *	-

\*Orden de mayor a menor \*\*Diferencia en puntos porcentuales

Fuente: Indicadores económicos de Santander, Agosto de 2008. Cámara de Comercio de Bucaramanga.

En síntesis, la información suministrada sugiere que el contexto social de Bucaramanga va en el mismo camino que el nacional, es decir, aunque los niveles de necesidades básicas insatisfechas han disminuido, sigue existiendo desigualdad, desempleo, población desplazada y sin educación, que requiere asesoría y apoyo para encontrar una oportunidad que les permita ser autosostenibles y ser generadores de su propio desarrollo.

## 1.1 MARCO DE REFERENCIA

**1.2.1 Referentes teóricos.** Es indispensable hacer mención a las leyes marco principales en cuanto al fomento a la cultura del emprendimiento y la reglamentación acerca de la promoción del desarrollo y apoyo a la industria nacional y a las mipymes (*Ver Anexo A*).

**1.2.2 Referentes institucionales.** Existe un buen número de entidades del Estado y privadas que apoyan proyectos de desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas. A continuación se muestran las características de las entidades a las cuales se puede acceder para el desarrollo del proyecto:

**1.2.2.1 Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional (Acción Social).**



Es la entidad creada por el Gobierno Nacional con el fin de canalizar los recursos nacionales e internacionales para ejecutar todos los programas sociales que dependen de la Presidencia de la República y que atienden a poblaciones vulnerables afectadas por la pobreza, el narcotráfico y la violencia. De esta manera, se integran la Red de Solidaridad Social (RSS) y la Agencia Colombiana de Cooperación Internacional (ACCI). Al nuevo ente quedó adscrito el Fondo de Inversión para la Paz (FIP), a través del cual se financia el componente social del Plan Colombia, con programas tales como Familias en Acción, Familias Guardabosques, Proyectos Productivos, Infraestructura Social y Reconversión Socio-laboral.

La Agencia ejecuta los programas de la política de inversión social focalizada que defina el Presidente de la República, contemplados en la Ley del Plan Nacional de Desarrollo, dirigidos a los sectores más pobres y vulnerables de la población colombiana. Asimismo tiene a su cargo la coordinación interinstitucional para que la Acción Social llegue de manera ordenada y oportuna al territorio nacional.

### ***Programa Generación de Ingresos***

El programa nace mediante la resolución 01445 del 4 de Mayo del 2007, orientado a mejorar la calidad de vida de los sectores más pobres y vulnerables de la población colombiana y a fortalecer sus capacidades productivas y organizadas. Éste pone en funcionamiento las estrategias para que las responsabilidades de Acción Social en la política de reducción de la pobreza extrema se concreten en el mejoramiento de los ingresos de las familias priorizadas en la "Red Juntos" y de las que habitan en territorios en recuperación social por el estado<sup>5</sup>.

La Red JUNTOS es una estrategia de intervención integral y coordinada de los diferentes organismos y niveles del Estado, que tiene por objeto mejorar las condiciones de vida de las familias en situación de pobreza extrema y lograr que estas familias puedan generar sus propios ingresos de manera sostenible.

### ***Mini-cadenas Productivas y Sociales***

El programa Cadenas Productivas y Sociales hace parte del programa de Generación de ingresos. Fue creado mediante la Resolución 5475 del 9 de Marzo del 2005 con el fin de impulsar el desarrollo económico local, organizar las actividades económicas que realizan en el territorio los pequeños, medianos productores y empresarios; articulando las etapas de producción, transformación, servicios y comercialización; y promover la asociación de los productores y de todos los integrantes de la actividad productiva.

El programa propicia espacios locales de autogestión y concertación, incentiva el diálogo y el compromiso entre los participantes de la actividad y entre los actores del desarrollo, sectores público-privado y académico, para llegar a acuerdos que

---

<sup>5</sup> COLOMBIA. ACCIÓN SOCIAL. Disponible en internet en: <http://www.accionsocial.gov.co/>

permitan establecer alianzas o pactar negocios en el territorio o en los centros de consumo, con miras a lograr un sistema productivo más competitivo.

El principal resultado del programa ha sido poder beneficiar 62.000 familias en condición de vulnerabilidad de 162 mini-cadenas productivas y sociales.

### ***Mujeres ahorradoras en Acción***

El programa Mujeres ahorradoras en Acción nace en el año 2007 como un componente de la estrategia del Programa Generación de Ingresos y busca generar impacto en el mejoramiento de la calidad de vida de la población beneficiaria, haciéndola socialmente atendida y económicamente visible y sostenible. El proyecto basa la operación en municipios piloto de la "Red Juntos", trabajando exclusivamente con madres de Familias en Acción, que tengan un emprendimiento, por más pequeño que este parezca. Las mujeres se incorporan al proyecto asumiendo responsabilidades y compromisos, entre los cuales está destinar tiempo para su formación, ahorrar los recursos que genera su negocio y bancarizarse.

El objetivo del programa es contribuir a la lucha contra la pobreza extrema de madres titulares de Familias en Acción con emprendimiento productivo, buscando generar en cada una de ellas una cultura de ahorro, una motivación hacia un cambio de actitud, el crecimiento de la economía del hogar y la generación de mayores ingresos.

Los principales resultados del programa han sido:

- Contribución a la superación de la Pobreza Extrema - RED JUNTOS - En 11 municipios del país.
- 5.777 mujeres ahorradoras participando en el proceso, ahorrando de manera integral y generando cultura de ahorro.
- 5.185 mujeres bancarizadas.
- Incremento del autoestima en las mujeres.

- Articulación interinstitucional a nivel local para el desarrollo del proyecto.
- Entrega de símbolos de apropiación del proyecto a las mujeres ahorradoras (Camiseta y Alcancía).

#### **1.2.2.2 Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID).**



Es la agencia federal independiente responsable de planificar y administrar la asistencia social, económica y humanitaria de los Estados Unidos en todo el mundo. USAID ha sido el principal órgano de los Estados Unidos en brindar asistencia a los países que tratan de salir de la pobreza, se recuperan de un desastre o se embarcan en reformas democráticas. Los esfuerzos de desarrollo económico de USAID en América Latina y el Caribe ayudan a los agricultores a diversificar la producción y aumentar el rendimiento; aumentar las pequeñas y micro empresas en las áreas rurales y urbanas y aumentar la competitividad regional y global.

USAID/Colombia apoya los objetivos del gobierno nacional a través de programas de desarrollo alternativo para eliminar la producción de cultivos ilícitos, asistencia a la población desplazada y vulnerable para mejorar sus condiciones de vida y contribuir a la paz, apoyo al proceso de desmovilización, reintegración y apoyo a víctimas. Actualmente la Agencia para el Desarrollo Internacional USAID firmó un acuerdo de cooperación con la Fundación Panamericana para el Desarrollo FUPAD Colombia y la Organización Internacional para las Migraciones OIM para implementar el Programa de Atención a Desplazados y Grupos Vulnerables, Los resultados al 17 de Julio de 2008 fueron:

- Más de 309.000 personas beneficiarias apoyadas (173.000 desplazadas y 136.000 vulnerables beneficiadas.)
- Cerca de US\$38 millones apalancados de los sectores público y privado<sup>6</sup>.

### ***Más Inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible (MIDAS)***

Como parte del programa de desarrollo alternativo, el gobierno de Estados Unidos firmó un contrato con un consorcio compuesto por organizaciones nacionales e internacionales para implementar en Colombia el programa Más Inversión para el Desarrollo Sostenible (MIDAS), el cual genera y fortalece fuentes sostenibles de ingresos y empleos lícitos en el sector privado, y a su vez, fomenta el crecimiento económico y la competitividad del sector productivo del país. MIDAS trabaja en conjunto con ACCIÓN SOCIAL para contribuir con las políticas del gobierno nacional, brindando asistencia técnica y financiera a proyectos que establezcan nuevos negocios o trabajen para ampliar negocios existentes. Además MIDAS está comprometido con la promoción de opciones lícitas, que mejoren la calidad de vida de sus beneficiarios y comunidades.

Este programa está conformado por cuatro componentes, entre los cuales se destaca el componente PYME, que promueve y apoya empresas individuales, grupos asociativos, cooperativas e iniciativas rurales del sector privado, que estén dispuestas a implementar procesos de expansión que generen incrementos en ventas y empleos sostenibles. Los resultados al 17 de Junio de 2008 fueron:

- Más de 88.000 empleos creados.
- Más de 47.000 familias beneficiadas con opciones productivas lícitas y rentables.

---

<sup>6</sup>USAID COLOMBIA. Objetivos estratégicos. Disponible en internet en: <http://colombia.usaid.gov/site/Spanish/Programas/PoblaciónDesplazadayVulnerable/Atenciónadesplazadosygruposvulnerables/tabid/144/Default.aspx>

- Más de 50.000 hectáreas de cultivos lícitos y sostenibles desarrolladas.
- Más de 6.000 Pymes apoyadas para crear oportunidades de empleo lícitas.

### **1.2.2.3 Fundación Panamericana para el Desarrollo (FUPAD).**



La Fundación Panamericana para el Desarrollo (FUPAD) es una organización independiente sin fines de lucro, cuyo objetivo es crear asociaciones con los sectores público y privado para asistir a las personas menos favorecidas de América Latina y el Caribe. Fue creada en 1962 en Estados Unidos mediante un acuerdo único de cooperación entre la Organización de Estados Americanos (OEA) y el sector privado.

La Fundación Panamericana para el Desarrollo (FUPAD) Colombia trabaja en alianza para los menos favorecidos en el país para crear empleo y desarrollar soluciones socio-económicas sostenibles, que les provean ingresos necesarios para alcanzar una vida digna, generando condiciones favorables y capacidades de gestión a nivel integral dentro de la comunidad. Lo anterior se realiza mediante intervención directa en los distintos departamentos del país en que se desarrollan los proyectos y a través de alianzas innovadoras con organizaciones privadas, públicas, agencias de cooperación internacional, corporaciones, fundaciones y organizaciones no gubernamentales que comparten la misma causa. De esta manera FUPAD Colombia fomenta la responsabilidad social y fortalece la cooperación para el logro efectivo de las metas comunes.

### ***Programa de Desarrollo Alternativo***

El Programa de Desarrollo Alternativo ejecuta proyectos de desarrollo agrícola que benefician a regiones y productores en zonas del país afectadas por la siembra de cultivos ilícitos, suministrando apoyo en actividades como la estructuración de proyectos agroindustriales, asistencia técnica y capacitación, verificación de áreas libres de coca y georreferenciación, suministro de insumos y materiales, acompañamiento para el fortalecimiento empresarial, gestión comercial y financiera y diseño, gestión y ejecución de proyectos locales de infraestructura social. Los resultados a Marzo 31 de 2008 fueron:

- 64 actividades formuladas.
- 13.022 familias beneficiadas.

### ***Programa Atención a Familias desplazadas***

FUPAD Colombia ejecuta este programa con recursos en su mayoría provenientes de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), a través de proyectos que generan empleo e ingresos como objetivo prioritario para personas desplazadas por la violencia.

El programa busca la vinculación de entidades ejecutoras con alta capacidad de convocatoria, la realización de proyectos con fuertes vínculos con el sector público y privado, la generación de oportunidades concretas de negocio y la participación de las familias beneficiarias en los proyectos desde su formulación. Los resultados a Junio 31 de 2008 fueron:

- 347.189 personas beneficiadas.
- 11.105 empleos creados<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> COLOMBIA. FUNDACIÓN PANAMERICANA PARA EL DESARROLLO (FUPAD). Disponible en internet en: [http://www.fupad.org/contenidos/contenido\\_83.asp](http://www.fupad.org/contenidos/contenido_83.asp)

### 1.2.2.4 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).



El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo es la red de las Naciones Unidas que coopera con pueblos y Estados de todo el mundo para atender las necesidades del desarrollo y forjar una vida mejor. En Colombia, el PNUD es un organismo líder en cooperación técnica, asesoramiento de políticas, apoyo para la generación de medios de vida sostenibles y gestión del conocimiento; contribuye al desarrollo humano, el fortalecimiento de la democracia, la lucha contra la pobreza y la inequidad, así como a la construcción colectiva de procesos incluyentes de desarrollo.

En el tema de reducción de la pobreza, el PNUD se ha centrado en brindar apoyo para la ejecución de proyectos relacionados con dos sub-componentes o áreas específicas: por un lado, los marcos de una política nacional enfocada en la pobreza humana e ingresos y por otro, el monitoreo de la pobreza y la desigualdad tanto en el nivel nacional como en los niveles regional y local, además de brindar apoyo a la formulación y evaluación de políticas sociales.

Asimismo, el PNUD apoya estrategias orientadas a erradicar la pobreza a partir de la redistribución de oportunidades y políticas de crecimiento con equidad, esto incluye reorientar derechos y recursos particularmente en favor de la población más vulnerable, con componentes como acceso a activos físicos y financieros, información, tecnología y conocimiento, gestión institucional y empoderamiento de la población más vulnerable<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD). Quiénes somos y qué hacemos. Disponible en internet en: <http://www.pnud.org.co/secciones.shtml?x=542>

## **Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)**



Los ODM representan una asociación global que ha surgido de los compromisos y metas establecidas en las cumbres mundiales de los años noventa, y buscan la reducción de la pobreza, promover la educación, salud materna, equidad de género, y apuntan a combatir la mortalidad infantil, el VIH/SIDA y otras enfermedades. Por consiguiente, las metas establecidas para erradicar la pobreza extrema y el hambre (objetivo No.1) son: reducir a la mitad entre 1990 y 2015 el porcentaje de personas con ingresos inferiores a un dólar, alcanzar el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, incluidas las mujeres y los jóvenes, y reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas que padezcan hambre.

En este sentido, el PNUD está trabajando guiado a través de la Estrategia Central de las Naciones Unidas para los Objetivos de Desarrollo del Milenio, en coordinar esfuerzos globales y locales para asistir a los países, monitorear su progreso y alcanzar los objetivos<sup>9</sup>.

### **1.2.2.5 Fondo Emprender – SENA.**



<sup>9</sup> COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Objetivos de Desarrollo del milenio. Disponible en internet en: <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Programas/Educaci%C3%B3nyculturasaludempleoypobreza/Pol%C3%ADticasSocialesTransversales/ObjetivosdeDesarrollodelMilenio/tabid/340/Default.aspx>

Es un Fondo creado por el Gobierno Nacional para financiar proyectos empresariales provenientes de aprendices, practicantes universitarios (que se encuentren en el último año de la carrera profesional) o profesionales que no superen dos años de haber recibido su primer título profesional. El objetivo del fondo es apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas. El Fondo facilita el acceso a capital al poner a disposición de los beneficiarios los recursos necesarios en la puesta en marcha de las nuevas unidades productivas; podrán acceder a los recursos los ciudadanos colombianos mayores de edad, que estén interesados en iniciar un proyecto empresarial en cualquier región del país y que acrediten, al momento de la inscripción del plan de negocios, alguna de las condiciones estipuladas en el artículo primero del acuerdo 007 de junio 2 de 2005.

El Fondo otorgará recursos hasta el ciento (100%) por ciento del valor del plan de negocio, siempre y cuando el monto de los recursos solicitados no supere los doscientos veinticuatro (224) salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV)<sup>10</sup>.

#### **1.2.2.6 Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Fomipyme).**



---

<sup>10</sup> FONDO EMPRENDER. Disponible en internet en: <http://www.fondoemprender.com/>

El objetivo del Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, es la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las Mipymes y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción.

El fondo opera bajo el esquema de convocatorias públicas, pueden acceder a los beneficios del fondo las micro, pequeñas y medianas empresas que adelanten programas, proyectos o actividades para su modernización y desarrollo tecnológico, y las organizaciones y entidades de apoyo a las Mipymes como organizaciones no gubernamentales, fundaciones, corporaciones, las instituciones de educación superior, las organizaciones de economía solidaria, proyectos y actividades dirigidos a la creación de empresas y al fomento del espíritu empresarial, entre otros. Los rubros que cofinancia son capacitación, asesoría, asistencia técnica, consultoría especializada, adopción de todas las normas técnicas, estudios de mercado nacionales e internacionales, catálogos de productos y servicios de las empresas que financia, entre otros. Cabe destacar que uno de los aspectos que tiene en cuenta Fomipyme en el momento de evaluar un proyecto, es el grado de asociatividad y atención a la población en condición de vulnerabilidad.

Los resultados a Febrero de 2008 fueron 51.218 personas beneficiadas, 10.126 empresas beneficiadas, 4.805 nuevos empleos generados, 962 empresas individuales creadas y 196 empresas asociativas creadas.

#### **1.2.2.7 Asociación Nacional de Mujeres Empresarias y Emprendedoras de Colombia (Colempresarias).**



Colempresarias es una organización privada sin ánimo de lucro, creada en marzo de 2008 que busca defender y representar a las mujeres empresarias afiliadas, es una iniciativa que busca fomentar la creación de empresas y la autonomía de las mujeres; es un espacio abierto para mujeres de todos los sectores económicos y estratos sociales. La red incluye un trabajo permanente con las empresarias mediante diversas actividades que apoyen el desarrollo y crecimiento de las acciones productivas, además entre sus objetivos se encuentra promover la bancarización entre las empresarias y la comercialización de sus productos<sup>11</sup>.

#### **1.2.2.8 Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga (IMEBU).**



El Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga, fue creado mediante el Acuerdo No. 030 del 19 de diciembre de 2003 como establecimiento público de orden municipal, dotado de personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, con patrimonio independiente, adscrito a la Secretaria de Desarrollo Social del Municipio de Bucaramanga. El IMEBU tiene por objeto el impulso de la política municipal de empleo y fomento de la empresa mediante la solución de sus necesidades de empleo y el impulso de programas de fomento empresarial, utilizando para ello los instrumentos establecidos por la ley.

El Instituto está constituido para hacer parte del esfuerzo colectivo por mejorar las condiciones de vida de los habitantes de Bucaramanga, a través de políticas encaminadas a promover el desarrollo económico y social de la ciudad. La fortaleza de su intervención está soportada en su interés permanente por el análisis de la problemática del desempleo; su intencionalidad expresa de

---

<sup>11</sup> VELÁSQUEZ, Lina Marcela. Crean Red De Empresarias. Jueves 30 de Octubre de 2008. Disponible en internet en: [elmundo.com](http://elmundo.com)

promover la formación orientada al trabajo y el compromiso ineludible de implementar estrategias integrales para la consolidación de una mentalidad empresarial orientada a la generación de empleo<sup>12</sup>.

**1.2.3 Referentes sociales.** La cultura del emprendimiento se ha ido fortaleciendo a través de los años, evidencia de esto es la creación de la Ley 1014 en el año 2006 para el fomento del emprendimiento. Uno de los objetivos de ésta ley, es liberar las potencialidades creativas de generar trabajo de mejor calidad, de aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado y autónomo.

Por su parte, el Consejo Superior de la Universidad Industrial de Santander expidió el 16 de Noviembre de 2007 el Artículo 068, según el cual la formación profesional en la universidad está articulada a proyectos de investigación y desarrollo y constituye una oportunidad para la cualificación del talento humano regional, propiciando paralelamente procesos de asociatividad, emprendimiento, creación de fuentes de trabajo y solución de problemas regionales. En este sentido, una de las principales fortalezas del ingeniero industrial hoy en día, es el emprendimiento, una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, propiciando el fortalecimiento de los procesos en torno a proyectos productivos con responsabilidad social.

En nuestro medio, se define la acción emprendedora como toda acción innovadora que a través de un sistema organizado de relaciones interpersonales y la combinación de recursos, se orienta al logro de un determinado fin empresarial, enfatizando con ello que la acción emprendedora tiene que ver con la capacidad de crear algo nuevo y/o con la creación de un nuevo valor.

---

<sup>12</sup> ALCALDÍA DE BUCARAMANGA. IMEBÚ. Disponible en internet en: [http://www.bucaramanga.gov.co/seccion.asp?cod\\_sec=26](http://www.bucaramanga.gov.co/seccion.asp?cod_sec=26)

**1.2.3.1 Emprendimiento social.** El concepto de emprendimiento social ha adquirido gran popularidad, sin embargo es un concepto que tiene diferentes significados (*Ver Figura 2*). Muchos asocian el emprendimiento social exclusivamente para describir cualquier persona que toma la iniciativa para crear organizaciones sin ánimo de lucro. Otros lo usan para referirse a los dueños de empresas que integran la responsabilidad social a sus negocios. Pero, ¿Qué significa realmente emprendimiento social? ¿Quién es un emprendedor social? Para responder estas preguntas se debe partir de las diferentes definiciones que le han dado los expertos.

El emprendimiento social es un concepto del siglo XX para designar un fenómeno muy antiguo que tiene como objetivo resolver una necesidad social. Los emprendedores sociales son muy valiosos para una sociedad, incluso pueden convertirse en personas claves para el desarrollo de una región o un país<sup>13</sup>.

Es fundamental partir de la definición de los emprendedores sociales utilizada por diferentes autores y organizaciones. Un ejemplo es Ashoka, organización pionera en la promoción y apoyo de los emprendedores sociales, quien los define de la siguiente manera: “Los emprendedores sociales poseen dos atributos sobresalientes: una idea innovadora que produzca un cambio social significativo y una visión emprendedora a la hora de realizar sus proyectos. Los emprendedores sociales están comprometidos a generar un cambio social sistemático en lugar de estar motivados por el espíritu de lucro”<sup>14</sup>.

Otras definiciones muy similares son las dadas por Gregory Dees y David Bornstein. Dees señala que los emprendedores sociales son agentes de cambio

---

<sup>13</sup> GUSI, Jordi. El Emprendimiento Social: Un Valor En Alza. Disponible en internet en: [http://www.canalsolidario.com/web/noticias/noticia/?id\\_noticia=9968](http://www.canalsolidario.com/web/noticias/noticia/?id_noticia=9968)

<sup>14</sup> ASHOKA España. ¿Qué Es Un Emprendedor Social? Disponible en internet en: <http://www.emprendedoresociales.org/definicion>

que se comportan de acuerdo a los siguientes patrones a) “adoptando una misión para crear y sostener valor social”; b) “reconociendo y persiguiendo sin descanso nuevas oportunidades para servir esa misión”; c) “involucrándose en un proceso de innovación continua, adaptación y aprendizaje”; d) “actuando con ímpetu sin estar limitado por los recursos disponibles en el momento”; e) “mostrando un sentido elevado de la rendición de cuentas hacia los grupos interesados y por los impactos creados”<sup>15</sup>, mientras Bornstein plantea que son “individuos creativos que cuestionan el statu quo, explotan nuevas oportunidades, se rehúsan a darse por vencidos, y reconstruyen el mundo para hacer de él algo mejor”<sup>16</sup>.

**Figura 2. Concepto vocablo emprendimiento**



Fuente: Elaborado por las autoras del Proyecto.

<sup>15</sup> DEES, J.Gregory. The Meaning Of Social Entrepreneurship. Original Draft: October 31, 1998. Reformatted and revised: May 30, 2001

<sup>16</sup> BORNSTEIN, David. Cómo Cambiar El Mundo - Los Emprendedores Sociales Y El Poder De Las Nuevas Ideas. Disponible en internet en: <http://peru.ashoka.org/node/3886>

Por otro lado, Alvord define al emprendedor social como aquel que mediante la movilización de recursos locales produce o cataliza algunas transformaciones o cambios sociales en su propio contexto. Para Mair y Martí, es el creador y ejecutor de modelos de negocios innovadores por medio de los cuales se ofrecen bienes y servicios orientados a la solución eficaz y autosuficiente de los problemas sociales humanos y del medio ambiente. En Austin los emprendimientos sociales pueden ser una de las formas de ejercicio de la responsabilidad social empresarial (RSE) de las empresas con ánimo de lucro. Para Yunus, el proceso de emprendimiento está regido por una misión personal, penetrada por el deseo de catalizar un cambio o una transformación social. Esta misión busca un efecto material y un resultado trascendente y contributivo en la comunidad de la cual hace parte, y para cristalizarla moviliza recursos hacia la solución de los problemas sociales y la satisfacción de las necesidades básicas humanas. Dorado propone que el emprendedor, apoyándose en su capital social, gestiona un proceso de cambio alrededor de una misión y un proyecto por medio del cual vislumbra un futuro mejor para las personas de su comunidad<sup>17</sup>.

Fundación Schwab para el Emprendimiento Social, el brazo social del Foro Económico Mundial plantea que los emprendedores sociales conducen la innovación y transformación social en diversas esferas incluidas la educación, la salud, el medio ambiente y desarrollo. Asimismo persiguen el aligeramiento de la pobreza mediante entusiasmo emprendedor, métodos de negocio y el valor de innovar y de superar las prácticas tradicionales. El emprendedor social, similar al emprendedor de negocios, construye organizaciones fuertes y sostenibles, las cuales son creadas ya sea como organizaciones sin fines de lucro o como empresas<sup>18</sup>.

Para la Fundación Schwab, el emprendimiento social tiene que ver con:

---

<sup>17</sup> Citado por BARRERA DUQUE, Ernesto. La Empresa Social Y Su Responsabilidad Social. 2007.

<sup>18</sup> SCHWAP FOUNDATION FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP. What Is Social Entrepreneurship? Disponible en internet en: <http://schwabfound.weforum.org/sf/SocialEntrepreneurs/index.htm>

- La aplicación de prácticas innovadoras y sustentables en beneficio de la sociedad en general, con un énfasis en aquellos que son marginados y pobres.
- Un término que captura un enfoque único a los problemas económicos y sociales, un enfoque que trasciende todos los sectores y disciplinas. Se basa en determinados valores y procesos que son comunes a cada emprendedor social, independientemente del área en que se ha enfocado: la educación, la salud, la reforma del sistema de asistencia social, los derechos humanos, los derechos de los trabajadores, el medio ambiente, el desarrollo económico, agricultura, etc.
- Es este enfoque el que establece al emprendedor social aparte del resto de la gente y las organizaciones que dedican sus vidas a la mejora social.

Como se puede observar, en las acciones de emprendimiento social, lo que está en juego no es la rentabilidad, sino la creación de entidades capaces de generar gran impacto sobre temas que benefician a todos, como el ambiente, la educación o la inclusión social de las poblaciones menos favorecidas. En Colombia el emprendimiento social se considera un mecanismo relacionado con el tema de cohesión social y equidad que pretende mitigar la desconexión económica entre las empresas basadas en la necesidad (firmas que fueron fundadas por personas desempleadas o en condición de miseria que decidieron convertirse en “cuenta propia”) y las basadas en la oportunidad (empresas que se fundaron con base en la percepción de una oportunidad comercial). Siendo esto así, el emprendimiento social consiste en la generación de capacidades organizacionales para la construcción de densas redes de confianza e integración de fuerzas productivas marginadas, como son las empresas por necesidad al circuito del sistema económico de las empresas por oportunidad<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> HERNÁNDEZ UMAÑA, Iván. Empresa, Innovación Y Desarrollo. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias económicas. Escuela de Economía. Grupo de investigación en economía evolucionista e institucional. 2008

**1.2.3.2 Práctica Actual alrededor del mundo.** En el creciente campo del emprendimiento social, un gran número de instituciones, individuos y empresas crean constantemente soluciones innovadoras que promueven el desarrollo humano. A continuación se incluye un listado de emprendedores sociales alrededor del mundo, cuya experiencia, visión y conocimiento proponen alternativas para la formulación de proyectos sostenibles y rentables orientados al bienestar social.

Un emprendedor social contemporáneo muy bien conocido es Muhammad Yunus, desarrollador del concepto de microcrédito (pequeños préstamos concedidos a personas de escasos recursos que no pueden solicitar créditos tradicionales) y fundador del banco Grameen. Fue galardonado con el Premio Príncipe de Asturias de la Concordia en 1998 y con el Premio Nobel de la Paz en 2005, por sus esfuerzos para incentivar el desarrollo social y económico desde abajo y por lograr una economía justa para las clases pobres. El “banco de pobres” de Yunus hace énfasis en las ventajas que surgen cuando los principios de negocio se unifican con las empresas sociales, de ahí que su modelo ha beneficiado a tres millones y medio de personas y ha sido seguido en todos los continentes. En algunos países como Bangladesh los emprendedores sociales han llenado los espacios dejados por un Estado relativamente pequeño. En otros países, particularmente en Europa y Suramérica, éstos tienden a trabajar más de cerca con organizaciones públicas a nivel nacional y local.

En Reino Unido en el año 2002, siete organizaciones sin ánimo de lucro instauraron UnLtd, la fundación para los emprendedores sociales. La fundación tiene un fondo de £100 millones especialmente para la capacitación y entrenamiento de los emprendedores sociales, al igual que para el desarrollo de proyectos de la comunidad. UnLtd Ventures es la división interna de consultoría que se enfoca en un número de emprendedores sociales excepcionales, proveyéndoles apoyo empresarial y ayudándolos a escalar o si es posible replicar

sus organizaciones. Otra de sus operaciones es UnLtd research, la cual rápidamente se está convirtiendo en la fuente de información primaria a nivel mundial en cuanto a emprendimiento social. Su objetivo principal es dar a conocer el papel del emprendimiento social en la regeneración de la comunidad, el empleo y las estrategias de crecimiento.

El programa de empoderamiento de la mujer de “The George Foundation” proporciona educación, agricultura cooperativa, entrenamiento vocacional, plan de ahorros y desarrollo empresarial. En el año 2006 el programa de agricultura cooperativa, “Baldey Farms” fue el segundo cultivador más grande de banano del sur de la India con 250 acres de cultivos. Los beneficios obtenidos de las granjas se utilizaron para mejorar el estatus económico de los trabajadores y para la realización de otro tipo de actividades caritativas de la fundación.

Algunos otros han creado organizaciones con ánimo de lucro como por ejemplo Vikram Akula, CEO fundador de SKS Microfinance. Su empresa se dedica a otorgar pequeños créditos comerciales y otros servicios financieros a mujeres pobres en India, tiene una base de clientes que casi se ha triplicado cada año y que actualmente alcanza la cifra de dos millones. Aunque su iniciativa partía de un negocio con fines de lucro, Akula ha iniciado un cambio social radical entre las mujeres pobres de las aldeas de la India.

Por otro lado, hoy en día tanto organizaciones no gubernamentales como organizaciones sin ánimo de lucro, fundaciones y de hecho el gobierno y las personas, promueven, financian y aconsejan a los emprendedores sociales alrededor del mundo. Un gran número de instituciones educativas están estableciendo programas enfocados en la educación y entrenamiento de los emprendedores sociales. Las organizaciones que se presentan a continuación se han enfocado en destacar la labor de estos hacedores de cambio que se encuentran en todo el mundo:

### ***Ashoka***

Es la primera asociación mundial de emprendedores sociales, personas que están generando soluciones innovadoras y efectivas para resolver los principales problemas de la sociedad. Utiliza una plataforma en línea donde apoya a emprendedores sociales, crea oportunidades para que trabajando en conjunto alcancen un mayor impacto y promueve una nueva infraestructura para el sector social<sup>20</sup>.

### ***The skoll Foundation***

Su misión es adelantar el cambio social sistémico para beneficiar comunidades alrededor del mundo, por medio de una inversión que propicie la conexión de los emprendedores sociales. En este sentido, vincula a emprendedores sociales con personas claves y recursos por medio de varios canales de la academia, de negocios y de la comunidad que contribuyen en el avance del trabajo, tanto de los individuos emprendedores como del emprendimiento social como un todo<sup>21</sup>.

### ***The Omidyar Network***

Es una firma de inversión filantrópica que está comprometida con la creación el fomento de oportunidades para la gente alrededor del mundo, realizando concesiones, inversiones e identificando organizaciones semejantes que apoyan para maximizar su impacto social. La firma invierte en entidades con ánimo de lucro a través de su sociedad anónima o LLC por sus siglas en inglés (Limited Liability Company). Al igual cree en que los negocios pueden crear oportunidades extraordinarias y valor, y que las soluciones basadas en el mercado pueden generar retornos sociales significativos<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> ASHOKA Emprendedores sociales. Disponible en internet en: <http://www.ashoka.org.ar/home/index.php>

<sup>21</sup> LA FUNDACIÓN SKOLL. Disponible en internet en: [http://www.skollfoundation.org/aboutskoll/about\\_espanol.asp](http://www.skollfoundation.org/aboutskoll/about_espanol.asp)

<sup>22</sup> OMIDYAR NETWORK. Disponible en internet en: <http://www.omidyar.net/>

### ***The Schwab Foundation***

La fundación proporciona plataformas a nivel nacional, regional y global para guiar a los innovadores sociales que destacan el emprendimiento social como elemento dominante para tratar problemas sociales y ecológicos de una manera innovadora, sostenible y eficaz. Entre las principales actividades de la fundación se encuentran: Identificar los emprendedores sociales líderes a nivel mundial, construir una comunidad de emprendedores sociales, conectarlos unos con otros y generar soluciones en cuanto a las futuras agendas de las diferentes industrias en sociedad. Igualmente la fundación trabaja con la Universidad de Harvard, la Universidad de Stanford e INSEAD (Institut Européen d'Administration des Affaires) para proporcionar becas a los emprendedores sociales y publicar sus casos de estudio<sup>23</sup>.

### ***The Canadian Social Entrepreneurship Foundation (CSEF)***

Trae una contribución innovadora y de alto impacto al campo del emprendimiento social. Su enfoque está basado en la educación y el establecimiento de una red que propicia el crecimiento de una economía social próspera en Canadá. CSEF existe para educar, reconocer y financiar emprendedores sociales existentes y emergentes en Canadá y alrededor del mundo.<sup>24</sup>

### ***New Profit Inc.***

Es un fondo nacional de filantropía cuyo fin es proporcionar los recursos necesarios a los emprendedores sociales para alcanzar sus visiones; trabaja para cumplir con su misión mediante dos enfoques: 1) Proporcionar ayuda financiera y estratégica a emprendedores sociales seleccionados y a sus organizaciones para ayudarlos a generar mayor impacto, y 2) Ayudar a construir un ambiente que

---

<sup>23</sup> SCHWAP FOUNDATION FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP. What Do We Do? Disponible en internet en: <http://schwabfound.weforum.org/sf/AboutUs/Whatdowedo/index.htm>

<sup>24</sup> THE CANADIAN SOCIAL ENTREPRENEURSHIP FOUNDATION CSEF. About CSEF. Disponible en internet en: <http://www.csef.ca/about.php>

permite a todos los emprendedores sociales y a sus organizaciones crear impacto transformador<sup>25</sup>.

### ***Echoing Green***

Desde 1987 ha proporcionado capital semilla y apoyo a más de 450 emprendedores sociales con ideas valientes para generar cambio social y así lanzar organizaciones innovadoras en el mundo entero<sup>26</sup>.

### ***Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)***

La Red de Conocimientos sobre Emprendimientos Sociales surge en el año 2001, con la participación de un grupo de escuelas de negocios líderes en América Latina, Harvard Business School y el apoyo de la Fundación Avina. Esta iniciativa nace con el fin de abordar la necesidad de generar, en la propia región, capital intelectual sobre emprendimientos sociales<sup>27</sup>.

Como se puede observar, las organizaciones norteamericanas tienden hacia una postura fuertemente individualista centrada en un puñado de líderes excepcionales, mientras que otras en Europa y Asia hacen énfasis en cómo los emprendedores sociales trabajan dentro de los equipos, de las redes y de los movimientos para el cambio.

---

<sup>25</sup> New profit inc. Disponible en internet en: <http://www.newprofit.com/>

<sup>26</sup> ECHOING GREEN. What Is Echoing Green? Disponible en internet en: <http://www.echoinggreen.org/>

<sup>27</sup> RED DE CONOCIMIENTOS SOBRE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES SEKN. Disponible en internet en: <http://www.incae.ac.cr/ES/clacds/nuestros-proyectos/archivo-proyectos/sekn-red-de-conocimientos-sobre-emprendimientos.php>

**1.2.3.3 Práctica actual en América Latina.** En América Latina también se han adelantado acciones en el campo del emprendimiento social, una muestra de esto es la publicación del libro *“Gestión efectiva de Emprendimientos sociales”*, un proyecto de investigación colectiva de la Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), el cual captura y analiza prácticas inteligentes de emprendimientos sociales en diferentes países como Argentina, Brasil, Centroamérica, Chile, Colombia, México, Perú, Venezuela y España. En este sentido, vale la pena tener en cuenta los siguientes ejemplos de compañías de negocio que en forma independiente o a través de alianzas con organizaciones gubernamentales y de la sociedad civil, han contribuido a acelerar el proceso de mejoramiento de la calidad de vida a través de actividades dentro de sus operaciones generales que producen valor social.

#### ***C. A. Ron Santa Teresa***

Es el mayor productor de ron en Venezuela y el cuarto destilador de ron en el mundo. Es una empresa que realiza inversión comunitaria porque están convencidos que su crecimiento va de la mano con el bienestar de la comunidad. De esta manera sus iniciativas sociales forman parte del plan estratégico de la compañía. Por ejemplo el programa “Camino Real”, proyecto urbanístico que fue implementado luego de que 400 familias invadieron la plantación de azúcar de la compañía. Gracias al diálogo con la comunidad vecina lograron crear una alianza estratégica y constructiva. De igual manera, la empresa se ha comprometido a promover el desarrollo en las zonas aledañas con proyectos como “Consetours”, una fundación que busca promover una localidad turística, con base en la recreación y la cultura, y “Alcatraz”, un programa que apunta a la creación de oportunidades educativas y económicas para jóvenes delincuentes.

### ***Laboratorio Maver***

Principal fabricante de medicamentos de venta libre en Chile, a través de la “Fundación Tapsin” creada en 2002 realiza campañas de ayuda social para la consecución de donaciones, programas de información, educación y salud y en general para lograr el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

### ***Alpina***

Empresa líder colombiana de la industria alimentaria, desarrolló desde un principio programas sociales para su fuerza de trabajo, proporcionando capacitaciones para sus proveedores rurales y distribuidores y diseñando un entorno de trabajo productivo y amable para sus funcionarios. Sin embargo, en la actualidad, la Responsabilidad Social Empresarial ha pasado a ser una de sus competencias básicas para llegar a un espectro más amplio de grupos de interés. Por eso promueve la donación de tiempo y dinero de todos sus funcionarios para que ellos también contribuyan con el apalancamiento de los diferentes programas sociales.

### ***Hocol***

La compañía petrolera más rentable de Colombia en 2003, se propuso forjar bienestar y desarrollo en las comunidades donde operaba. Para lograrlo, construyó un modelo trilateral basado en la colaboración entre la comunidad, la compañía y el gobierno, donde asesora y ofrece ahorro y crédito a las comunidades para que desarrollen nuevas fuentes de ingresos y trata de asegurar que los empleados destinen sus ahorros a constituir actividades productivas para mantener sus entradas en el futuro. De esta manera, la compañía maximizó el impacto de estas y estableció una verdadera cultura de colaboración con sus grupos de interés.

### ***Grupo Orsa***

Importante productor de pulpa y papel en Brasil, destinó el 1% de la facturación bruta anual al financiamiento de proyectos sociales a través de la “Fundación

Orsa”. La fundación se dedica a responder a las necesidades de salud, desarrollo social y educación de los niños y adolescentes en situación de riesgo personal y social.

### ***Asociación Comunal de Salud, Agua y Medio Ambiente (Acosama)***

En el Salvador nace de la iniciativa de la comunidad rural de La Loma que carecía de agua potable y sufría trastornos de salud por esta razón. Mediante un sistema de autoayuda, se movilizaron los recursos de la comunidad para mejorar la provisión de agua. De esta manera, Acosama atrajo la atención nacional al demostrar cómo una comunidad podía organizarse para mejorar sus condiciones de vida.

### ***Fundación Pro Vivienda Social (FPVS)***

La FPVS de Argentina, contribuye a la solución de la pobreza a través del mejoramiento de la vivienda y de las condiciones de vida de los sectores de menores ingresos. En este sentido, la fundación dio origen a programas de mejoramiento habitacional, financiando las viviendas; de infraestructura urbana, promoviendo el acceso a los servicios públicos y la escuela Agronómica el Surco, capacitando a la población local.

### ***Asociación Chilena de Seguridad (ACHS)***

La ACHS fue fundada en 1958 con el propósito de preservar la integridad física y síquica de los trabajadores. En 2005, había llegado a ser el principal proveedor de seguros de accidente de trabajo y salud, con una amplia red de centros de atención médica. Además, con el fin de salvaguardar y enriquecer su relación con los distintos grupos de interés, ha desarrollado distintas líneas para su vinculación, alineados con los objetivos estratégicos de Responsabilidad Social Empresarial de la compañía.

### ***Grupo Balear de Ornitología y Defensa de la Naturaleza***

Es una Organización de Sociedad Civil que busca proteger la riqueza ambiental de la isla de Menorca, España, a través de la educación y movilización de los ciudadanos. En sus 30 años de trayectoria, la calidad de su trabajo ha sido merecedora de varios premios otorgados por organizaciones nacionales e internacionales.

**1.2.3.4 Teoría de la base de la pirámide.** Enunciada por C. K. Prahalad y Stuart Hart en 2002, la Teoría de la Base de la Pirámide parte de la definición de tres niveles de población: la base de la pirámide, formada por 4.000 millones de personas que sobreviven con menos de dos dólares al día; en el nivel intermedio se sitúan alrededor 1.600 personas cuya renta anual está entre los 1.500 y los 20.000 dólares; y, en la cúspide de la pirámide, menos de 100 millones que ganan más de 20.000 dólares al año. La suposición dominante es que los pobres no tienen poder adquisitivo y por consiguiente no representan un mercado viable; que el acceso a la distribución en los mercados de la base de la pirámide es muy difícil, costoso y representa un impedimento sustancial para la participación de grandes empresas y corporaciones multinacionales; y finalmente que los pobres no tienen conciencia de marca ni de valor<sup>28</sup>. Lo paradójico es que teniendo en cuenta que más del 35% de las concentraciones urbanas están conformadas por consumidores de la base de la pirámide, las oportunidades en materia de comercialización y distribución son inmensas.

En este sentido, la teoría formulada por Prahalad y Hart sugiere que en virtud de su cantidad, los pobres representan un significativo poder adquisitivo latente que debe desencadenarse. De modo que con dinero escaso y un bajo nivel de ingreso, al consumidor de la base de la pirámide debe llegársele de una manera distinta,

---

<sup>28</sup> PRAHALAD, C.K. La Oportunidad De Negocios En La Base De La Pirámide. Un Negocio De Modelo Rentable Que Sirve A Las Comunidades Más Pobres. 2007

buscando modelos de negocios diferentes e innovadores que tengan en cuenta las características de este mercado. Rasgos tales como que la mayoría de la base de la pirámide vive en la economía informal, habita en zonas rurales, carecen de servicios básicos y no suele tener acceso al crédito.

Son muchas ya las organizaciones que han puesto en marcha las ideas de los profesores Prahalad y Hart procurando ampliar sus mercados y en el mejor de los casos satisfaciendo las necesidades básicas de las comunidades más pobres. Comprender sus carencias y necesidades, y entender que su poder adquisitivo es menor pero constante son las premisas. Así, Yunus, Unilever, Procter & Gamble y Cemex entre otras han demostrado con la práctica que un buen negocio con los pobres es posible y que superar la pobreza a través de los negocios también.

**1.2.3.5 Negocios Inclusivos.** También llamados de la base de la pirámide, en pro de los pobres, o modos de vida sostenibles empresariales. Se refiere a una iniciativa empresarial que sin perder de vista el objetivo final de generar ganancias, contribuye a la superación de la pobreza a través de la incorporación de personas de menores recursos a la cadena de valor<sup>29</sup>. Este enfoque innovador de negocios acoge el desarrollo económico y ayuda a las familias de bajos ingresos a lograr modos de vida más seguros, al mismo tiempo que crea nuevos mercados para las empresas. Los negocios inclusivos constituyen una alternativa viable para el Desarrollo Sostenible.

Los negocios inclusivos permiten que las empresas vinculen personas de bajos ingresos a la cadena productiva dentro de dos categorías: como consumidores, es decir, la empresa pone a disposición productos y/o servicios que satisfacen las necesidades de personas de bajos recursos a un precio justo y accesible; y como

---

<sup>29</sup> ALIANZA PARA LOS NEGOCIOS INCLUSIVOS. Iniciativas Empresariales Rentables con Impacto en el Desarrollo. Disponible en internet en: [http://wbcasd.typepad.com/wbcsdsnv/brochure\\_alianza\\_wbcasd\\_snv.pdf](http://wbcasd.typepad.com/wbcsdsnv/brochure_alianza_wbcasd_snv.pdf)

socios, proveedores o distribuidores, de esta manera, impulsa la creación de nuevos empleos y empresas a la vez que incrementa la rentabilidad de la empresa debido a la reducción de costos que se presenta.

Como empleados y proveedores, los segmentos de bajos ingresos adquieren precios justos, creación de empleo, formación y acceso a financiamiento e ingresos, entre otros. Como consumidores, los clientes de bajos ingresos tienen acceso a una mayor variedad de productos y servicios de calidad que responden a sus necesidades básicas a precios accesibles, lo cual genera una mejor calidad de vida. Por otro lado, las empresas también logran un gran número de beneficios. Cuando las personas de bajos ingresos son proveedores y/o distribuidores, obtienen el aseguramiento de la disponibilidad y calidad de la materia prima y suministros, la creación de alianzas estratégicas, menores costos y mayor rentabilidad. No obstante, cuando las personas en condición de pobreza son consumidores, tienen acceso a mercados inexplorados lo que trae como consecuencia un aumento en los ingresos y el aumento de valor de su marca.

En general, los negocios inclusivos buscan mejorar las condiciones de vida de hombres y mujeres en situación de pobreza mediante la consideración de las verdaderas necesidades y capacidades, procurando un aumento de sus ingresos y/o un mejoramiento en su acceso a bienes, servicios o infraestructura. De ahí que no son filantropía empresarial ni Responsabilidad Social Empresarial. Consiste en la búsqueda de modelos empresariales sostenibles que permiten "prosperar ayudando a los demás", donde el negocio central genera impacto social y ambiental positivo.

De acuerdo a la Fundación AVINA, los Negocios Inclusivos son iniciativas económicamente rentables y ambiental/socialmente responsables, que utilizan los mecanismos del mercado para mejorar la calidad de vida de personas de bajos ingresos, al permitir su participación en la cadena de valor como proveedores de materia prima, agentes que agregan valor a bienes o servicios, o

vendedores/distribuidores de bienes o servicios; mediante el acceso a servicios básicos esenciales de mejor calidad o a menor precio; así como también al acceso a productos o servicios que les permita entrar en un “círculo virtuoso” de oportunidades de hacer negocios o mejorar su situación socio-económica.

**1.2.4 Referentes legales.** A continuación se esbozan las principales formas jurídicas previstas en la legislación colombiana para legalizar empresas integradas por dos o más personas.

#### **1.2.4.1 Formas asociativas con ánimo de lucro.**

##### ***Sociedades comerciales***

Son personas jurídicas que se constituyen por un contrato de sociedad en virtud del cual dos o más personas se obligan a hacer un aporte en dinero, trabajo, o en otros bienes apreciables en dinero, con el fin de repartirse utilidades obtenidas en la empresa o actividad social. Las sociedades se clasifican en sociedades personales, capitalistas y de naturaleza mixta.

Las sociedades personales son aquellas en las cuales todos los socios se conocen entre sí, y tanto la sociedad como los socios responden con la totalidad de su patrimonio de forma solidaria e ilimitadamente por las obligaciones sociales, lo que le da derecho a todos los socios a administrar la sociedad, un ejemplo de ellos son las sociedades colectivas y las en comandita simple.

Las sociedades capitalistas son aquellas sociedades en las que no se sabe quiénes son los socios y estos responden hasta el monto de sus aportes por las obligaciones sociales, en este grupo encontramos las sociedades anónimas y las en comandita por acciones.

Las sociedades de naturaleza mixta son aquellas sociedades en las cuales todos los socios se conocen entre sí, pero solo responden por las obligaciones adquiridas por la sociedad hasta el monto de sus aportes, como las sociedades limitadas.

### ***La empresa asociativa de trabajo***

Es una organización económica productiva, cuyos asociados aportan su capacidad laboral por tiempo indefinido, y algunos aportan destrezas tecnológicas o conocimiento necesario para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Las empresas asociativas de trabajo, 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. Una Empresa Asociativa de Trabajo (EAT) surge mediante un acta de constitución junto con los estatutos, por escritura pública o documento privado y debe contar con un mínimo de tres asociados y máximo diez, si su objeto social consiste en la producción de bienes; por el contrario si se trata de una empresa prestadora de servicios el número máximo será de veinte.

**1.2.4.2 Formas asociativas sin ánimo de lucro.** Si se desarrolla una actividad económica con la que se obtiene unas utilidades, pero las mismas no son distribuidas entre los asociados, sino que por el contrario estas son reinvertidas en el capital de la asociación para poder de tal manera continuar generando un beneficio a sus asociados o a la comunidad en general, podrá optar entre las siguientes modalidades de entidades sin ánimo de lucro:

### ***Asociación o corporación***

La asociación o corporación es un ente jurídico sin ánimo de lucro que nace de la voluntad de varios asociados o corporados, los cuales pueden ser personas

naturales o jurídicas y que tienen como finalidad ofrecer bienestar físico, intelectual o moral a sus asociados o a la comunidad en general. Para la creación de una asociación o corporación se requiere la presencia mínimo de dos constituyentes o asociados fundadores, ya sean personas naturales o jurídicas. La base fundamental para la existencia de una asociación o corporación son las personas que la conforman, es decir, los asociados de las misma. Se dice que la asociación o corporación existe mientras sus asociados lo hagan, o hasta cuando estos decreten la disolución de la misma, o cuando la reducción del número de asociados conlleve su disolución.

### ***Entidades del sector solidario***

Las entidades del sector solidario son entidades sin ánimo de lucro que se constituyen para realizar actividades que se caracterizan por la cooperación, ayuda mutua, solidaridad y autosugestión de sus asociados, que pueden ser actividades democráticas y humanísticas, de beneficio particular y general. La solidaridad se plantea como la responsabilidad compartida para ofrecer bienes y servicios que ofrezcan bienestar común a sus asociados, a sus familias y a los miembros de la comunidad en general. Su inspección, control y vigilancia están a cargo de la Superintendencia de Economía Solidaria. Las entidades del sector solidario, también llamadas del sector cooperativo, son las cooperativas, las instituciones auxiliares del cooperativismo, las precooperativas, los organismos cooperativos de segundo y tercer grado, los fondos de empleados y las asociaciones mutuales.

**1.2.4.3 Formas asociativas sin personería jurídica.** Dentro de las formas asociativas contempladas en nuestro ordenamiento y para cuya constitución no se exige ninguna formalidad ni registro mercantil encontramos:

### ***Sociedad de hecho***

La sociedad de hecho es un tipo societario sui generis, o forma asociativa amorfa cuya existencia no está subordinada al cumplimiento de ninguna formalidad, por lo cual no tiene personería jurídica. Una sociedad de hecho se constituye por un acuerdo entre las partes, en el cual se obligan a efectuar unos aportes en dinero o en trabajo, o en otros bienes valorables en dinero, para explotar una actividad comercial y con el ánimo de repartirse entre sí las utilidades, pero para su constitución no se requiere de escritura pública. Los derechos adquiridos y las obligaciones contraídas se entienden a cargo de todos los socios, de hecho por tal razón su responsabilidad es solidaria e ilimitada por las operaciones celebradas. Como la sociedad no es persona jurídica, no procede la matrícula en el registro mercantil, no obstante sus integrantes por realizar una actividad mercantil, deberán inscribirse en el registro mercantil de la Cámara de Comercio

### ***Consortio***

El Estatuto de Contratación Administrativa (Ley 80 de 1993) introduce una definición del consorcio, el cual tiene como finalidad la presentación de una propuesta conjunta por parte de dos o más personas para la adjudicación o celebración del contrato, disposición que exige además que el contrato conste por escrito, el citado estatuto es más específico respecto de la necesidad de designar un representante del consorcio y de señalar reglas básicas que regulen las relaciones entre ellos y su responsabilidad. El Artículo 7º de la Ley 80 de 1993 determina como consorcio, cuando dos o más personas en forma conjunta presentan una misma propuesta para la adjudicación, celebración y ejecución de un contrato, respondiendo solidariamente de todas y cada una de las obligaciones derivadas de la propuesta y del contrato. En consecuencia las actuaciones, hechos y omisiones que se presenten en desarrollo de la propuesta y del contrato afectarán a todos los miembros que lo conforman.

### ***Unión temporal***

Según el artículo 7 de Ley 80 de 1993 existe una unión temporal cuando dos o más personas en forma conjunta presentan una misma propuesta para la adjudicación, celebración y ejecución de un contrato respondiendo solidariamente por el cumplimiento total de la propuesta y el objeto contratado, pero las sanciones por el incumplimiento de las obligaciones derivadas de la propuesta y el contrato se impondrán de acuerdo con la participación en la ejecución de cada uno de los miembros de la unión temporal.

## **2. DIAGNÓSTICO SOCIAL - LABORAL**

### **2.1 PORTAFOLIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERINSTITUCIONAL**

El Portafolio de Responsabilidad Social Interinstitucional se encarga de construir alianzas estratégicas con los grupos de interés, especialmente con el Estado, las Empresas, sector académico, la iglesia, organismos de cooperación internacional y los medios masivos de comunicación; a su vez se ocupa de promover y articular acciones exitosas en la parte comunicacional que permita a la comunidad conocer el trabajo que realizan las Instituciones, los programas que ofrece y el impacto social que se genera en beneficio de las personas vulnerables de la sociedad; de la misma manera, pretende fomentar un eco en la consecución de recursos para así concretar el aporte social de una forma organizada, presentando propuestas que brinden una orientación y un acompañamiento a la población. El Portafolio está avalado por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), el programa de alimentos y el Compromiso mundial de lucha contra la pobreza, el hambre y la exclusión de la Organización de las Naciones Unidas<sup>30</sup>.

#### **2.1.1 Lineamientos del Portafolio de Responsabilidad Social Interinstitucional.**

- Cobertura geográfica de operaciones en el departamento de Santander, Bucaramanga y su Área Metropolitana.
- Experiencia de las instituciones en número de años de funcionamiento entre 5 y 115 años de experiencia.

---

<sup>30</sup> PORTAFOLIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERINSTITUCIONAL. Disponible en internet en: <http://portafoliorsi.googlepages.com/iniciativa>

- Trabajas en las líneas temáticas de educación, nutrición, atención y protección integral.
- Sus acciones están dirigidas a la población vulnerable, con discapacidad y en condición de desplazamiento.
- El total de población beneficiaria es de 3500 niños, niñas, jóvenes, adultos y adulto mayor (directa e indirectamente).

### 2.1.2 Instituciones que conforman el Portafolio de Responsabilidad Social Interinstitucional (Ver Figura 3).

**Figura 3. Entidades del Portafolio RSI**



Fuente: <http://portafolioris.googlepages.com/iniciativa>

#### **Asociación Damas Rosadas**

Fundado por la asociación de Damas Rosadas el 21 de octubre de 1971. Hogar de paso que ofrece alojamiento y atención integral a pacientes de varias regiones del país que vienen en busca de ayuda para sus diferentes enfermedades en

fases pre y post hospitalarias, cirugías, radioterapias, quimioterapias, diálisis y otras más. En esta casa se atienden 45 pacientes de diferente sexo y edades, remitidos por la dependencia de trabajo social de distintos centros hospitalarios del país. Se posee un equipo multidisciplinario que colabora con la recuperación mental y física de estas personas. Para ayudar al sostenimiento de esta obra se cuenta con la Droguería la Samaritana, abierta al público, donde a cambio de una donación se suministran medicamentos según fórmula médica y se ofrece consulta médica general y pediátrica a muy bajos precios. Igualmente se ofrece el servicio del almacén de segunda, donde se entregan elementos usados a cambio de una donación; y el de recreación a pacientes bajo la dirección de la trabajadora social y algunas voluntarias y el servicio a cambio de una donación voluntaria<sup>31</sup>.

### ***Centro Nuestra Señora de la Esperanza***

Este centro busca elevar el nivel de vida de los habitantes del sector Norte de Bucaramanga (1500 familias del sector norte de la ciudad, zona de alto riesgo y pobreza absoluta), por medio de programas de atención a la niñez y promoción de la familia. Dentro de los programas adelantados por esta institución se encuentran el programa nutricional, el programa de educación preescolar, la escuela para padres y la capacitación de adultos en el manejo de máquinas, patronaje, confección e instrucción en artes y oficios que permitan a las madres mejorar sus ingresos sin desplazarse de sus hogares. La orientación y enfoque de los programas están encaminados a hacer tomar conciencia del valor de cada uno como persona, de su capacidad para superarse y decidir su vida; igualmente apreciar y aprovechar los valores y recursos del medio, con miras a promover una comunidad pensante, madura y progresista por medio de una ayuda positiva, que lejos de atizar resentimientos, promueva su desarrollo. El centro busca tener niños formados integralmente, que lleguen a ser personas seguras y comprometidas con el desarrollo y prosperidad de su comunidad y país; y padres de familia

---

<sup>31</sup> PORTAFOLIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERINSTITUCIONAL. 1ra Edición. 2008

capacitados en artes, oficios y temas que conduzcan al mejoramiento de las relaciones intrafamiliares y superación personal<sup>32</sup>.

### ***Corporación Ciudad del Niño***

La Corporación Ciudad del Niño es una organización no gubernamental, sin ánimo de lucro, creada en 1987 para acoger niños y jóvenes que requieren protección debido a su actual situación de peligro y abandono, a través de la realización de acciones orientadas a garantizar el ejercicio pleno de sus derechos, favoreciendo la recuperación del vínculo familiar, además de una adecuada integración en el ambiente comunitario. El objetivo de la corporación es velar por la formación integral de los niños que por circunstancias adversas a la vida, han quedado desprotegidos de sus progenitores y requieren de protección especial. Hasta la fecha se han ejecutado convenios con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y con la Alcaldía de Bucaramanga para cumplir dicho objetivo<sup>33</sup>.

### ***Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír***

La Fundación Colombo Alemana “Volver a Sonreír” es una entidad no gubernamental, sin ánimo de lucro creada el 14 de Julio de 2001 y fundamentada en el servicio, que busca brindar solidaridad y apoyo para que los niños y niñas tengan un presente y un futuro en donde garanticen sus derechos. El propósito de la fundación es contribuir a la disminución de la pobreza extrema, desnutrición y mejoramiento de la educación de niños y niñas en edades de 2 a 6 años y de sus familias que por sus precarias condiciones no tienen acceso a educación y cuidados para su desarrollo armónico. El cumplimiento de sus objetivos se alcanza por medio de la participación en el desarrollo integral de la infancia vulnerada en sus derechos, y realizando acciones de prevención e intervención con la familia y la comunidad a través de programas de educación preescolar,

---

<sup>32</sup> CENTRO NUESTRA SEÑORA DE LA ESPERANZA. Disponible en internet en: <http://portafoliossi.googlepages.com/centronuestraseñoradelaesperanza>

<sup>33</sup> CORPORACIÓN CIUDAD DEL NIÑO. Disponible en internet en: <http://portafoliossi.googlepages.com/corporacionciudaddelniño>

atención nutricional, actividades culturales y recreativas, atención en áreas de salud y psicología, nutrición a madres gestantes y lactantes y capacitación en diferentes oficios a los padres de familia.

### ***Fundación Estructurar***

Es una entidad sin ánimo de lucro creada por Comavsa y por la Cámara de Comercio y el Club Rotario Bucaramanga y en el año 1987. Su objetivo es atender permanentemente 2.500 niños y niñas en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana, asegurando auto-sostenibilidad económica en el sector formal de la economía y/o la continuación de su ciclo profesional al 100% de los estudiantes durante el primer año posterior a su egreso. En 20 años de vida institucional se han atendido en el Centro de Educación y Capacitación ubicado en el barrio Esperanza II a más de 6000 niños y jóvenes y 3000 mujeres con jefatura de hogar.

En educación, la FUNDACION ESTRUCTURAR ofrece un modelo pedagógico pertinente a las necesidades de los niños en alto riesgo social brindando una oportunidad de reintegro al sistema educativo formal, haciendo énfasis en una formación técnica en diseño gráfico. Se ofrece atención desde los grados de educación preescolar hasta la media técnica así como metodologías alternativas como la aceleración del aprendizaje y educación de adultos. Complementa el programa de Educación la atención psicosocial, la promoción de la garantía de los derechos de los niños, la emisora para la paz, el restaurante escolar y la jornada escolar complementaria mediante convenios con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y Comfenalco. Comprometidos con el fortalecimiento institucional, Estructurar está implementando con el apoyo del SENA la articulación de su especialidad en diseño gráfico, y en alianza con la comunidad religiosa de La Presentación diseñó el proyecto *Visión en Familia* para atender en Piedecuesta a familias en situación de vulneración.

Para su funcionamiento la fundación ha diseñado diferentes planes para vincular personas naturales y empresas de la región que pueden apoyar la educación de un niño durante un año haciendo un aporte económico, y gestiona convenios con la Secretaria de Educación y la Secretaria de Desarrollo Social del municipio de Bucaramanga. También ha logrado formular y ejecutar proyectos financiados con recursos de cooperación internacional con la Organización Internacional del Trabajo, la Unión Europea, el Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez y la Fundación Génesis.

### ***Fundación Luz de Amor***

Fue creada como una institución no gubernamental, sin ánimo de lucro y de beneficio social, se encuentra operando desde el 27 de Enero de 1998 y es una Institución de servicio integral para familias desfavorecidas, con diferentes tipos de carencias, donde se brinda apoyo y orientación a niños, niñas, jóvenes, adultos y ancianos del núcleo familiar. FUNDEAMOR, trabaja por plantear nuevos modelos sociales que propendan por el desarrollo sostenible de la comunidad iniciando desde el trabajo de sus niños y sus familias. Dentro de sus objetivos está desarrollar procesos formativos integrales y suplir necesidades básicas dirigidas a la sociedad, para ayudar a grupos familiares víctimas de la violencia, generando capacidad de liderar y promover desarrollo sostenible mediante la canalización de recursos propios y externos, fomentando la construcción de un futuro de progreso en armonía con el entorno, a través de programas de apoyo social y educativo y de orientación social y familiar, donde se han desarrollado actividades de ubicación laboral, intervención familiar, capacitación a adultos miembros de los grupos familiares atendidos (a través de esta actividad, se busca brindar una educación laboral en diferentes áreas como: confecciones, bordados y electricidad), entre otras<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> FUNDACIÓN LUZ DE AMOR. Disponible en internet en: <http://www.fundeamor.org/recursos.html>

### ***Fundación Mujer y Hogar***

La Fundación Mujer y Hogar es una organización sin ánimo de lucro creada el 15 de Diciembre del año 2000. Su objetivo es fortalecer la capacidad de las familias como unidad primaria de la sociedad de Bucaramanga y su Área Metropolitana, mediante la formación con programas de educación y capacitación de alta calidad. Mujer y Hogar a través de la elaboración y ejecución de proyectos productivos y sociales, presta atención integral a las mujeres y familias menos favorecidas socialmente, elevando así su calidad de vida y haciendo más digna su cotidianidad. Actualmente presta servicios de casa albergue a mujeres de escasos recursos económicos que llegan con niños y parientes enfermos a todas las instituciones de salud de la ciudad. Asimismo, tiene un programa de hogar infantil con niños y niñas hijos de mujeres cabeza de familia y un programa de capacitación no formal a mujeres en situación económica desfavorable<sup>35</sup>.

### ***Fundación Romelio***

La Fundación Romelio, es una entidad no gubernamental sin ánimo de lucro al servicio de las comunidades más vulnerables, especialmente de niños, niñas y adultos en situación de desplazamiento forzoso, fue creada en el año 1988 con el fin de convertir la institución en una verdadera empresa social generadora de proyectos y acciones que fomenten y transformen la vida y la productividad de las personas en las comunidades más vulnerables. Atiende actualmente a 110 niños desarraigados, entre dos y cinco años de edad y tiene escuelas de familia para que los padres desarrollen proyectos. En el momento hay 24 madres en cursos de modistería, belleza, panadería, elaboración de calzado y trabajo del cuero pertenecientes al Grupo Mujeres con Valor, uno de los programas emprendidos por la fundación.

---

<sup>35</sup> FUNDACIÓN MUJER Y HOGAR. Disponible en internet en: <http://www.fundacionmujeryhogar.org/>

### ***FUNIESCO***

Es una entidad sin ánimo de lucro creada en el año de 1998 con el compromiso de trabajar en las áreas de protección y rehabilitación integral para la población especial; atiende a niñas, niños, adolescentes y jóvenes con discapacidades motrices y mentales, la mayoría declarados en abandono por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (I.C.B.F). La Fundación provee Educación e intervención con tratamiento terapéutico, tratamiento alternativo, seguridad alimentaria, servicio de salud y asistencia al hogar. De esta manera, busca brindar a sus beneficiarios la defensa de los derechos del menor, y un espacio en donde se estimule el desarrollo social, cognitivo y sus talentos, respetando la individualidad e integridad, ampliándole su información cultural y ofreciéndole herramientas para el fortalecimiento de su autonomía. La Fundación tiene un convenio con el SENA en cursos de panadería, huerta, screen, pantuflas, entre otros, además brinda un espacio en la formación musical con la banda marcial y a nivel recreativo y deportivo ofrece natación y atletismo para participar en las Olimpiadas Especiales Departamentales, Regionales y las Iberoamericanas FIDES.

### ***Instituto de adaptación laboral en Santander IDEALES***

Fue constituido como una entidad privada sin ánimo de lucro en Octubre de 1973 por la asociación de “Damas Rosadas”. Su objetivo es promover la formación socio laboral de personas entre 15 y 45 años en situación de discapacidad o deficiencia (física, mental, sensorial) a través de un proceso de rehabilitación integral el cual brinda asistencia personal, educativa y ocupacional de acuerdo a sus habilidades, destrezas y actitudes, formándolos en diferentes áreas productivas (encuadernación, estampados, marroquinería, manualidades y bisutería) y atendiendo sus necesidades educativas especiales, logrando así su integración activa al entorno familiar y socio laboral a fin de mejorar su condición, calidad y proyecto de vida. Algunos de los programas con los que cuenta la fundación para su sostenimiento son el plan Becas (apadrinamiento de uno de los

beneficiarios) y la prestación del servicio de encuadernación de archivos, tesis de grado, restauración de libros, empaste de enciclopedias y anillado de trabajos por parte de la población beneficiaria.

### ***Instituto de Rehabilitación infantil Santa Teresita IRIS***

Fue creado en 1990 y su objetivo es proporcionar a los niños, niñas y jóvenes abandonados que presentan retardo mental, un ambiente familiar que apoye su desarrollo como personas dignas, basados en sus potencialidades y respetando sus limitaciones, promoviendo el bienestar y la calidad de vida mediante acciones de protección, educación y rehabilitación. Actualmente el Instituto cuenta con Programas de mantenimiento de calidad de vida, de rehabilitación integral, de educación especial, de cultura y deportes y de capacitación y formación que buscan garantizar el desarrollo integral de la niñez y la juventud discapacitada.

### ***Sociedad San Vicente De Paúl***

La Sociedad San Vicente de Paúl, es una Organización Católica Internacional de laicos sin ánimo de lucro, fundada en París en 1899, cuyo objetivo es ayudar al que lo necesite, tratar de aliviar su sufrimiento y propender por su dignidad y promoción humana. En la ciudad de Bucaramanga la sociedad cuenta con cinco programas especiales: Las conferencias (seglares católicos que desarrollan diversos programas atendiendo necesidades de alimentación, vestuario, vivienda, educación, servicios médicos, capacitación y promoción espiritual); el Hogar de niñas San José (Institución que brinda vivienda, educación, alimentación, vestuario y recreación a niñas entre 5 y 15 años que carecen de un grupo familiar estable o que han sufrido vulneración de sus derechos por violencia, explotación, abuso, discriminación, pobreza o abandono); Guardería Infantil Santa Bernardita (ofrece educación a niños de 3 a 6 años, hijos de madres/padres cabeza de hogar de bajos recursos); Colegio Federico Ozanam (entidad educativa que forma jóvenes pertenecientes a estratos 1, 2 y 3 en el área técnica empresarial) y el

Programa de Epilepsia Oriente (atiende a personas que sufren de esta enfermedad y que por sus escasos recursos no pueden acceder al tratamiento).

## **2.2 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN BENEFICIARIA DEL PORTAFOLIO RSI**

El Portafolio de Responsabilidad Social Interinstitucional, en la búsqueda del mejoramiento de las condiciones de vida de la población desplazada y comunidades en condición de pobreza de Bucaramanga, elaboró a principios del año 2007 un estudio donde el principal hallazgo fue la caracterización de la situación de esta población. El propósito de esta actividad fue conocer las competencias laborales de la población para así formular un proyecto que promoviera el fortalecimiento de áreas como la generación de ingresos, la salud, educación, infraestructura comunitaria, organización y comunicación social. El estudio consistió en el diseño de una encuesta para determinar cuáles eran las condiciones reales de vida de las familias atendidas por el Portafolio RSI y cuál debería ser el énfasis para la atención que se le debería dar a dicha población. De esta forma, la caracterización incluyó una encuesta aplicada en la población beneficiaria del Portafolio RSI, para un total de 500 hogares entrevistados.

**2.2.1 Resultados generales de la encuesta.** Un total de 1000 individuos formaron parte del grupo de población encuestada, de los cuales un 41% fueron personas en condición de desplazamiento; 24% mujeres cabeza de hogar; 7% discapacitados; 3% destechados; 3% personas de escasos recursos; 2% afro colombianos; 1% estudiantes; 1% comunidades indígenas y un 18% correspondiente a otro tipo de población.

En cuanto al grado de escolaridad, del total de la población el 56% de la personas cursó la primaria; el 29% cursó secundaria; el 7% cursó media; 1% de la población es analfabeta; 1% cursó preescolar y un 6% logró otros estudios.

El estudio reveló que el 84% de la población encuestada está capacitada en diversas áreas como confecciones, alimentos, construcción, electricidad, belleza, zapatería, servicios, comercio, artesanías y joyería y de este porcentaje el 63% tenían ideas de negocio correspondientes a sus habilidades.

Por otro lado, el 65% de la población estaba empleada y de este porcentaje, el 51% contaban con empleo gracias a negocios propios, así el 49% de la población restante trabaja como empleado en diferentes tipos de organizaciones donde generalmente no se desempeñaban en lo que estaban capacitados. Otro aspecto importante fue el nivel de ingresos de la población encuestada, ya que para un 70% de la población sus ingresos semanales eran menores que \$100.000, por lo cual su condición de vulnerabilidad se acentuaba.

### **2.3 COMPETENCIAS LABORALES DE LA POBLACIÓN**

De acuerdo a la caracterización previamente mencionada, se pudo definir un perfil de los emprendedores que harían parte de la prueba piloto de la Propuesta de Emprendimiento Social. Para tal fin se tuvo en cuenta que las competencias laborales son la capacidad que tiene una persona para desempeñar una función productiva en escenarios laborales, usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados. De esta manera se elaboró un diagnóstico social y laboral que incluyó:

### **2.3.1 Primera etapa: Estudio Preliminar y diagnóstico de la situación.**

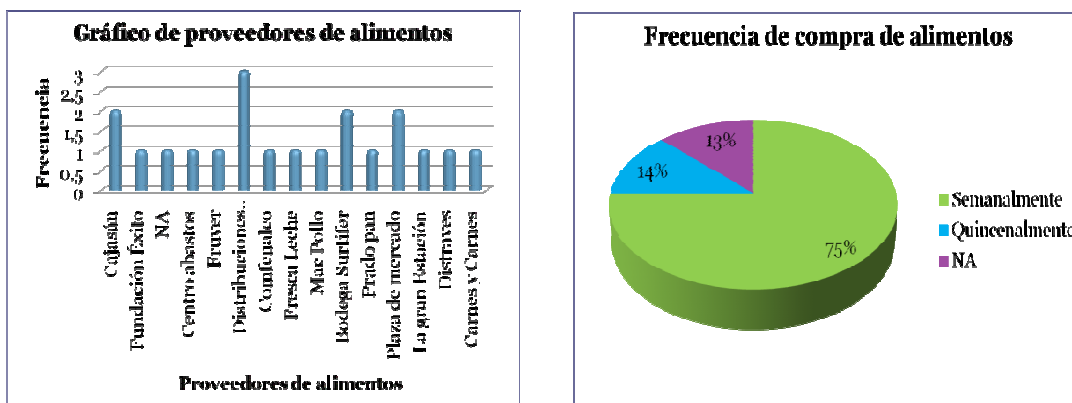
Teniendo en cuenta que son doce instituciones las que conforman el Portafolio RSI y que cada una de ellas atiende una gran población, surgió la necesidad de estudiar el mercado interno en las mismas debido a que éste podría ser el mercado objetivo primario al cual apuntar. En este sentido se aplicó una encuesta en cada una de las instituciones (*Ver Anexo B*), por medio de la cual se pretendía identificar las necesidades de las mismas en rubros tales como alimentación, dotación de personal y uniformes, publicidad, suministros de papelería y de aseo, y de esta manera lograr dos objetivos, por un lado la identificación de necesidades en común que permitieran la conformación de alianzas entre las instituciones en la etapa de aprovisionamiento para la obtención de menores costos a través de la negociación de precios por volumen con los proveedores; y por otro el hallazgo del mercado potencial que pudiera ser satisfecho inicialmente por los emprendedores parte de la prueba piloto de la Propuesta de Emprendimiento Social.

#### **2.3.1.1 Resultados de la primera etapa.**

##### ***Alimentación***

Tres de las fundaciones encuestadas tienen convenios con las entidades Cajasán y Fundación Éxito, quienes intervienen en programas institucionales o comunitarios que demuestran efectividad en prevenir o tratar la desnutrición infantil, mediante la donación de alimentos. Sin embargo, todas las instituciones invierten en promedio \$5.601.428 mensualmente en diferentes alimentos adquiridos en otros establecimientos y a los que más acuden son Distribuciones AP&P, Bodega Surtifer y a las plazas de mercado con una frecuencia de compra principalmente de una semana. (*Ver Figura 4*)

**Figura 4. Proveedores de alimentos y frecuencia de compra**



Fuente: Elaborado por las autoras del proyecto.

### **Implementos de aseo**

Como en el caso de alimentos, los implementos de aseo se compran en diferentes compañías de las cuales Todoaseo, Mecadefam y Gedrim son las que tienen mayor acogida entre las fundaciones y el 75% de las instituciones encuestadas los adquieren mensualmente con un promedio de inversión de \$483.809 (Ver Figura 5).

### **Papelería**

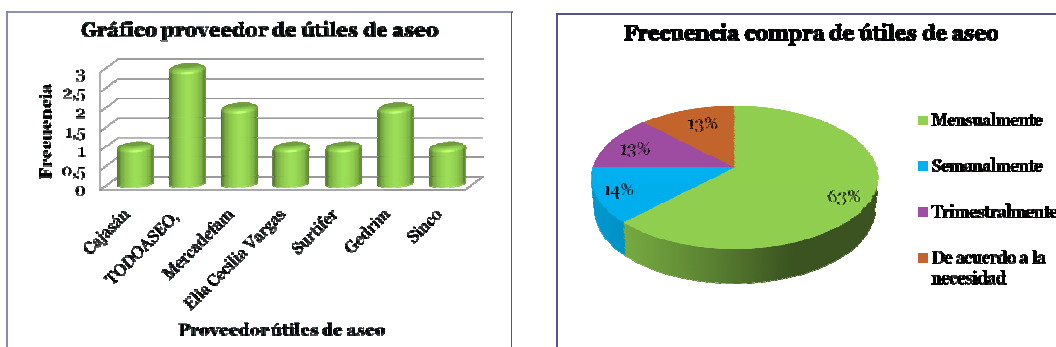
Los proveedores de elementos de papelería que más frecuentan las fundaciones son Garabatos, la Papelería Nacional y las papelerías ubicadas en su área de influencia. Además el 63% de las fundaciones realiza este tipo de compras mensualmente por un monto promedio de \$355.416 (Ver Figura 6).

### **Uniformes y dotaciones**

Teniendo en cuenta que seis fundaciones del Portafolio RSI tienen programas de educación a primera infancia y colegios, lo cual implica la atención a una población de 1500 niños y niñas, la confección de uniformes se torna de gran importancia en el análisis debido a que es el sector económico que tiene un mayor mercado cautivo y como se muestra a continuación, tanto los uniformes como la

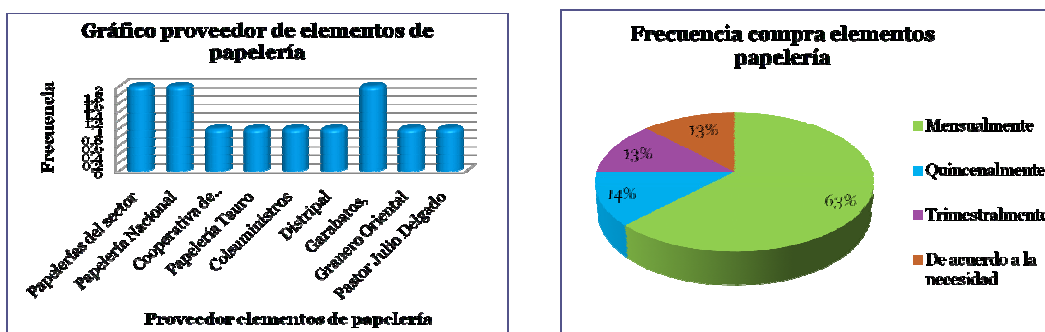
dotación de personal se adquiere principalmente con las modistas del sector lo que potencia la generación de empleo (Ver Figura 7).

**Figura 5. Proveedores de útiles de aseo y frecuencia de compra**



Fuente: Elaborado por las autoras del proyecto.

**Figura 6. Proveedores elementos de papelería y frecuencia de compra**



Fuente: Elaborado por las autoras del proyecto.

**Figura 7. Proveedores de uniformes y dotaciones**



Fuente: Elaborado por las autoras del proyecto

**2.3.2 Segunda etapa: Selección de emprendedores.** En esta etapa se definió un perfil empresarial (empresario es ante todo un emprendedor que asume el reto de crear una empresa) del individuo que formaría parte del proyecto; cumplir este perfil requiere que la persona tenga iniciativas, que construya su lo que quiere en lugar de pedir lo que necesita, que construya su futuro desde sus acciones presentes y que tenga una visión global para la acción local. Se trata de un Individuo capaz de transformar las dificultades en oportunidades y el entorno desde la experiencia cotidiana, asimismo concibe la empresa como recurso para el ser humano y coopera para ser competitivo; posee habilidades y capacidades empresariales en el manejo de sus relaciones y formas de interdependencia y en el manejo de sus actitudes y valores; es decir en el saber hacer, el saber vivir con los demás y el saber ser.

El paso siguiente a la construcción del perfil, fue la convocatoria de los emprendedores (*Ver Figura 8*), donde los directores de las instituciones pertenecientes al Portafolio RSI estuvieron a cargo de divulgar la invitación a los posibles participantes que harían parte de la prueba piloto de la Propuesta de Emprendimiento Social. Posteriormente, en una primera reunión llevada a cabo en la Fundación Mujer y Hogar se hizo la presentación del proyecto a la población y se realizó un filtro de las personas que cumplían o se acercaban al perfil y que preferiblemente tenían una idea de negocio ó un pequeño negocio en marcha, esto se hizo a través de entrevistas personalizadas y una encuesta de autodiagnóstico (*Ver Anexo C*) aplicada a 15 personas asistentes, con el fin de descubrir las potencialidades y fortalezas como futuros empresarios.

La encuesta de auto-diagnóstico tomada del Ministerio de Industria y Comercio agrupa cuatro dimensiones fundamentales para analizar en los emprendedores, se trata de saber conocer, saber hacer, saber vivir con los demás y saber ser. La dimensión *saber conocer*, evalúa los conocimientos del emprendedor con base en su formación familiar, académica, social, cultural, formal y no formal y a partir de

sus experiencias y vivencias; el *saber hacer*, evalúa las capacidades y/o habilidades del emprendedor; la dimensión *saber vivir* con los demás, evalúa la interacción del emprendedor con otros en distintos escenarios y situaciones; y por último, *saber ser*, busca identificar la forma como los emprendedores asumen su vida y qué guía sus comportamientos, esta dimensión es de gran importancia puesto que existen una serie de virtudes y competencias de carácter personal que pueden conducirlos a ser empresarios competitivos.

**Figura 8. Grupo de emprendedores diligenciando Encuesta de Auto-diagnóstico en la Fundación Mujer y Hogar.**



Fuente: Autoras del proyecto

**2.3.2.1 Resultados de la segunda etapa.** De acuerdo a los resultados obtenidos en la dimensión “Saber hacer – Habilidades o capacidades” de la encuesta, se pudo concluir que las quince personas tienen un nivel alto de habilidades empresariales, que los ubica en una situación muy positiva, con alta potencialidad en este frente. Por otro lado, en la dimensión “Saber vivir con los demás - Relaciones”, el 18,75% de los participantes demostraron que tienen un nivel medio en el manejo de sus relaciones y formas de interdependencia, lo que

implica emprender un plan de desarrollo en las áreas débiles para fortalecer su perfil empresarial en esta dimensión; los demás participantes obtuvieron un nivel alto en el manejo de sus relaciones y formas de interdependencia. Finalmente, en la tercera parte de la encuesta “Saber ser – Valores y actitudes” se pudo establecer un alto nivel en el manejo de actitudes y valores, así como la excelente disposición y deseo de convertirse en empresarios competitivos.

De acuerdo a los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos a través de las entrevistas personales y de la encuesta realizada, se fueron seleccionados doce participantes (*Ver Anexo D*) que obtuvieron un nivel alto en las tres dimensiones y que según las entrevistas cumplieron con las características del perfil construido previamente.

**2.3.3 Tercera Etapa: Sensibilización y Motivación.** Con el objetivo de generar cultura de emprendimiento para contribuir con el crecimiento y fortalecimiento del tejido empresarial, incidiendo en la sostenibilidad y la creación de trabajo en la comunidad, se realizaron diferentes reuniones con los emprendedores seleccionados por medio de un discurso unificado orientado a motivarlos para que se involucraran en el emprendimiento; es preciso mencionar en este punto que se contó con el apoyo de una psicóloga organizacional que respaldara el proceso. Se realizó un proceso de sensibilización con los participantes en torno a la importancia de crear empresa e integrar sus propias expectativas de vida, se analizaron las diversas opciones de vida productivas con el fin de buscar el surgimiento de líderes empresariales, leales, estructurados y creativos, a partir del desarrollo de una actitud mental positiva. De igual manera, se habló sobre la importancia del cambio, de atreverse a intentarlo y lograrlo. Algunos cuestionamientos y reflexiones motivaron los encuentros con las personas seleccionadas, entre ellos ¿Por qué estás aquí?, ¿Para qué crear empresa?, ¿qué es ser un empresario?, “personalidad empresarial”, “revisión de fortalezas y

debilidades”, y “la importancia de entender que un empresario es ante todo un líder”.

Posteriormente, los emprendedores se comprometieron mediante el diligenciamiento de un formato, a vincularse responsablemente con la Propuesta de Emprendimiento Social (*Ver Anexo E*). Tomando como base el documento de *Bogotá Emprende* “Genere muchas ideas de Negocio” de la Cámara de comercio de Bogotá, se identificaron diferentes ideas ó pequeños negocios de los emprendedores y se seleccionaron las de mayor potencial por medio de la matriz filtro de ideas (*Ver Anexo F*), complementándolo con una serie de preguntas relacionadas con diferentes aspectos, entre los que se cuentan las habilidades de los emprendedores, el grado de satisfacción con la situación de su trabajo actual, la modalidad de actividad de su preferencia (prestar un servicio, producir un bien o comercializar un producto y/o servicio) y la motivación que los lleva a involucrarse en este esfuerzo.

**2.3.3.1 Resultados de la tercera etapa.** La actividad permitió identificar diferentes habilidades y talentos en las personas seleccionadas. A continuación se presenta el listado de las habilidades encontradas en el grupo:

- Producción, distribución y mercadeo de chocolatinas.
- Secretaria (SENA).
- Técnico en mercadeo (SENA).
- Técnico en alimentos - Capacitación en lácteos y cárnicos (SENA).
- Capacitado en manualidades.
- Elaboración de productos de tamarindo.
- Elaboración de prendas de vestir.
- Manejo de maquinaria para confección de ropa.
- Estampado xerográfico, publicitario.

- Conocimiento en finanzas de emprendedores.
- Atención al público y ventas.
- Artes manuales: Foamy, pirograbado en pana y otros.
- Encuadernación y restauración de libros.
- Elaboración de comidas rápidas: papas rellenas, empanadas, entre otros.
- Elaboración de productos de pastelería tales como churros, pasteles, empanadas.
- Elaboración de merengues.
- Producción de calzado para dama.

En cuanto al grado de satisfacción de los seleccionados con su situación de trabajo actual, se encontró que el 46% se sienten satisfechos, el 31% no están satisfechos con su empleo y finalmente el 23% de las personas no tienen empleo. Los individuos satisfechos con su empleo poseen actualmente un trabajo informal y de carácter independiente. Se pudo concluir de los resultados obtenidos en el tema – preferencia de modalidad de actividad- que el 92% de las personas seleccionadas prefieren producir un bien y/o comercializar un bien y/o servicio, y el 8% restante prefiere prestar un servicio. En este sentido, examinando las habilidades o talentos identificados anteriormente, se puede decir que las personas están apuntando a emprender actividades en las que ya se encuentran capacitados o poseen conocimientos básicos. De la misma manera, se logró establecer que los principales motivos que incidieron para que los emprendedores participaran en esta propuesta fueron la oportunidad de mejorar su situación económica e invertir en su futuro, manejar su propio negocio, la posibilidad de fortalecer sus pequeños negocios en los cuales ven mucho potencial de crecimiento, y por último poder contribuir al mejoramiento de su comunidad a través de la generación de empleo. Igualmente, a través de la actividad cada uno de los emprendedores generó mínimo dos ideas de negocio o expuso su pequeño negocio en marcha (*Ver Cuadro 4*), con el fin de escoger la iniciativa de mayor potencial para desarrollar por cada uno de ellos, y con base en ella planear y crear

su propia empresa. A continuación se presenta un listado de las principales iniciativas de negocio identificadas en los emprendedores seleccionados:

**Cuadro 4. Iniciativas de negocio**

INICIATIVA DE NEGOCIO	DESCRIPCIÓN GENERAL
Elaboración de merengues	Actualmente el grupo “Mujeres con valor” de la Fundación Romelio elabora merengues en las instalaciones de la Fundación. Las mujeres están pensando que también es posible elaborar merengón.
Carpintería	Elaboración de todo lo relacionado con madera y arreglos en general. Esta idea puede funcionar porque se prestaría el servicio a todas las fundaciones del Portafolio RSI.
Choco Ángel	<p>Producción de figuras de chocolate enfocadas a un mercado de niños pertenecientes a los estratos socioeconómicos 1 al 3.</p> <p>Actualmente William Ramírez García está produciendo estas chocolatinas con su esposa en su casa y las está vendiendo en las tiendas de su comunidad. La idea puede funcionar porque el mercado es muy amplio y el valor económico del producto es totalmente asequible al consumidor, además se podrían vender en todas las fundaciones del Portafolio RSI en las cuales la gran mayoría de la comunidad atendida son niños.</p>
Elementos cubiertos de chocolate	Venta de productos a base de cobertura de chocolate como por ejemplo masmelos recubiertos de chocolate. La producción del masmelo necesitaría capacitación y estudio de factibilidad y capacidad económica para la adquisición de maquinaria y materias primas.
Producción de lácteos y cárnicos	Producción de diferentes clases de lácteos y cárnicos. Sería factible debido a que los niños atendidos por las

INICIATIVA DE NEGOCIO	DESCRIPCIÓN GENERAL
	diferentes fundaciones necesitan todos los días productos nutritivos como yogurt y queso, además Patricia Zafra Zafra está capacitada en la producción de los mismos ya que es técnica en alimentos del SENA.
Manualidades y artesanías	Producción de diferentes manualidades y productos artesanales para vender a vecinos, amigos y a empresas para recordatorios. La idea podría funcionar debido a que Isabel Patricia Caicedo Orejarena tiene experiencia en este oficio, además sería una oportunidad para generar empleo a otras mujeres de su comunidad ya que ésta emprendedora se ha desempeñado como profesora en este oficio.
Elaboración de vikingos de tamarindo	Actualmente Luz Herminda Delgado Morales elabora una vez por semana vikingos con sabor a tamarindo, los comercializa a un precio de \$200 la unidad en los alrededores del asentamiento Villa Esperanza en Floridablanca. La idea podría surgir porque aunque se tendría que fortalecer la unidad de negocio en temas como calidad, empaque y capacidad de producción, los vikingos son elaborados a base de fruta y su precio es muy asequible para la comunidad que atiende el Portafolio RSI.
Jugo de Tamarindo	La idea es producir diariamente 20 litros de jugo y vender a \$500 el vaso. Es una idea que funcionaría porque hay muy poca competencia y se podría aprovechar el mercado del Portafolio RSI.
Confección de uniformes	Elaboración de uniformes para empresas y colegios. La idea de negocio surgiría porque el mercado potencial del Portafolio RSI es aproximadamente 1500 niños y niñas pertenecientes a cada fundación, además no se tiene contrato directo con ninguna empresa de confecciones.
Elaboración de comidas rápidas	Elaboración de papas rellenas y empanadas. Esta idea

INICIATIVA DE NEGOCIO	DESCRIPCIÓN GENERAL
	tiene un gran potencial debido a que estos productos se podrían comercializar como refrigerios en diferentes eventos y como productos de cafetería en las fundaciones del Portafolio RSI.
Encuadernación y restauración de libros	Este producto o servicio se puede ofrecer a las empresas, colegios y universidades. Satisface la necesidad de cuidado de bibliotecas y archivos. Es una idea que puede dar resultado si se realiza una buena divulgación.
Elaboración de productos de pastelería	Elaboración de productos de pastelería tales como churros, pasteles, empanadas. Al igual que la idea de las comidas rápidas, esta idea tiene un gran potencial debido a que estos productos se podrían comercializar como refrigerios en diferentes eventos y como productos de cafetería en las fundaciones del Portafolio RSI.
Diseño y producción de calzado para dama	Diseño y producción de sandalias y zapatos para dama. Aunque el Mercado al que apunta este emprendedor no se ajusta a las necesidades actuales del Portafolio RSI, 25 años de experiencia en este oficio y una buena promoción, puede generar buenos resultados, además es un negocio que va en la misma línea que los objetivos del plan de desarrollo económico de Santander.

Fuente: Elaborado con base en la información suministrada por los emprendedores seleccionados.

**2.3.3.2 Resultados Matriz filtro de ideas.** La matriz filtro de ideas utilizada para la selección de las ideas de negocio con mayor potencial, tuvo en cuenta tres criterios entre los que se cuentan criterios personales, criterios de mercado y criterios de recursos necesarios; en el primero de ellos se establecieron preguntas como ¿Vibro con la idea?, ¿Tengo conocimientos?, Tengo apoyo familiar?, ¿Dispongo del tiempo?, ¿Tengo red de contactos?, ¿Se corresponde con mis fortalezas?; en el segundo ¿Le veo potencial en el mercado?, ¿Conozco la

competencia?, ¿Conozco los canales para su distribución?, ¿El producto o servicio es innovador / diferenciado?, ¿Satisface una necesidad del mercado?, ¿Visualizo rentabilidad en este negocio?; y por último ¿Es factible de elaborar?, ¿Es fácil ubicar y contratar la gente necesaria?, ¿Se encuentra disponible la materia prima?, ¿Cuento con los recursos económicos?.

Después de seleccionar diez de estos criterios, se elaboró una ponderación debido a que no todos los filtros tienen la misma importancia a la hora de seleccionar la idea. Luego, se evaluaron las ideas frente a cada filtro dándoles un valor en la escala de 1 y 5, donde: 1. Es no aceptable; 2. Poco aceptable; 3. Aceptable; 4. Muy aceptable y 5. Totalmente aceptable. Finalmente, con los resultados obtenidos se eligieron las ideas de mayor potencial las cuales fueron:

- Elaboración de yogurt y queso: Patricia Zafra Zafra.
- Producción y comercialización de chocolatinas, Choco Angel: William Ramírez García.
- Elaboración de vikingos y jugo de tamarindo: Luz Herminda Delgado Morales.
- Confección de uniformes y otras prendas de vestir: Marina Ariza de Alvarez, Mónica Ruiz Cedeño y Paola Yisseth Ruiz Cedeño.
- Producción de merengues: Nubia Stella Alvarado Correa.
- Manualidades y artesanías: Isabel Patricia Caicedo Orejarena.
- Elaboración de comidas rápidas (empanadas y flautas): Gladys Carvajal Cáceres y Ana Silvia Jaimes.
- Elaboración de productos de pastelería y panadería: Edith Guerrero Jaimes y Rosa Rivas.
- Diseño y producción de calzado para dama: Jaime Alberto Delgado.

Por otro lado, es importante mencionar que adicional a las iniciativas planteadas previamente, dos de las instituciones pertenecientes al portafolio (IDEALES y FUNIESCO) aportaron dos iniciativas de negocio ya que actualmente cada una de estas entidades cuenta con talleres productivos donde niños con discapacidad cognitiva y física elaboran artesanalmente productos a base de cuero y diferentes trabajos manuales decorativos, encuadernación y empaste que contribuyen a mejorar su motricidad y hacen parte de su proceso de rehabilitación integral.

**2.3.4 Cuarta Etapa.** Consistió en el análisis de cada una de las ideas o pequeños negocios en marcha seleccionados a partir de la matriz de ideas desarrollada en la segunda etapa, para cumplir con el objetivo fue necesario que los emprendedores diligenciaran un formato que recopilaba la información básica de las iniciativas de emprendimiento (*Ver Anexo G*).

**2.3.4.1 Resultados de la cuarta etapa.** Con base en la información obtenida, se consolidaron las ideas de negocio como se puede observar en el *Cuadro 5*.

**Cuadro 5. Consolidación ideas de negocio**

<b>CONSOLIDACIÓN IDEAS DE NEGOCIO</b>	
<b>LÁCTEOS PATTY</b>	
<b>Descripción General</b>	Delicioso sabor, excelente calidad y una gran variedad ofrece una Madre cabeza de hogar – técnica en lácteos y cárnicos del SENA – dedicada a la elaboración de yogurt natural con fruta y queso doble crema.
<b>Ubicación del negocio</b>	Calle 149 # 38 – 29 Villareal
<b>Producto y precio</b>	Yogurt (Lt): \$4.000 Kumis (Lt): \$4.000 Queso doble crema ½ lb: \$4.000
<b>Oferta mensual</b>	Yogurt: 2.000 Lt

<b>CONSOLIDACIÓN IDEAS DE NEGOCIO</b>	
	Kumis: 2.000 Lt Queso doble crema: 10 lb.
<b>Activos fijos actuales</b>	1 Licuadora
<b>Materias Primas e insumos</b>	Materia Prima para 1Lt de yogurt: Leche (1 LT) Cultivo lácteo (0.2 gramos) Fruta (1 pesa) Azúcar (30 gramos) Cuajo (0.9 gramos) Cloruro (0,4 gramos) Sal (0,5 gramos)
<b>Costo Total Unitario</b>	\$2.500
<b>DISEÑOS SAR&amp;VAN</b>	
<b>Descripción General</b>	Tres mujeres emprendedoras de la comuna 14 de Bucaramanga que confeccionan uniformes de diario y deportivos para diferentes instituciones educativas y para personal de empresas. De igual manera diseñan y confeccionan pijamas y otras prendas de vestir con precios competitivos y una excelente calidad e mano de obra e insumos.
<b>Ubicación del negocio</b>	Calle 43 # 12-27 Barrio El Carmen
<b>Producto y precio</b>	Confección y diseño de uniformes y otras prendas de vestir.
<b>Oferta mensual</b>	Bajo pedido
<b>Activos fijos actuales</b>	1 máquina familiar para coser 1 fileteadora industrial
<b>Materias Primas e insumos</b>	Lanilla Santander, Lanilla babara Lanilla nativa, Dacrón, Lacoste, Lanilla perchad, Dril, Gabardina tempo, Lanilla adidas, Antifluido, entre otros.
<b>Costo Total Unitario</b>	Depende del tipo de prenda
<b>MERENGUES SOÑADORES</b>	
<b>Descripción General</b>	Grupo de mujeres emprendedoras dedicadas a la elaboración de merengues. Nuestro compromiso social se basa en la calidad de nuestra mano de obra ya que contamos con aproximadamente 30 señoras madres cabeza de hogar que

<b>CONSOLIDACIÓN IDEAS DE NEGOCIO</b>	
	han sido capacitadas y entrenadas para elaborar productos de panadería con altos estándares de calidad, al mismo tiempo que se desarrolla un trabajo social de progreso en el área para fomentar el crecimiento de nuestra región.
<b>Ubicación del negocio</b>	Carrera 8 No. 9 Norte 10 - Fundación Romelio
<b>Producto y precio</b>	Merengue grande: c/u \$200, tres en \$500 Merengue pequeño: c/u \$100, seis en \$500
<b>Oferta mensual</b>	2.000 -Unidades
<b>Activos fijos actuales</b>	Batidora pequeña Horno de 3 compartimentos 6 bandejas 3 mangas de diferente boquilla Vasija plástica Cucharas medidoras
<b>Materias Primas e insumos</b>	Materia Prima para 500 merengues pequeños: Cartón de 40 huevos Azúcar (7 libras) Papel merengue (7 paquetes por 80 unds.) Confeti (libra) Pintura para pastel (1 frasco) Bolsa transparente para empacar (100 unds.)
<b>Costo Total Unitario</b>	\$51,2
<b>CHOCO ÁNGEL</b>	
<b>Descripción General</b>	Familia emprendedora, donde la madre elabora deliciosas chokolatinas en chocolate blanco y oscuro de diferentes figuras y el padre – técnico en mercadeo el Sena - realiza la comercialización de estos deliciosos y originales chocolates hechos en casa por unidades o por paquetes para regalar y disfrutar, cada uno empacado para asegurar su frescura y cuidado.
<b>Ubicación del negocio</b>	Carrera 22B # 2-18 Barrio La Independencia
<b>Producto y precio</b>	Paquete por 50 unidades: \$4.000 Unidad: \$80
<b>Oferta mensual</b>	35.000 unidades

<b>CONSOLIDACIÓN IDEAS DE NEGOCIO</b>	
<b>Activos fijos actuales</b>	Moldes 1 Estufa 1 Refrigerador 2 Selladoras 1 vehículo
<b>Materias Primas e insumos</b>	Masa glasé blanca (lb) Cobertura especial negra (lb) Bolsas o empaque Palitos Bolsa para empacar 50 unidades.
<b>Costo Total Unitario</b>	\$47
<b>ARTE CREATIVO</b>	
<b>Descripción General</b>	Originales, divertidos, diferentes, elegantes, exóticos, prácticos ó cálidos. Así son los productos de artesanías en Foamy que te presentamos, fruto del trabajo artesanal de una madre cabeza de familia que busca mejorar su condición de vida. Igualmente esta madre presta servicios de empaste y encuadernación.
<b>Ubicación del negocio</b>	Calle 19 # 21-31 Ed. Juan Diego apto. 202
<b>Producto y precio</b>	Productos en Foamy Encuadernación y empaste de archivos
<b>Oferta mensual</b>	Bajo pedido
<b>Activos fijos actuales</b>	2 Pirografos 2 Cautines Bisturís Moldes Foamy 1 Plancha casera
<b>Materias Primas e insumos</b>	Encuadernación: cartón cartulina Papel cuerito Galón colbón Productos en Foamy: Láminas de Foamy

<b>CONSOLIDACIÓN IDEAS DE NEGOCIO</b>							
	Pega Foamy Escarcha Vinilos Elementos de cacharrería						
<b>Costo Total Unitario</b>	Depende del modelo.						
<b>SHOES JAIBEL</b>							
<b>Descripción General</b>	25 años de experiencia en el sector, han permitido a Jaime Delgado emprender este negocio especializándose en la línea de sandalias para dama. Asimismo enriquece continuamente su trabajo con capacitación en diseño y producción de calzado para dama.						
<b>Ubicación del negocio</b>	Calle 16A # 6-92 Barrio La Gloria						
<b>Producto y precio</b>	<table border="0"> <thead> <tr> <th><b>Producto</b></th> <th><b>Precio</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sandalia plana (tallas 34-40)</td> <td>Por mayor: \$8.500 Detal: \$15.000</td> </tr> <tr> <td>Sandalia alta (tallas 34-40)</td> <td>Por mayor: \$30.000 Detal: \$25.000</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Producto</b>	<b>Precio</b>	Sandalia plana (tallas 34-40)	Por mayor: \$8.500 Detal: \$15.000	Sandalia alta (tallas 34-40)	Por mayor: \$30.000 Detal: \$25.000
<b>Producto</b>	<b>Precio</b>						
Sandalia plana (tallas 34-40)	Por mayor: \$8.500 Detal: \$15.000						
Sandalia alta (tallas 34-40)	Por mayor: \$30.000 Detal: \$25.000						
<b>Oferta mensual</b>	500 pares						
<b>Activos fijos actuales</b>	1 máquina de guarnición. 1 motor. Hormas Mesa de cortar						
<b>Materias Primas e insumos</b>	Plantillas Forro plantilla suela Plásticos, charoles, cuero, sintéticos Tacones Pegantes Tachuela, puntillas.						
<b>Costo Total Unitario</b>	Depende de la referencia						
<b>EMPANADAS LAS DELICIAS</b>							
<b>Descripción General</b>	Estas dos madres cabeza de familia ofrecen un alimento para todo momento y en todo lugar, caracterizado por los sabores						

<b>CONSOLIDACIÓN IDEAS DE NEGOCIO</b>	
	tradicionalmente usados en empanadas, entre los que encontramos carne y pollo.
<b>Ubicación del negocio</b>	Carrera 30 #14-14 Apartamento 301
<b>Producto y precio</b>	Mini empanadas y flautas (arroz-pollo y arroz-carne): \$500
<b>Oferta mensual</b>	Bajo pedido
<b>Activos fijos actuales</b>	1 Estufa Peroles 1 Horno eléctrico
<b>Materias Primas e insumos</b>	Harina Arroz Carne Aceite Perejil Cebolla Pimentón
<b>Costo Total Unitario</b>	\$ 350
<b>LA LONCHERA</b>	
<b>Descripción General</b>	“La lonchera” está conformado por personas en condición de desplazamiento que producen y comercializan alimentos de panadería y pastelería. La producción se hace de manera eficiente, buscando productos de excelente calidad, siempre frescos y a un buen precio.
<b>Ubicación del negocio</b>	Cancha José Antonio Galán Cambuche #8
<b>Producto y precio</b>	Mini churros con bocadillo y queso \$500 Pastelitos de pollo y carne \$500 Hojaldras de bocadillo \$300 y \$500 Paquete de hojaldritas \$500
<b>Oferta mensual</b>	Bajo pedido
<b>Activos fijos actuales</b>	1 Estufa Peroles 1 Horno eléctrico
<b>Materias Primas e insumos</b>	Harina Bocadillo

CONSOLIDACIÓN IDEAS DE NEGOCIO									
	Queso Arroz Pollo Carne Aceite								
<b>Costo Total Unitario</b>	<table> <tr> <td>Mini churros con bocadillo y queso</td> <td>\$350</td> </tr> <tr> <td>Pastelitos de pollo y carne</td> <td>\$350</td> </tr> <tr> <td>Hojaldras de bocadillo</td> <td>\$150 y \$350</td> </tr> <tr> <td>Paquete de hojaldritas</td> <td>\$400</td> </tr> </table>	Mini churros con bocadillo y queso	\$350	Pastelitos de pollo y carne	\$350	Hojaldras de bocadillo	\$150 y \$350	Paquete de hojaldritas	\$400
Mini churros con bocadillo y queso	\$350								
Pastelitos de pollo y carne	\$350								
Hojaldras de bocadillo	\$150 y \$350								
Paquete de hojaldritas	\$400								

Fuente: Elaborado con base en la información suministrada por los emprendedores seleccionados.

**2.3.5 Quinta Etapa: Capacitación empresarial.** El propósito de esta etapa es diseñar y llevar a cabo una programación de capacitaciones en temas técnicos y empresariales que diagnostique la gestión de las empresas (mercados, finanzas, calidad, etc.) y faciliten planes de acción que permitan el mejoramiento continuo de las mismas y su sostenibilidad en el largo plazo. Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico de la población, esta etapa se realizará simultáneamente con las siguientes, ya que la formación de los emprendedores en temas técnicos y empresariales es uno de los ejes estratégicos de la propuesta, es por este motivo que inicialmente se realizó la vinculación de cada uno de los emprendedores al Programa del SENA “*Finanzas para las oportunidades*”, y al programa de formación empresarial de BANCOLDEX, donde los emprendedores pueden asistir gratuitamente a diferentes charlas cortas dirigidas a microempresarios con el fin de propender por el desarrollo productivo de las unidades de negocio, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora, para así generar trabajo de mejor calidad y aportar al sostenimiento de las fuentes productivas.

**2.3.6 Sexta Etapa: Mini - Rueda de Negocios.** El paso siguiente fue exponer las unidades de negocio (*Ver Figura 9*) al Portafolio RSI (mercado objetivo primario de los emprendedores) a la Alcaldía de Bucaramanga y a la asociación mujeres empresarias Colempresarias. El evento fue desarrollado en las instalaciones de la Fundación Mujer y Hogar, donde cada uno de los emprendedores preparó una muestra de su producto y la presentó en un estante decorado para la ocasión, cabe destacar que cada emprendedor tenía una escarapela con su nombre e igualmente cada estante estaba identificado con el nombre propuesto para cada unidad de emprendimiento. Los directores de las diferentes instituciones tuvieron la oportunidad de interactuar con los emprendedores, degustar gratuitamente los productos y de observar el resultado de las capacidades y talentos de la comunidad que ellos atienden, esto con el fin de establecer una relación comercial entre los emprendedores y el Portafolio RSI y dar los primeros pasos para lograr una alianza estratégica con la Alcaldía y Colempresarias.

El resultado principal de la rueda de negocios fue dar a conocer al Portafolio RSI el trabajo realizado y los productos ofrecidos por los diferentes emprendedores y así poder concertar contratos u órdenes de servicio entre las 12 entidades pertenecientes al Portafolio RSI y las unidades de emprendimiento, aprovechando de esta manera el mercado potencial de las mismas. Es de resaltar que la actividad culminó con la venta de muchos de los productos elaborados por los emprendedores, lo cual incrementó su motivación en la participación de la Propuesta de Emprendimiento Social.

**2.3.7 Búsqueda de apoyo financiero.** En esta etapa, se gestionó el apoyo financiero para que los emprendedores tuvieran acceso a fuentes de financiación (capital semilla, capital de riesgo y financiación por inversionistas) para sus unidades de emprendimiento, esto se hizo a partir del apoyo de la Alcaldía en la búsqueda de alianzas con el IMEBU y el Banco Agrario.

**Figura 9. Mini – Rueda de negocios**



Fuente: Autoras del proyecto

### 3. FORMULACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL

Una Propuesta de Emprendimiento Social busca materializarse y consolidarse como un emprendimiento que contribuye al mejoramiento de las condiciones sociales y económicas de la población; en este sentido, el proyecto busca la creación, el crecimiento y la consolidación de la propuesta ***Tejiendo Ideas Red de Emprendedores***.

La Propuesta de Emprendimiento Social se desarrolló en cuatro etapas, comenzando como una iniciativa que partió de la identificación de un problema de orden social y económico presente en la población beneficiaria del Portafolio RSI. Sin embargo, para que el emprendimiento funcionara de manera eficiente y eficaz, se convirtió en parte integral de la operación del Portafolio RSI, es decir, se institucionalizó, se desarrollaron estructuras organizacionales, políticas, procedimientos y sistemas para que la propuesta contara con una buena administración, fuera económicamente sostenible y existiera una armonización estratégica entre este y la misión del Portafolio RSI. Posteriormente, para facilitar el crecimiento de las acciones sociales, se asignaron los emprendimientos a unidades autónomas o mesas de trabajo que operan en forma descentralizada y que requieren liderazgo participativo para alcanzar su eficiencia y eficacia. Estas mesas de trabajo funcionan de manera independiente y tienen su propia estructura, aunque trabajan con una estrategia compartida. Finalmente se desarrolló un mecanismo de coordinación que permitiera mantener el equilibrio entre las actividades descentralizadas y la estrategia común: la secretaría técnica de ***Tejiendo Ideas Red de Emprendedores***.

### 3.1 TEJIENDO IDEAS RED DE EMPRENDEDORES

**Tejiendo Ideas Red de Emprendedores** es un programa del Portafolio RSI que se enfoca en la creación de espacios de integración que propicien la creación y fortalecimiento de pequeñas empresas autosostenibles que sean una fuente de ingresos para población en condición de vulnerabilidad por pobreza en Bucaramanga y que a su vez contribuyan al desarrollo económico de las comunidades donde se encuentran. Es un espacio en el que se tiene acceso a diferentes fuentes de capacitación y asesoría en temas empresariales donde se obtiene información necesaria para hacer empresa; busca potenciar la oportunidad de colaboración y trabajo entre el sector productivo y otros actores a través de la consolidación de una red de contactos que permita la articulación de diferentes iniciativas de emprendimiento, que puedan ser atractivas a otras entidades de apoyo económico. En este sentido, la red nace para apoyar emprendedores que tienen potencial pero que están aislados y no han vislumbrado mercados potenciales, proveedores, clientes y aliados.

**3.1.1 Misión.** **Tejiendo Ideas Red de Emprendedores** permite que los emprendedores actualmente en condición de vulnerabilidad por pobreza, hagan realidad sus ideas de negocio, creando y fortaleciendo pequeñas empresas sostenibles, con capacidad de crecer y contribuir al desarrollo económico de las comunidades donde se encuentran a través de conexiones con otros emprendedores y demás instituciones que aporten a su fortalecimiento. **Tejiendo Ideas Red de Emprendedores** busca la organización de la comunidad y la creación de capacidad gerencial local, además pretende servir como escenario de formación y articulación de distintos sectores en torno al emprendimiento, la inclusión social, la asociatividad, competencias empresariales, procesos productivos limpios y desarrollo sostenible para iniciar una actividad económica competitiva.

**3.1.2 Visión.** Para el año 2013 se busca que los emprendedores participantes de **Tejiendo Ideas Red de Emprendedores** constituyan empresas formales, tengan un incremento en su productividad del 100 por ciento y que sus productos o servicios sean competitivos. A 2013 **Tejiendo Ideas Red de Emprendedores** pretende vincular cerca de 200 nuevos empresarios que realicen el proceso de formación y mejoramiento productivo y competitivo.

**3.1.3 Objetivo general.** Crear espacios de integración que propicien una fuente sostenible de generación de ingresos para la población en condición de vulnerabilidad por pobreza en la ciudad de Bucaramanga.

**3.1.4 Objetivos específicos.**

- Desarrollar competencias gerenciales para la gestión empresarial con el fin de propiciar la creación de unidades productivas a partir de ideas de negocio o potenciar el crecimiento de las unidades de negocios que se encuentren en funcionamiento.
- Fortalecer las unidades de negocio mediante el acceso a capacitaciones y asesorías, implementación de estrategias de mejoramiento y acompañamiento en los procesos de mejora.
- Generar una red de contactos que potencien la oportunidad de colaboración y trabajo entre el sector productivo y otros actores, de manera que se articulen iniciativas de emprendimiento y se hagan visibles a otras entidades de apoyo económico que permitan facilitar su acceso a servicios financieros.
- Construir cultura de emprendimiento mediante el acercamiento de empresarios de diferentes sectores económicos que compartan experiencias y establezcan relaciones de intercambio social o comercial basadas en la confianza.

### **3.2 IMAGEN TEJIENDO IDEAS RED DE EMPRENDEDORES**

En un mercado tan competitivo y cambiante, la imagen de una entidad es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento por el cual se trasmite, quién es, qué es, qué hace y como lo hace. En este sentido, buscando el reconocimiento de la Red y generar mayor confianza en los emprendedores, en las instituciones del Portafolio RSI y en diferentes organizaciones que pueden aportar al crecimiento y fortalecimiento de la Red, se inició el desarrollo del logotipo de ***Tejiendo Ideas Red de Emprendedores*** con el apoyo de la Oficina de publicaciones de la Universidad de Santander (UDES) se diseñó el logotipo que representa a la Red. (Ver Figura 10)

**3.2.1. Significado del Logotipo.** En el logotipo aparecen tres figuras humanas en el medio de un tejido verde que representa ideas de negocio en proceso de construcción de empresas, además el color verde brillante simboliza vida nueva, regeneración de células, plantas, y en el caso de Tejiendo Ideas nacimiento de empresarios. El hecho de que las personas estén ubicadas en el centro de la red, significa que se encuentran unidas por la misma, que son parte activa de ella; las hojas de los árboles con efecto de movimiento que componen el tejido representan una red dinámica y permeable, de la que hacen parte emprendedores con ideas de negocio que una vez dentro se convierten en empresarios autónomos.

#### **3.2.2 Portafolio de presentación *Tejiendo Ideas Red de Emprendedores*.**

Con el objetivo de divulgar ***Tejiendo Ideas Red de Emprendedores*** se diseñó un portafolio (Ver Anexo H) con tres funciones específicas: función informativa, publicitaria e identificadora; el documento contiene información referida a la Red, necesaria para presentarla ante el Portafolio RSI y diferentes entidades, en él se presentan cada una de las once unidades de emprendimiento que forman parte de

la prueba piloto de la Propuesta de Emprendimiento Social, se describe brevemente quiénes son los emprendedores, cuál es la fundación a la que pertenecen, dónde se ubica el negocio, cuáles son los productos que ofrece y cuál es la oferta mensual de los mismos, convirtiéndose en una importante herramienta de marketing y en un medio propicio para promover los productos que se ofrecen a través de la Red, permitiendo de esta manera generar empleos y tener una fuente de datos para el intercambio de información entre diversas instituciones.

**Figura 10. Logotipo de *Tejiendo Ideas Red de Emprendedores***



Fuente: Logotipo elaborado por Luz Karine Valderrama, Publicista de la Universidad de Santander UDES.

### **3.3 PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES TEJIENDO IDEAS RED DE EMPRENDEDORES**

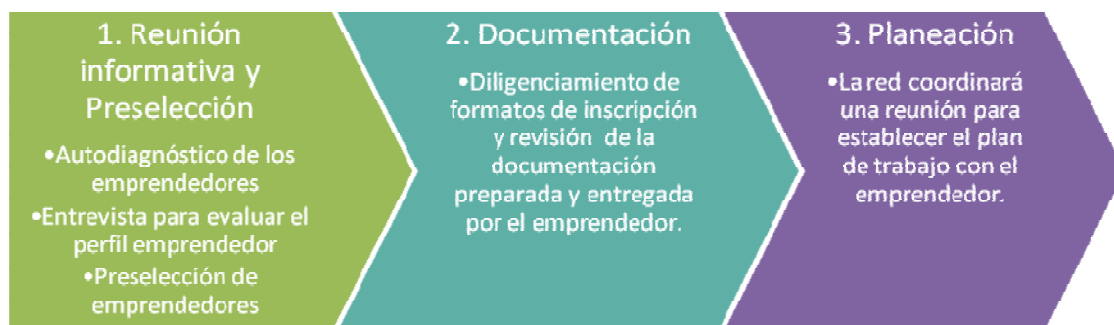
**3.3.1 Instituciones que conforman la red.** La red está conformada por las instituciones del Portafolio de Responsabilidad Social Interinstitucional de Bucaramanga, del cual hacen parte la Asociación Damas Rosadas, el Centro Nuestra Señora de la Esperanza, la Corporación Ciudad del Niño, la Fundación Colombo Alemana Volver a Sonreír , Fundación Estructurar, Fundación Luz de Amor, Fundación Mujer y Hogar, Fundación Romelio, FUNIESCO, Instituto de adaptación laboral en Santander IDEALES, Instituto de Rehabilitación infantil Santa Teresita IRIS y Sociedad San Vicente De Paúl. Se suman a la red la oficina de la primera dama del municipio de Bucaramanga y Colempresarias.

La sede estará ubicada inicialmente en la Fundación Mujer y Hogar y se espera en próximos meses el lanzamiento de su sitio Web, mediante el cual se podrá acceder de manera rápida y fácil a la información de los negocios.

**3.3.2 Proceso de selección de nuevos emprendedores.** La selección se realiza a través de entrevistas personalizadas y una encuesta de auto-diagnóstico tomada del Ministerio de Industria y Comercio, la cual agrupa cuatro dimensiones fundamentales para analizar en los emprendedores: el saber conocer, el saber hacer, el saber vivir con los demás y el saber ser. Posteriormente los emprendedores diligencian los formatos o fichas de preinscripción: 1) Formato de inscripción (Datos básicos); 2) Formato generación y evaluación de ideas de negocio; 3) Formato Descripción unidades de negocio y 4) Carta de compromiso de emprendedores con el programa ***Tejiendo ideas Red de Emprendedores***. Finalmente la red coordinará reuniones para establecer el plan de trabajo del emprendedor. A continuación se muestra el esquema del proceso de selección de los emprendedores (*Ver Figura 11*).

Con los emprendedores seleccionados se inicia el esquema de tutoría con una duración aproximada de cuatro meses según se detalla en el *Cuadro 6*.

**Figura 11. Proceso de selección de nuevos emprendedores**



Fuente: Elaborado por las autoras del proyecto.

**Cuadro 6. Esquema de tutoría y actividades con emprendedores seleccionados**

Actividad Principal	Esquema de seguimiento	Propuesta de horas por proyecto
Elaboración del plan de acción	Asistencia del tutor asignado para la elaboración del plan de acción	3 horas al inicio del ciclo
Reuniones de seguimiento del plan de acción	El tutor asignado se encargará de hacer el seguimiento	3 horas cada mes
Reuniones con asesores especializados coordinadas por Tejiendo Ideas Red de emprendedores	La red se encargará de asignar especialistas para la asesoría que requiera cada unidad de negocio	4 horas cada 2 meses
Apoyo operacional	Un profesional o pasante se encargará de asistir al	10 horas cada mes

Actividad Principal	Esquema de seguimiento	Propuesta de horas por proyecto
	emprendedor de acuerdo a los requerimientos establecidos en el plan de acción	
Mejora de capacidades institucionales y capacitación de emprendedores	Motivación: El psicólogo de la red se encargará de realizar una charla de fortalecimiento del espíritu empresarial.	4 horas en cada ciclo (4 meses)
	Plan de negocio: Los emprendedores se capacitarán en el SENA o Bancoldex para elaborar junto con el tutor y el pasante el plan de la unidad de negocio emprendida	10 horas cada mes
	Crecimiento empresarial: Consiste en el proceso de arranque o consecución de recursos financieros a través del programa de microcréditos del Banco Agrario y del IMEBU y en la participación en ferias empresariales como semillero de Colempresarias.	Se realizará durante todo el ciclo*

\*Ver Anexo I Cronograma de actividades

Fuente: Elaborado por las autoras del proyecto.

### **3.3.3 Mecanismos para la puesta en marcha.**

**3.3.3.1 Secretaria Técnica.** Es el instrumento operativo de la red de emprendimiento encargado de coordinar todas las acciones de tipo administrativo. Está conformado por el equipo de directores de las fundaciones Romelio, Estructurar y Mujer y Hogar.

**3.3.3.2 Mesas de trabajo.** Las mesas de trabajo son un espacio de discusión y análisis para que todas las instituciones y emprendedores que conforman la red, se sientan partícipes y logren desarrollar acciones con base en los lineamientos contemplados por las mismas<sup>36</sup>. Se desarrollaron seis mesas de trabajo cada una de las cuales se enfoca en un objetivo específico que se presenta a continuación:

#### ***Mesa 1. Sensibilización y cooperación***

El objetivo de esta mesa es trabajar en el diseño y ejecución de un discurso unificado, orientado a motivar a la gente para que se involucre en el emprendimiento y lograr la masificación del mensaje con una utilización más eficiente de los recursos.

#### ***Mesa 2. Preincubación (Planes de Negocio)***

Identificar oportunidades de negocio y proponer una metodología de Plan de Negocios orientado a simplificar procesos en la región y adecuarlos a la toma de decisiones de inversionistas y del sector financiero es el objetivo de esta mesa.

#### ***Mesa 3. Gestión financiera***

Impulsar y recoger en un sistema las fuentes de recursos financieros para los emprendimientos que se desarrollan en la región, permitiendo pasar de los

---

<sup>36</sup> **LEY 1014 DE 2006.** Diario Oficial No. 46.164 de 27 de enero de 2006. CONGRESO DE COLOMBIA. Disponible en internet en: <http://www.secretariasenado.gov.co/leyes/L1014006.HTM>

estudios de factibilidad a empresas del sector real. Además deben proponer nuevos mecanismos viables de estructuración financiera (capital semilla, capital de riesgo, préstamos, financiación e inversionistas) a nivel nacional e internacional hacen parte de las tareas de esta mesa.

#### ***Mesa 4. Generación de Empresas***

Su objetivo es la iniciación de operaciones de las empresas para que alcancen su maduración en el corto plazo y se garantice su auto-sostenibilidad y buscar mecanismos para resolver problemas de comercialización e incentivar la investigación de nuevos mercados y nuevos productos.

#### ***Mesa 5. Capacitación Empresarial y Sostenibilidad***

Busca diseñar y dinamizar un modelo que diagnostique la gestión de las empresas (mercados, finanzas, técnicos, etc.) y facilite planes de acción que permitan el mejoramiento continuo de las mismas y su sostenibilidad en el largo plazo.

#### ***Mesa 6. Investigación, desarrollo y proyección empresarial***

Tiene a cargo Identificar las necesidades de las empresas y realizar estudios para lograr la proyección de las unidades de emprendimiento, abrir nuevas opciones de mercado y producto, desarrollar productos y canales de distribución y finalmente lograr proyectarse socialmente integrando las comunidades en condición de vulnerabilidad al proceso.

**3.3.4 Hacia la formalidad.** Al volverse formal, una empresa obtiene visibilidad, tanto para el mercado como para el gobierno, factores positivos que permiten su expansión y auto-sostenimiento. En este sentido, el fin último de **Tejiendo Ideas Red de Emprendedores** es definir las rutas para la formalidad empresarial con el apoyo de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, por ser ésta la entidad que administra el registro mercantil, elemento fundamental que garantiza la formalidad empresarial.

**3.3.5 Alianzas.** A continuación se presentan las instituciones que actualmente apoyan la red *Tejiendo Ideas Red de Emprendedores* (Ver Cuadro 7).

**Cuadro 7. Alianzas de Tejiendo Ideas Red de Emprendedores**

<b>ALIANZAS DE TEJIENDO IDEAS RED DE EMPRENDEDORES</b>	
 <p><b>Acción Social</b>  <small>Libertad y Orden          Presidencia          República de Colombia          Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional</small></p>	<p>Este programa asigna donaciones en maquinaria, materia prima e insumos como capital semilla, para apoyar proyectos productivos ejecutados en beneficio de la población desplazada vinculada al Programa Familias en Acción, que adelanta ACCIÓN SOCIAL.</p>
 <p><b>SENA</b>          Servicio Nacional de Aprendizaje</p>	<p>Con sus programas y estrategias de formación, de asesoría, de aportes de capital semilla y, ahora, con su participación en la definición de la Política de Emprendimiento, el SENA se consolida como uno de los pilares de la creación de empresas en el país.</p>
 <p><b>BANCOLDEX</b>          BANCO DE COMERCIO EXTERIOR DE COLOMBIA S.A.</p>	<p>El programa de formación y actualización empresarial de Bancóldex busca mejorar la gestión, el desempeño y la competitividad de las empresas colombianas, con énfasis en las Mipymes. Su objetivo primordial es contribuir al desarrollo empresarial mediante la estructuración y ofrecimiento de un esquema integral de formación y actualización que incluya aspectos financieros, administrativos, legales y comerciales que le facilite a las empresas asegurar su permanencia en un mercado cada vez más competido.</p>

<b>ALIANZAS DE TEJIENDO IDEAS RED DE EMPRENDEDORES</b>	
 <p>Banco Agrario de Colombia</p>  <p>IMEBU INSTITUTO NACIONAL DE OPORTUNIDAD Y FOMENTO EMPRESARIAL MUNICIPIO DE BUCARAMANGA</p>	<p>Disponen de un programa de Creación de Empresa con recursos propios, con el fin de contribuir a la generación de empleo, mejorar la capacitación, la productividad y la eficiencia de los pequeños empresarios del país y fomentar el crédito para el desarrollo de la microempresa. Asimismo, cuentan con un programa de microcréditos para población vulnerable, específicamente para madres cabeza de hogar.</p>
 <p>ColEmpresarias</p>	<p>Como semillero de Colempresarias, <b>Tejiendo Ideas Red de Emprendedores</b> tiene acceso a diversas actividades que apoyen el desarrollo y crecimiento de las acciones productivas como ferias, capacitaciones, cursos, visitas técnicas, ruedas de negocios, entre otros, dándole a los emprendedores la oportunidad de interactuar con las empresarias formalizadas de su asociación, conocer sus experiencias y ampliar su visión empresarial.</p>
 <p>PRIMERA DAMA MUNICIPIO DE BUCARAMANGA Omaira Nelly Buitrago</p>	<p>El mayor propósito es acompañar la política social del gobierno con acciones que contribuyan a la consolidación de más familias con bienestar. Así, promover la reconstrucción del tejido social mediante el empoderamiento de la mujer, como punto de partida para un nuevo escenario con equidad de género e igualdad de oportunidades.</p>

Fuente: Elaborado con información proporcionada por cada institución a través de sus páginas web.

**3.3.6 Actividades de promoción de la red.** Entre las distintas actividades de promoción de **Tejiendo Ideas Red de Emprendedores** se desarrollará en cada ciclo una Mini- Rueda de Negocios que se convierte en un espacio que busca contagiar con la Cultura del Emprendimiento a las personas beneficiarias del Portafolio RSI de Bucaramanga, a través de ruedas de negocios y muestras comerciales; éstas actividades no tiene ningún costo para los asistentes y su ingreso es libre.

### **3.4 SOCIALIZACIÓN TEJIENDO IDEAS RED DE EMPRENDEDORES**

Para socializar ***Tejiendo Ideas Red de Emprendedores***, se realizó una reunión en el auditorio de la Fundación mujer y Hogar (*Ver Figura 12*), donde hicieron presencia directores de diferentes entidades pertenecientes al Portafolio RSI, un representante de la Alcaldía de Bucaramanga (específicamente del Despacho de la Primera Dama del Municipio) y la directora regional de Colempresarias. En el evento se presentó la propuesta de consolidar la Red ***Tejiendo Ideas Red de Emprendedores*** y se dieron a conocer los objetivos, la visión, la misión, el nombre, el logotipo y el portafolio de la Red; los asistentes participaron realizando preguntas sobre la Red y dando sugerencias o ideas para la misma; al final de la reunión todos los asistentes dieron su voto de aprobación a la propuesta.

Es importante mencionar que en el evento, el logro más significativo fue obtener el apoyo de la Alcaldía de Bucaramanga y de Colempresarias, y de la misma forma lograr la alianza de las entidades mencionadas anteriormente con el Portafolio RSI, dando así una apertura al apoyo permanente desde el gobierno local a cada una de las Instituciones que integran el Portafolio RSI, y de esta manera por medio de la Red, integrar todas las instituciones como empresas sólidas en la ciudad y su área Metropolitana. En este sentido, Colempresarias decidió nombrar a ***Tejiendo Ideas Red de Emprendedores*** semillero de su institución, incluir la red dentro de las actividades que realiza su asociación (ferias, capacitaciones, cursos, visitas técnicas, ruedas de negocios, entre otros), dándole a los emprendedores la oportunidad de interactuar con las empresarias formalizadas de su asociación, conocer sus experiencias y ampliar su visión empresarial. Igualmente, el Despacho de la Primera Dama de Bucaramanga se unió a este apoyo y se puso a disposición de la red para colaborar y gestionar lo que se necesite para su fortalecimiento. Al final de la reunión se fijaron fechas de trabajo entre Colempresarias y ***Tejiendo Ideas Red de Emprendedores***, asimismo se

programó para la siguiente reunión la firma de actas de compromiso y la definición de contratos u órdenes de compra con los emprendedores.

**Figura 12. Socialización de *Tejiendo Ideas Red de Emprendedores***



Fuente: Autoras del proyecto

## 4. PRUEBA PILOTO: PLAN DE NEGOCIOS DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL DE LA EMPRESA CHOCO ÁNGEL

### 4.1 RESUMEN EJECUTIVO

#### ***Producto/Servicio***

Producción y comercialización de chocolatinas de la más alta calidad con variedad de tamaño, forma y precio, procesadas a partir de cobertura de chocolate a base de manteca de cacao.

#### ***Mercado y competencia***

Clientes: Canales tradicionales (tiendas y micromercados); Mercado: de 300 a 500 canales tradicionales de la zona Norte de Bucaramanga (comunidades 1 y 2) con una capacidad de 23 lb/día; Principal competidor: Nacional de chocolates/jet.

#### ***Mercadeo y ventas***

Choco Ángel enfocará sus esfuerzos en aplicar estrategias de promoción tipo Pull y tipo Push, entre las cuales se encuentran herramientas de publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas.

#### ***Sistema de negocios***

Venta de chocolatinas al por mayor (negocio de productos).

#### ***Oportunidades y riesgos***

Aprobación necesaria de las autoridades y prueba de eficiencia operacional del sistema.

## **4.2 ESTUDIO DE MERCADO**

Se realizó una investigación encaminada a conocer y analizar las necesidades del mercado para establecer acciones que permitieran satisfacerlas, mediante el fortalecimiento de la unidad de negocio Choco Ángel. De esta manera, se identificaron las necesidades de los clientes y la oferta de productos con el propósito de establecer un precio justo, una estrategia de producto, de comunicación y calidad que generen un posicionamiento en la mente de los consumidores y así permita la permanencia de la empresa en el mercado.

### **4.2.1 Objetivos del estudio de mercado.**

- Investigar las necesidades del cliente para lograr que el producto cumpla con los requerimientos y deseos exigidos cuando sea utilizado.
- Determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener la unidad de negocio al momento de entrar a un nuevo mercado y así, saber con mayor certeza las acciones que se deben tomar.
- Identificar un sistema de comercialización que permita a la empresa ubicarse en una posición ideal donde logre penetrar el mercado para ser líder en cuanto a cumplimiento y precios.
- Ayudar al desarrollo de la unidad de negocio, mediante una adecuada planeación, organización, control de los recursos y áreas para que cubra las necesidades del mercado en tiempo oportuno.

**4.2.2 Mercado Objetivo.** Este producto está dirigido a niños y niñas en edad escolar, pertenecientes a estratos socioeconómicos 1 y 2 de la ciudad de Bucaramanga.

**4.2.3 Segmentación del mercado.** La segmentación del mercado en este proyecto consiste en dividir el mercado en grupos homogéneos denominados mercado potencial, para poder focalizar el esfuerzo comercial, profundizar el conocimiento de los clientes y precisar las acciones a realizar. La variable de segmentación a tener en cuenta es la de tipo geográfico, debido a que entre los beneficios que buscan los clientes se encuentran proximidad, precios bajos y rapidez. El presente estudio se enfocó en los establecimientos que tienen la percepción del cliente final. Según datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el número de canales tradicionales (tiendas) inscritos en la ciudad es 2.174. De esta manera, una vez indicado este dato, se calculó el número de canales tradicionales ubicados en los alrededores de las instalaciones de la empresa, es decir la zona norte de Bucaramanga, donde según el IMEBU se concentra el 22,5% de la población, dando como resultado un total de 490 tiendas en el área. Teniendo en cuenta que el enfoque del proyecto es suplir las necesidades de la base de la pirámide, son los clientes de estos establecimientos los que constituyen el mercado potencial más factible.

**4.2.4 Análisis de Mercado de Porter.** Las cinco fuerzas del modelo de Porter son una herramienta eficaz de la estrategia de una unidad de negocio, utilizada para hacer un análisis del su valor. Éste análisis se logra por la identificación de cinco fuerzas competitivas fundamentales:

***Barreras de entrada (Ingreso de competidores)***

Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Así pues, las barreras de entrada en la industria de confites elaborados con chocolate incluyen la sólida lealtad del cliente, la clara preferencia por la marca y las políticas reguladoras del gobierno.

### ***Amenaza de Sustitutos***

En muchas industrias las empresas compiten ferozmente con los fabricantes de producto sustitutos de otras industrias. Las chocolatinas y dulces de chocolate tienen una gran variedad de productos sustitutos entre los que se encuentran las galletas rellenas, los caramelos comunes, los confites y los chicles. Todos estos productos son más baratos que las chocolatinas rellenas o los bombones, por lo que la amenaza de sustitución en épocas de crisis es mucho más alta. Punto adicional al respecto de los productos sustitutos son las crecientes importaciones vía contrabando de las mismas y los confites de marcas chinos.

### ***Poder de negociación de los Compradores***

Los clientes o compradores son poderosos debido a que están bien informados sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor y a que el producto tiene varios sustitutos, no es muy diferenciado y es de bajo costo.

### ***Poder de negociación de los proveedores***

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en esta industria, ya que existen pocas materias primas sustitutas de igual calidad, los proveedores venden a diferentes sectores industriales y el producto que venden es un insumo importante para el negocio del comprador.

### ***Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales***

La rivalidad es intensa debido a que los competidores están posicionados y son muy numerosos. Así, mientras mayor es la cantidad de competidores, mayor es la probabilidad de acciones estratégicas. Además, la rivalidad se incrementa porque los clientes en ocasiones no perciben diferencias en el producto o servicio y se basan solamente en el precio, de esta manera, si los clientes encuentran un producto o servicio diferente que cumple con sus necesidades con seguridad lo comprarán.

#### 4.2.5 Principales competidores.



##### ***Compañía Nacional de Chocolates***

Es una empresa con 82 años de tradición en Colombia, que comenzó con la fabricación y la distribución de chocolates en forma directa desde su inicio. Se fijó como objetivo estar lo más cerca posible del consumidor final, labor que continúa haciendo en la actualidad. Utiliza un canal de distribución corto, es decir, entre la compañía como fabricante y el consumidor final solo hay un intermediario. La Compañía Nacional de Chocolates cuenta con once líneas de producto, entre las cuales se destaca la línea de golosinas de chocolate con una gran variedad de productos bajo las marcas Jet, MontBlanc, Golochips, Opera, Jumbo, Topsi y Gol.



##### ***Comestibles Italo s.a***

Se ha especializado en fabricar productos alimenticios tipo golosinas divididos en tres grandes grupos: Chocolatería, Dulcería y Galletería. De la misma manera ha desarrollado un área de productos para la industria, elaborando variedad de coberturas de chocolate, masas y cocoa, entre otros.



##### ***Colombina S.A.***

Es una compañía líder del sector alimentos, que viene proporcionando sabor a la vida de diversos grupos de niños, jóvenes y adultos. En la actualidad Colombina vende y comercializa una exitosa gama de productos propios, ya que cuenta con una amplia red de distribución, la cual cubre todo el territorio nacional. También funciona como distribuidora exclusiva de los productos de enlatados de pescado "Van Camps"; Chocolates Hersheys y productos de "Café Buen Día". El portafolio de Colombina abarca una amplia gama de productos alimenticios como galletas,

barquillos, pasabocas, dulces, bombones, chocolates, pasteles, chicles, helados, salsas y conservas.

#### 4.2.6 Matriz DOFA (Ver Cuadro 8).

**Cuadro 8. Matriz DOFA**

<b>MATRIZ DOFA</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad financiera limitada.</li> <li>• Capacidad productiva limitada.</li> <li>• Falta la tecnología necesaria.</li> <li>• Concentración del poder y del conocimiento en el dueño.</li> <li>• Bajo nivel de organización e interferencia de elementos personales o familiares.</li> <li>• Dificultad para entender el entorno y un desconocimiento de apoyos institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitud y actitud creadora y emprendedora de los empresarios.</li> <li>• Experiencia y conocimiento del negocio.</li> <li>• Conocimiento del mercado objetivo.</li> <li>• Se cuenta con un medio de transporte para la distribución.</li> <li>• Búsqueda de manera oportuna de nuevos mercados.</li> <li>• Posibilidad de financiación con proveedores.</li> <li>• Es manejada por su propio dueño, lo cual implica dedicación y compromiso.</li> <li>• Presenta gran flexibilidad para ajustarse a los cambios.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>

<b>MATRIZ DOFA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasas barreras de ingreso al mercado.</li> <li>• Inestable ambiente socio económico del sector donde se encuentra ubicada la unidad de negocio.</li> <li>• Competencia muy consolidada, alta penetración de chocolatinas de empresas de clase mundial en hipermercados, cadenas de supermercados y supermercados independientes.</li> <li>• Gran diversidad de productos sustitutos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran mercado potencial del Portafolio RSI.</li> <li>• Convertirse en los dueños de momentos estacionales como: vacaciones, vuelta a clases, navidad, etc.</li> <li>• Pocos competidores directos en el tipo de negocio que se pretende encarar.</li> <li>• Bajos requerimientos de inversión en capital de trabajo.</li> <li>• Desarrollo de nuevos productos, nuevos empaques.</li> <li>• Proceso de elaboración del producto corto.</li> </ul>

Fuente: Elaborado por las autoras del proyecto.

**4.2.7 Investigación de mercado – clientes.** El objetivo general de la investigación consiste en cuantificar la demanda para determinar la oportunidad de ofrecer chocolatinas artesanales en la zona norte de Bucaramanga. En este sentido, se tienen en cuenta aspectos clave como la segmentación del mercado, los competidores y los precios de venta.

**4.2.7.1 Fuentes para la obtención de datos - Investigación Secundaria.** El conjunto de fuentes de información externas corresponden a publicaciones del gobierno (Departamento Nacional de Planeación DNP, Superintendencia de sociedades, Expotiendas, DANE y Proexport) y artículos de revistas electrónicas.

#### **4.2.7.2 Fases de la investigación de mercado – Investigación primaria.**

##### ***Planteamiento del problema***

El chocolate es un producto de consumo masivo debido a que es una valiosa fuente de carbohidratos, grasas, proteínas, vitaminas y minerales que a menudo se emplea como fuente de energía rápida. Los productos de chocolates consumidos por tradición en el país son elaborados por grandes empresas ubicadas en ciudades como Bogotá, Medellín y Cali, lo cual trae como consecuencia, que los consumidores tengan que pagar un alto costo por estos productos debido al transporte y al margen de comercialización entre los distribuidores mayoristas y minoristas. Aunque en el país también existe producción de dulces en forma artesanal, el volumen de producción es mínimo ya que por temor a pérdidas se produce bajo pedido. Por otro lado, en Bucaramanga el 22,5% de la población vive en la zona Norte en estratos socioeconómicos 1 y 2 donde sus ingresos son mínimos, motivo por el cual se les dificulta tener acceso a este tipo productos. Razones como estas, permiten, crear una oportunidad de implementar en esta zona de la ciudad este tipo de industria que apunta a suplir las necesidades de la base de la pirámide, generando un desarrollo del sector más dinámico y con grandes resultados a mediano y largo plazo.

##### ***Objetivos de la investigación de mercados primaria (Encuesta)***

- Identificar los clientes potenciales del negocio.
- Evaluar preferencias y características de los clientes potenciales identificados.
- Determinar los atributos de los productos ofrecidos por la competencia.

##### ***Necesidades de Información***

- Determinar el número de tiendas que ofertan chocolatinas en el mercado.

- Identificar las marcas de productos de chocolate que se ofrecen en el mercado del norte de Bucaramanga.
- Establecer la presentación y los precios de los productos de chocolate ofrecidos por los establecimientos del Norte de Bucaramanga.
- Describir las estrategias de suministro de productos de dulces de chocolate utilizado por la oferta.

### ***Preparación de la investigación***

*Selección de la muestra.* Teniendo en cuenta que los canales tradicionales tienen una percepción amplia del mercado objetivo (niños y niñas en edad escolar, pertenecientes a estratos 1 y 2 de la zona Norte de la ciudad de Bucaramanga) y que el número de canales tradicionales en el Norte de Bucaramanga (comunas 1 y 2) es aproximadamente 490, se llevó a cabo un muestreo aleatorio simple, que se desarrolló de la siguiente manera:

$$n = \frac{N(p \times q)Z^2}{Z^2(p \times q) + e^2(N - 1)}$$

Donde:

n, es el tamaño de la muestra.

N, es la población representada por 490 canales tradicionales.

Z, grado de confiabilidad, 95%. Valor de Z: 1.96

P, probabilidad de éxito. 0.5

Q, probabilidad de fracaso. 0.5

e, error, 5% error máximo permitido.

$$n = \frac{490(0,5 \times 0,5)1,96^2}{1,96^2(0,5 \times 0,5) + 0,05^2(490 - 1)} = 216$$

El tamaño de la muestra indica que doscientos dieciséis (216) canales tradicionales deben ser encuestados con el objetivo de que los datos obtenidos sean representativos de la población. Estos canales tradicionales fueron seleccionados aleatoriamente en la zona Norte de la ciudad.

### ***Trabajo de campo***

El proceso de recolección de la información en los canales tradicionales se llevó a cabo por medio de una encuesta personal (*Ver Anexo J*) en los establecimientos, realizada por un conjunto de cinco entrevistadores. La selección de los entrevistadores se realizó teniendo en cuenta las características del tema objeto de estudio, el colectivo analizado y el lugar de realización de las entrevistas. De esta manera, se procuraba que los cuestionarios obtenidos tuvieran un menor número de errores u omisiones debido al asesoramiento directo del entrevistador y que el entrevistador pudiera obtener algunos datos por observación. Cabe destacar que los entrevistadores fueron capacitados en una reunión donde se tocaron temas como primer contacto con el encuestado, forma estándar de realizar las preguntas, instrucción de técnicas de motivación para la formulación de las preguntas, entrenamiento en el uso del formato y las convenciones del mismo para registrar las entrevistas. (*Ver Cuadro 9*)

**Cuadro 9. Ficha técnica**

<b>Elemento</b>	Canales tradicionales ubicados en la zona Norte de la Ciudad de Bucaramanga (comunas 1 y 2).
<b>Unidades de muestreo</b>	Barrios de las comunas 1 y 2 del Norte de Bucaramanga
<b>Tipo de estudio</b>	Encuesta Personal.
<b>Tamaño de la muestra</b>	216 elementos.
<b>Cobertura</b>	Bucaramanga
<b>Tipo de cuestionario</b>	Estructurado directo
<b>Procesamiento</b>	Integrantes del proyecto.

<b>Tiempo de aplicación</b>	Octubre 10 a Octubre 30 de 2008
-----------------------------	---------------------------------

Fuente: Elaborado por las autoras del proyecto.

### ***Análisis de encuesta del mercado potencial de Choco Ángel***

Los objetivos de la investigación fueron abordados en su totalidad, ya que se obtuvo información acerca de las necesidades del cliente, la competencia y el interés en el producto ofrecido (*Ver Anexo K*), lo cual permitió desarrollar la unidad de negocio mediante una adecuada planeación, organización y control.

La información recogida en el trabajo de campo permitió establecer que el 83% de la muestra adquiere chocolatinas para la venta al público, lo que indica que existe una acogida significativa de la población por este tipo de productos. El 17% de los establecimientos restantes, no comercializa chocolatinas a causa de diversos factores como su enfoque en un mercado diferente a los niños y no contar con las condiciones necesarias para el buen mantenimiento de los productos. La marca que más adquieren los canales tradicionales es Nacional de Chocolates (80%) debido a su línea de golosinas de chocolate con una gran variedad de productos bajo las marcas Jet, MontBlanc, Jumbo, Tpsi y Gol, con diferentes presentaciones y precios. En orden de importancia, otras marcas que también se comercializan son Colombina con su marca Nucita, Ítalo y algunas chocolatinas sin marca o caseras.

La encuesta permitió identificar los diferentes productos y presentaciones que comercializan los establecimientos encuestados, de igual manera se identifican los precios promedio de venta de los mismos. Con estos datos es posible reafirmar que de acuerdo a la naturaleza del mercado los productos que tienen mayor acogida son las chocolatinas de leche de bajo gramaje y precio (Chocolatina de leche, 12 gr, p.v.:\$300). Por el contrario, las chocolatinas más grandes y de mayor precio de venta tienen muy poca rotación en estos establecimientos. Otro dato importante es que el 57% de los comerciantes que compran productos de chocolate, específicamente chocolatinas, abastecen su punto de venta

semanalmente, por cuanto estos productos son distribuidos frecuentemente a través de promotores, para garantizar que permanezcan frescos y en la cantidad adecuada. Esta proporción está relacionada con la publicidad y promoción utilizados por los proveedores.

Finalmente, la encuesta arrojó que el 65% de los establecimientos estarían dispuestos a comprar una nueva chocolatina artesanal, porque así contribuirían al desarrollo de la ciudad y mejorarían las condiciones de vida de los consumidores con precios bajos y calidad. Este resultado permite evidenciar que existe un gran mercado potencial en el cual se pueden comercializar las chocolatinas de Choco ángel, lo cual reafirma que el cuello de botella de la empresa no es el mercado sino la capacidad productiva. Por otro lado el 35% restante, indica que la razón de no estar interesados en un producto con estas características se debe a su enfoque en mercados diferentes y a que no cuentan con las condiciones para necesarias para garantizar la preservación del producto.

### **4.3 ANÁLISIS TÉCNICO**

**4.3.1 Localización y distribución de planta.** La empresa Choco Ángel se encuentra ubicada en el barrio la independencia, perteneciente a la Comuna 2 de la ciudad de Bucaramanga en el domicilio correspondiente a la nomenclatura carrera 22 B # 2-18 B. Choco ángel tendrá una distribución de planta (*Ver Anexo L*) por procesos ajustada con el Decreto 3075 de 1997, debido a que se realizan productos similares; a la naturaleza del flujo entre los departamentos y al transporte del material. (*Ver Figura 13*)

**Figura 13. Localización de la planta de producción Choco ángel**



Fuente: <http://www.googlemaps.com>

**4.3.2 Proceso productivo.** La fabricación de las chocolatinas involucra una serie de pasos que son implícitos a las condiciones de trabajo y de la materia prima e insumos, pero en general comprende cinco pasos fundamentales: Preparación, moldeado e introducción de pajilla, enfriado, desmolde y por último empaque.

***Preparación (corte de chocolate y calentamiento)***

El Chocolate especial y/o cobertura masa glacé blanca, se corta en pequeños trozos y en una bol, se derrite a 45 grados a baño María. Mientras se derrite la preparación, se mezcla constantemente para homogeneizar, es decir, que quede parejo el color y la textura, para que no haya veteados. (Ver Figura 14)

***Moldeado e introducción de pajilla***

Cuando la temperatura del chocolate fundido sea 29 grados centígrados aproximadamente, se procede a inyectarla en los moldes (Choco Ángel cuenta con más de 400 moldes de distintos orígenes y calidades, para utilizar según el pedido) y posteriormente se introduce la pajilla. (Ver Figura 15)

### ***Enfriado y desmolde***

Se procede a pasar el chocolate moldeado a un cuarto frío (Nevera) para disminuir su temperatura. Después de pasar 13 minutos de enfriamiento, se extraen los chocolates del molde. A continuación los bordes del chocolate moldeado se recortan para mejorar el aspecto del producto terminado. (Ver Figura 16)

### ***Empaque***

Finalmente se realiza el respectivo empaque del producto y almacenamiento. (Ver Figura 17)

**Figura 14. Proceso de producción Choco Ángel: Preparación**



Fuente: Autoras del proyecto

**Figura 15. Proceso de producción Choco Ángel: Moldeado e introducción de pajilla**



Fuente: Autoras del proyecto

**Figura 16. Proceso de producción Choco Ángel: Enfriado y desmolde**



Fuente: Autoras del proyecto

**Figura 17. Proceso de producción Choco Ángel: Empaque**

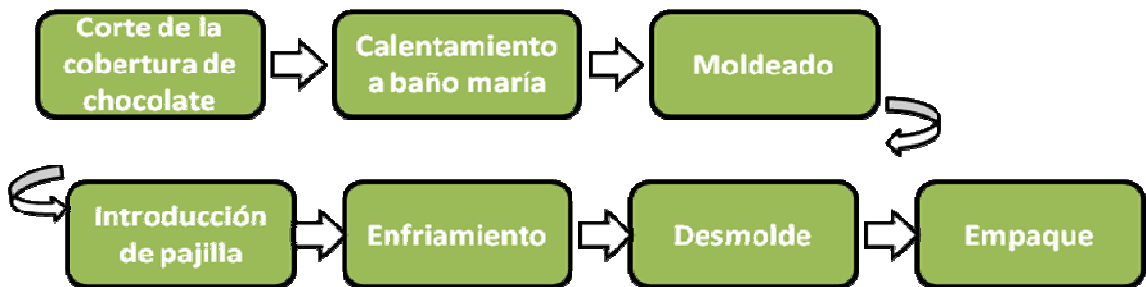


Fuente: Autoras del proyecto



#### 4.3.2.1 Esquema general de producción. (Ver Figura 18)

Figura 18. Esquema general de producción Choco Ángel



Fuente: Elaborado por las autoras del proyecto.

**4.3.2.2 Diagrama de flujo de proceso.** En este diagrama (Ver Anexo M) se expresa gráficamente las distintas operaciones que componen la producción y venta de chocolatinas, estableciendo su secuencia cronológica. Además le brinda a Choco Ángel elementos de juicio idóneos para la representación de procedimientos y procesos, así como las pautas para una buena administración de los mismos.

**4.3.2.3 Diagrama de operaciones del proceso productivo.** Este diagrama de operaciones (Ver Anexo N) en forma global muestra gráficamente y describe en detalle la sucesión de actividades necesarias para la elaboración de 440 chocolatinas artesanales de 5,5 gramos. El diagrama incluye los tiempos de duración de cada actividad, los cuales se tomaron mediante cronómetro.

**4.3.3 Descripción detallada de la materia prima y el material utilizado.** Para la elaboración de las chocolatinas se requiere de las siguientes materias primas e insumos:

### ***Chocolate especial y cobertura masa glacé blanca***

Para la elaboración de los productos de Choco Ángel, se hace uso de cobertura de chocolate marca "ITALO", hecha a partir de leche especial para fabricar productos de chocolatería, repostería y pastillaje. La presentación de la cobertura es en bolsa de 500 gramos, el total de calorías por bolsa es 58 gramos, de colesterol 1 miligramo, de carbohidratos 5 gramos, proteínas 1 gramo y azúcares 7 gramos.

### ***Mezcladores o palitos***

Choco Ángel utiliza mezcladores marca "Sorbitos" de la empresa Promociones fantásticas como soporte de la chocolatina en forma de paleta de 5,5 gramos, y palillos brocheta de bambú producidos por la empresa Humberplasy para las chocolatinas de 24 gramos y 55 gramos, esto con el fin de tener variedad en sus presentaciones y brindarle a los consumidores una fácil forma de consumir el producto.

### ***Bolsas de polipropileno individual y empaques 10 x 10 cm***

Con el fin de mantener el producto en un empaque adecuado para su manipulación y posterior consumo, Choco Ángel utiliza bolsas de polipropileno marca "Plásticos Uribe" como empaque.

**4.3.4 Maquinaria y herramientas.** A continuación se presenta una breve descripción de la maquinaria y herramientas que se utilizan actualmente en el proceso productivo de las chocolatinas. (*Ver Figura 19*)

- Estufa marca Centrales: Modelo CCC20ALXN-0 Piso, se alimenta a gas, de cuatro puestos y encendido automático. Valor: \$339.000.

- Nevera /refrigerador convencional Maxi marca HACEB 1 puerta: 87 litros de capacidad, voltaje de 3,1 pies, con bandeja para descongelación de alimentos. Valor: \$399.000.
- Máquina Selladora de plásticos: máquina manual, elaborada artesanalmente por el emprendedor, solo se activa cuando está sellando, sella plástico de alta o baja densidad y polipropileno.
- Jeringa para inyección de chocolate fundido en moldes: consiste en una jeringa de aspiración e inyección de tres cuerpos, exentas de látex, con conexión Luer. 50 ml.
- Moldes para chocolatinas: 400 moldes con más de 200 figuras diferentes, elaborados en plástico – policarbonato - polímero de alta ingeniería con diferentes dimensiones (Largo x Ancho x Alto: 64 X 92 X 20 mm; 275 X 175 X 25 mm; 234 X 96 X 21 mm; 275 X 205 X 25 mm)
- Bol elaborado en acero inoxidable, utilizado para la fundición de la cobertura de chocolate, con 10 lb de capacidad.

Teniendo en cuenta la investigación de mercado realizada y con el fin de aumentar la capacidad de producción de chocolatinas y hacer más eficiente el proceso, se propone hacer uso de las siguientes máquinas y en el ciclo productivo:

- Máquina inyectora hechiza: Es una máquina manual muy ligera que integra un dispositivo cilindro – émbolo así: un cilindro de vidrio pyrex (vidrio borosilicato de contenido bajo de alkalis) recubierta en acero inoxidable con émbolo, una manguera y una pistola de repostería. El costo de la máquina es \$70.000 y aumentaría la eficiencia del proceso productivo, dado que el moldeo es la operación cuello de botella. (*Ver Figura 20*)

**Figura 19. Maquinaria de Choco Ángel**



Fuente: Autoras del proyecto

**Figura 20. Máquina inyectora Hechiza**



Fuente: Autoras del proyecto

- Máquina Selladora PFS-F450: Es una selladora de pedal de operación manos libres, de fácil utilización, de 21 Kilogramo, con barra de sellado 450 mm, ancho de sellado 5 mm, construcción en acero esmaltado, voltaje 110/220 V 60 Hz monofásico, potencia 600 W, de dimensiones 550 x 520 x 880mm. (Ver Figura 21)

**Figura 21. Máquina selladora**



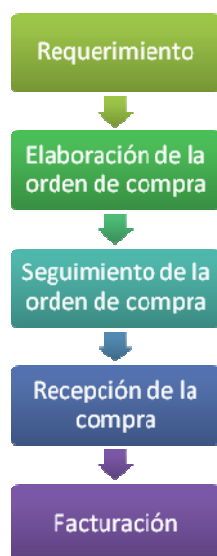
Fuente: Mercadolibre.com

**4.3.5 Mano de obra requerida.** La mano de obra directa interviene con su acción en la fabricación de los productos, bien sea manualmente o accionando las máquinas que transforman la materia prima en producto terminado. En Choco Ángel es necesario un operario de producción para la elaboración de las chocolatinas. La mano de obra indirecta interviene brindando apoyo a la función de fabricación de los productos, bien sea en labores de supervisión, inspección, mantenimiento, suministro, transporte y otros. La empresa requiere un empacador, un distribuidor y un supervisor de producción.

**4.3.6 Principales proveedores.** Los proveedores de materia prima e insumos de Choco Ángel son Comestibles Ítalo (cobertura de chocolate), Promociones Fantásticas (Mezcladores Sorbitos), La Galaxia del Plástico (Bolsas de polipropileno) y Humberplasy (Palillos brocheta de bambú). Los volúmenes de pedido, la frecuencia, los costos y la forma de pago se esbozan en el *Anexo O*.

**4.3.7 Inventarios.** Para lograr la eficiencia en el manejo de los inventarios, se estableció una política de revisión y disciplina utilizada para ordenar y controlar los inventarios que contempla dos aspectos importantes: Cuándo debe ser emitida la orden y cuánto se debe comprar (tamaño del lote). La Política de Revisión Periódica<sup>37</sup> consiste en monitorear los niveles de inventario a intervalos de tiempo de una semana, de esta manera, la cantidad a ordenar estará dada en función de cómo sean las decisiones de reposición; en este sistema, toda vez que se cumple el período de una semana, se emite una orden de compra, por lo tanto, la cantidad ordenada siempre es variable. De igual manera se llevará un control de primeras entradas y primeras salidas (PEPS) con el fin de garantizar la rotación de los productos. El siguiente es el procedimiento recomendado para realizar la compra de suministros (*Ver figura 22*):

**Figura 22. Proceso de compra**



Fuente: Elaborado por las autoras del proyecto.

---

<sup>37</sup> Citado por CARRILLO RODRÍGUEZ, Angélica María. Aplicación de Políticas de Inventario para el Manejo de la Hilaza en el sector textil. Enero 29 de 2001.

El proceso se inicia por requerimientos que se realicen. El solicitante debe diligenciar el formato correspondiente a la orden de compra, una vez aprobada la solicitud de compra y seleccionado el proveedor se envía la solicitud al mismo; a continuación se realiza el seguimiento de la orden de compra y una vez recibida la compra, se verifica que esté de acuerdo con las condiciones establecidas en la solicitud. Por último se realiza la facturación.

**4.3.8 Control de calidad.** Choco Ángel busca ofrecer productos de excelente calidad, por lo cual es preciso hacer una valoración objetiva y subjetiva de las chocolatinas; parámetros físicos y físico químicos de los productos. El método subjetivo que se utilizará para verificar la calidad del producto final es la degustación, ésta inspección se llevará a cabo después de la refrigeración del producto, igualmente, la medida de tipo físico química que se realizará es el peso (utilizando una balanza). Para lograr tener control de la producción, se implementarán diferentes herramientas que traerán consigo ventajas tales como organización de la producción de chocolatinas, control del consumo de materias primas, control del tiempo trabajado por los operarios y verificación de las cantidades producidas y de los productos defectuosos. Las herramientas empleadas en el control de calidad son:

- Reporte de trabajo. Este formato (*Ver Anexo P*) se va a utilizar con el fin de tener un control de la cantidad producida de chocolatinas diariamente y en períodos de tiempo específicos, además permitirá conocer el tiempo requerido del operario en dicha producción.
- Reporte de materias primas. Esta herramienta (*Ver Anexo Q*) busca tener un control de las materias primas utilizadas en la producción de chocolatinas en ciertos períodos de tiempo. Cabe mencionar que por cada reporte de trabajo debe existir un reporte de materias primas para así realizar la comparación

de la cantidad de materia prima consumida en una cantidad de producción determinada.

En la búsqueda de calidad del producto, se fijarán principios generales higiénico-sanitarios para las materias primas utilizadas en la elaboración de las chocolatinas, la asepsia de sus instalaciones de Choco Ángel, higiene del personal y requisitos sanitarios de almacenamiento y transporte de las materias primas y los productos terminados. Realizar una fumigación cada tres meses con el fin de evitar la presencia de plagas (roedores, insectos y otros animales) está contemplado como una actividad necesaria para poner en marcha; antes de iniciar las actividades de producción y al final de las mismas, los operarios deben realizar limpieza y desinfección de los espacios y de los utensilios y herramientas de trabajo, en este punto se recomienda programar una jornada de limpieza y desinfección cada quince días; garantizar las condiciones de trabajo y el bienestar de los trabajadores y consumidores del producto, se convierte en un aspecto fundamental para tener en cuenta en el transcurso del proceso, en este sentido los operarios que intervienen en el proceso productivo de las chocolatinas, deben lavar bien sus al inicio y al final del ciclo, utilizar dotación adecuada para la manipulación del producto como gorros, guantes y tapabocas. Se recomienda un gorro tipo oruga desechable para manipulación de alimentos, un tapabocas de resorte desechable, un par Guantes grafilado desechable y una bata en Tela.

**4.3.9 Capacidad instalada.** Para determinar la capacidad máxima disponible de producción de chocolatinas en un mes de trabajo (días hábiles), se tendrá en cuenta la jornada laboral diaria y tiempos de ocio como descansos e imprevistos:  
Jornada de trabajo diaria.....480 minutos

Descansos.....30 minutos  
Imprevistos.....10 minutos  
= Tiempo real de trabajo.....440 minutos

En este sentido, el tiempo real disponible de producción mensual, trabajando de lunes a viernes es 8800 minutos/mes. Ahora bien,  $8800 \text{ minutos} / 96 \text{ minutos} = 91,66 \approx (92 * 440) = 40.480$  chocolatinas mensuales de 5.5 gramos cada una. Es decir Choco Ángel tiene la capacidad de producir 460 Libras de chocolate en un mes (23 libras diarias). Luego, 40.480 son las chocolatinas máximas mensuales que se pueden producir con un operario trabajando.

#### **4.4 PLAN COMERCIAL**

No cabe duda que para una empresa es fundamental conocer a través de la investigación de mercados el conjunto de consumidores o segmento de mercado para producir lo que ellos necesitan y de igual manera definir el producto según las necesidades del segmento de consumidores, en la calidad y cantidad requerida para finalmente determinar el precio del producto o servicio con base en la oferta y demanda. Lo anterior se complementa con la promoción y los canales de distribución, herramientas a través de las cuales se facilita el proceso de venta. El principal objetivo de la comercialización es detectar, captar, asegurar, mantener e incrementar la porción o segmento de mercado en la cual participa el bien producido. En este sentido, la estrategia comercial considera el conjunto de variables que la empresa puede manipular con objeto de llegar al consumidor, lograr su compra y tratar de asegurarla por largo tiempo. Las necesidades de cada persona en función de su percepción psicológica y su interrelación sociológica, provoca conductas que la comercialización debe detectar, adaptándose a lo que los consumidores exigen.

**4.4.1 Factores que influyen en la decisión de compra.** Comprar requiere una serie de decisiones como dónde y cuándo hacer la compra, como recibir la entrega, el método de pago y otras. Una de las decisiones más importantes es seleccionar el punto de venta dónde comprar, aquí influyen factores como la ubicación, la rapidez del servicio, la accesibilidad a la mercancía, precios, el surtido, los servicios que ofrece y la imagen del establecimiento.

**4.4.2 Estrategias de Comercialización.** La estrategia de comercialización considera dos etapas:

- Definición del segmento de consumidores al que se quiere llegar denominado mercado objetivo o mercado meta<sup>38</sup>
- Desarrollo de la combinación de herramientas de comercialización que satisfagan el mercado meta (las 4p)

La relación producto-mercado que se haya elegido determina las dimensiones estratégicas del concepto de comercialización, y la orientación producto-mercado es fundamental también para determinar la estrategia de proyecto. Para el caso de Choco Ángel, tanto el tipo de mercado como el tipo de producto están definidos, así que la estrategia de comercialización a utilizar es la penetración en el mercado intensificando sus esfuerzos comerciales y valiéndose de la publicidad y las ventas, haciendo especial hincapié en los productos o servicios existentes.

---

<sup>38</sup>...en la sección 4.2.2...

**4.4.3 Mezcla de Mercadotecnia.** A través del análisis de las cuatro dimensiones que componen la mezcla de mercadotecnia de Choco Ángel, se podrá identificar cuál es la mezcla necesaria de las variables que afectan el éxito de una empresa en términos de la satisfacción de las necesidades de sus clientes, así es como el resultado del desarrollo de este análisis es producir el efecto que se desea por parte de los consumidores.

**4.4.3.1 Producto.** El producto es chocolate de la más alta calidad procesado a partir de cobertura de chocolate a base de manteca de cacao producida por Comestibles Ítalo S.A. Una de las características de diferenciación en el negocio es la gran variedad en cuanto a tamaños y formas de los chocolates y de los empaques.

***Especificaciones del producto***

Choco Ángel incursionará en el mercado con los siguientes productos (*Ver Cuadro 10*):

**Cuadro 10. Productos Choco Ángel**

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>VARIEDAD</b>
Chocolatinas	5,5 gramos	chocolate especial oscuro y masa glacé blanca
Chocolatinas	24 gramos	chocolate especial oscuro y masa glacé blanca
Chocolatinas corazón	55 gramos	chocolate especial oscuro y masa glacé blanca

Fuente: Elaborado con base en la información suministrada por el emprendedor William Ramírez.

Los productos de Choco Ángel, tendrán las siguientes especificaciones (*Ver Cuadro 11*):

### Cuadro 11. Especificaciones del producto

PRODUCTO	COMPOSICIÓN	EMPAQUE
Chocolatina	Chocolate especial 2,5 KI Block. o Cobertura masa glacé blanca 2.5 K Block.	Bolsa transparente hecha de polipropileno.

Fuente: Elaborado con base en la información suministrada por el emprendedor William Ramírez.

#### ***Empaque***

La presentación del producto será en empaques transparentes individuales con dimensiones 2 X 2 cm y para ventas al por mayor en empaques con dimensiones de 10 x 10 cm para 50 unidades. El empaque busca producir un efecto emocional en las cabezas de los consumidores; al ser elaborado con técnicas artesanales genera la sensación de ser un producto hecho en casa. La función del empaque además de proteger el contenido y permitir fácilmente la apertura de la bolsa, gracias al material transparente –polipropileno- en el que está elaborado, suministra al consumidor información sobre el producto, sus ingredientes, contenido neto y fecha de vencimiento. En este sentido, los paquetes de 50 chocolatinas de 5,5 gramos o 24 gramos tendrán anexa la tabla nutricional en la parte posterior del empaque, igualmente las chocolatinas de 55 gramos tendrán la información del contenido nutricional del producto. A continuación se describe la tabla nutricional para los productos fabricados por Choco Ángel. (Ver Figura 23)

#### ***Marca***

La marca comercial que identificará los productos ofrecidos por Choco Ángel, será una marca combinada según su estructura; es decir, estará formada por un nombre y un gráfico o dibujo. Se desarrollará una estrategia de marca única en la cual todos los productos de la empresa estarán cobijados bajo el mismo sello o patrón comercial, de esta manera se distinguirán las chocolatinas de Choco ángel

de otras marcas, se disminuirán costos y se facilitará la compra repetitiva del producto y la publicidad y promoción del mismo.

**Figura 23. Tabla nutricional**

<b>TABLA NUTRICIONAL</b>	
<b>Tamaño por ración:</b>	5,5 g
<b>Calorías:</b>	31,9
<b>Calorías de grasa:</b>	20,35
<b>Colesterol:</b>	0.55 mg
<b>Carbohidrato total:</b>	2,75 g
<b>Azúcares:</b>	3,85 g
<b>Proteína:</b>	0,55 g

Fuente: Tabla nutricional de la cobertura de chocolate Ítalo

### **Servicio**

Como política de servicio, Choco Ángel se propuso comercializar chocolatinas de excelente calidad y delicioso sabor, además establecer una buena comunicación con su canal de distribución y así conocer las expectativas, quejas, reclamos o sugerencias por parte de los clientes directos, logrando así hacerle frente a las necesidades del mercado y desarrollar capacidad de adaptabilidad.

**4.4.3.2 Precio.** Con la definición del precio, Choco Ángel busca capturar al máximo el mercado potencial de la base de la pirámide, ya que éste mercado es muy sensible al precio y un precio bajo estimula su crecimiento. El método utilizado para fijar el precio del producto, fue primero calcular la totalidad de los costos incurridos en la producción, promoción y comercialización del mismo; para esto se tuvo en cuenta que su valor puede cambiar por posibles fluctuaciones en los precios o por diversos grados de utilización de la capacidad instalada. Después, se le agregó a este total un margen de utilidad esperado, y por último se

evaluó el precio final determinado respecto a los precios ofrecidos por la competencia. El precio final establecido fue de nivel bajo, debido a todos los factores nombrados anteriormente y a que la oferta de la empresa es inferior a la oferta de la competencia y por esta razón no podrá cobrar más que sus competidores. A continuación se muestran los precios finales determinados para cada producto (*Ver Cuadro 12*):

**Cuadro 12. Lista de Precios Chocolatinas**

<b>Producto</b>	<b>Presentación</b>	<b>Precio Unidad</b>
Chocolatinas	5,5 gramos	\$80
Chocolatinas	24 gramos	\$350
Chocolatinas corazón	55 gramos	\$1000

Fuente: Elaborado con base en la información suministrada por el emprendedor William Ramírez.

#### ***Paquetes de descuento***

Dada la demanda elástica del producto comercializado por Choco Ángel y que una reducción en el precio aumentará los ingresos totales, se comercializarán paquetes de descuento donde los consumidores podrán acceder a cierto tipo de productos a precios más bajos en temporadas específicas del año.

**4.4.3.3 Promoción.** Buscando estimular la demanda Choco Ángel enfocará sus esfuerzos en aplicar estrategias de promoción tipo Pull y tipo Push, entre las cuales se encuentran herramientas de publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas, estos son:

#### ***Afiches promocionales***

Se entregarán afiches promocionales en los canales de distribución para ser ubicados en un punto visible de los establecimientos, en los afiches se podrá

apreciar la imagen de Choco Ángel y fotografías de sus productos, asimismo en la parte inferior del afiche se encontrará el número de contacto para cualquier posible interesado. Esta es una estrategia tipo Pull, ya que el esfuerzo promocional va dirigido a los consumidores y se jalona la venta del producto a través de los canales.

### ***Tarjetas de presentación***

Se distribuirán tarjetas de presentación a los intermediarios, ya que está es una referencia directa que permite crear dentro del medio un nivel más alto de seriedad y credibilidad en el producto y la empresa. Choco Ángel pertenece a la Red ***Tejiendo Ideas Red de Emprendedores***, motivo por el cual obtiene diversidad de beneficios, entre los cuales se encuentra el apoyo en la promoción de sus productos y empresa. Los beneficios a los que pueden acceder son:

### ***Catálogo de productos***

Choco Ángel podrá presentar sus productos a través del catálogo de productos de la Red, de esta manera estará promocionando sus productos en las entidades que pertenecen al Portafolio de Responsabilidad Social Interinstitucional y en otras entidades de origen privado y público. Esta es una estrategia promocional tipo Push, ya que el esfuerzo promocional va dirigido a los intermediarios.

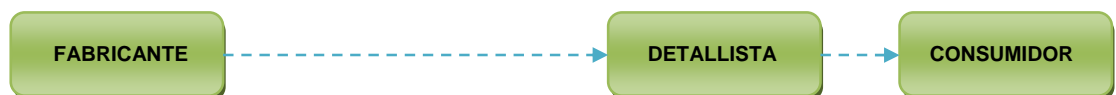
### ***Ferias y eventos***

Por pertenecer a la Red, Choco Ángel automáticamente hace parte del semillero de Colempresarias, razón por la cual es invitado a participar en todas las ferias comerciales y diferentes eventos que la asociación gestione y promueva, así pues Choco Ángel podrá comercializar sus productos a través de estos eventos y al mismo tiempo hacer relaciones públicas con posibles intermediarios. Además podrá aprovechar estas oportunidades para brindar degustaciones del producto, distribuir tarjetas de presentación y cerrar órdenes de servicio.

Dentro de estas categorías se encuentran otros instrumentos específicos, como las exhibiciones en los puntos de venta, lo cual Choco Ángel realizará a través de pequeños exhibidores hechos en jumbolón (espuma de polietileno), que se distribuirán en los canales tradicionales sin ningún valor adicional para presentar el producto a los consumidores directos de una manera llamativa. Al mismo tiempo, la comunicación rebasa estas herramientas de promoción específicas, el diseño del producto, su precio, la forma, su empaque comunica algo a los compradores. Así, aunque la mezcla promocional es la principal actividad de comunicación de una compañía, toda la mezcla de mercadotecnia debe coordinarse para obtener el mejor impacto de comunicación.

**4.4.3.4 Colocación de los productos: Canales de distribución y distribución física.** Las decisiones en cuanto a los canales de distribución son de gran importancia debido a que influyen directamente en cualquier otra decisión de mercadotecnia. Choco Ángel está dispuesto a delegar parte de la actividad de ventas a intermediarios debido a que carece de recursos financieros para llevar a cabo una mercadotecnia directa. Así, Choco Ángel deberá vender su producto estrella, las chocolatinas de 5,5 gr, junto con muchos otros artículos en una extensa red de distribuidores independientes para poder aumentar su eficiencia. Los canales de distribución pueden describirse según el número de niveles de los mismos. Para Choco Ángel el canal de distribución (*Ver Figura 24*) será de un nivel a través de venta detallista, cuya actividad se realiza directamente con el consumidor final para su uso personal.

**Figura 24. Canal de distribución Choco Ángel**



Fuente: Elaborado por las autoras del proyecto.

En resumen, el canal a usar será el tradicional, es decir, las tiendas de artículos de uso común, las cuales son bastante pequeñas, están situadas cerca de las zonas residenciales, trabajan largas horas los siete días de la semana y ofrecen una línea reducida de productos de uso común y de gran rotación, características que generan ventajas tales como servicio eficiente, respuesta al cliente en el menor tiempo posible y satisfacción de gustos y necesidades. Además, teniendo en cuenta que las empresas deben seleccionar el número de intermediarios que se valdrán en cada nivel, Choco ángel utilizará la estrategia de distribución intensiva, es decir, depositar sus productos en el mayor número posible de negocios (tiendas).

### ***Transporte***

La elección del transporte repercute en el precio de los productos, en el tiempo de entrega y en el estado en que se recibe la mercancía, factores que inciden en la satisfacción del cliente; en este sentido, Choco ángel eligió la opción de transporte terrestre –motocicleta- debido a las ventajas que ofrece como son mayor cobertura, bajo costo y rapidez para la distribución de sus productos.

## **4.5 ESTUDIO ADMINISTRATIVO**

**4.5.1 Misión.** Choco Ángel es una empresa productora y comercializadora de chocolatinas artesanales, caracterizada por la gran variedad en cuanto a tamaños y figuras de las mismas, así como por la variedad de tamaños y formas en los empaques. Choco Ángel enmarca su actividad comercial en la producción de chocolatinas hechas en casa, con técnica artesanal de excelente calidad acorde a las exigencias del mercado, teniendo como objetivo alcanzar las metas de rentabilidad respetando el entorno y la comunidad que la rodea.

**4.5.2 Visión.** Choco Ángel busca alcanzar en el 2014 la ampliación de su participación en el mercado de chocolates en el entorno nacional a través de la optimización de sus procesos productivos y del desarrollo de nuevos productos de excelente calidad.

### **4.5.3 Objetivos**

**4.5.3.1 Objetivo General.** Desarrollar variedad de chocolatinas con técnica artesanal de excelente calidad en Bucaramanga y su Área Metropolitana.

#### **4.5.3.2 Objetivos específicos.**

- Fortalecer la empresa técnica y comercialmente para jalonar el desarrollo de microempresarios del sector y de esta manera generar empleos.
- Desarrollar variedad de chocolatinas y empaques de mejor calidad.
- Desarrollar chocolatinas para ocasiones especiales como Navidad, Halloween, Amor y Amistad, entre otras.
- Producir chocolatinas personalizadas para entidades corporativas y regalos exclusivos.
- Apoyar esquemas asociativos entre los productores, con énfasis en las formas cooperativas que permitan el mejoramiento integral de la calidad de vida de sus integrantes y el aumento de su competitividad.
- Realizar un manejo adecuado de los desechos generados en el proceso productivo.

## 4.6 IMAGEN CORPORATIVA

**4.6.1 Nombre, logotipo y lema.** El nombre y logotipo de la empresa se presenta a continuación (Ver Figura 25).

**Figura 25. Logotipo de Choco Ángel**



Fuente: Logotipo elaborado por Diego Gallo, estudiante de publicidad de la Universidad Jorge Tadeo Lozano

## 4.7 REQUERIMIENTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Los lineamientos que se presentan a continuación corresponden a lo establecido en la Norma SA 8000. La esencia de esta norma es la creencia de que todo lugar de trabajo debe ser administrado de manera tal que se garanticen los derechos humanos básicos, por tal motivo Choco Ángel no utilizará, ni apoyará el uso de **Trabajo Infantil** –Cualquier trabajo realizado por un niño, con excepción de lo dispuesto en la Recomendación 146 de la OIT- La compañía no expondrá a niños ni a jóvenes trabajadores a situaciones, dentro o fuera del lugar de trabajo, que sean peligrosas, inseguras o insalubres; Además no interferirá con su enseñanza en esta etapa de su vida.

Choco Ángel no utilizará ni apoyará el **Trabajo Forzado**. Para el cumplimiento de este propósito no exigirá a sus colaboradores depósitos de dinero ni retendrá documentos de identificación para iniciar la jornada laboral; se encargará de proporcionar a todos sus colaboradores un **Ambiente Laboral Seguro Y Saludable** apoyándose en el uso de equipos de protección personal, verificación de las condiciones adecuadas en las áreas de trabajo y un plan de emergencias. Además las instalaciones sanitarias se adecuarán y se mantendrán en buen estado y se garantizará el suministro de agua potable; Choco Ángel se compromete a que el trato sea igual para todos los colaboradores en diferentes aspectos como capacitaciones y promociones. No habrá **Discriminación** basada en la raza, casta, origen nacional, religión, discapacidad, orientación sexual, etc.

Choco Ángel dará cumplimiento a la legislación vigente y a las normas industriales con respecto al **Horario De Trabajo**. Se laborará en jornadas de 40 horas semanales, las horas extras serán voluntarias, no se excederán de 2 horas diarias y se pagará un monto mayor por ellas que por las ordinarias de acuerdo a la ley. **La Remuneración** por el trabajo efectuado comprenderán por lo menos los pagos mínimos de Ley o reglamentarios. De igual forma la empresa contará con un **Sistema de Gestión** amparado en una política de responsabilidad social donde muestre compromiso con la normatividad vigente, con la mejora de condiciones laborales y la eficacia del sistema, así como también asegurará que los proveedores estén comprometidos en cumplir los requisitos de la norma estableciendo un procedimiento de selección y evaluación.

#### **4.8 EVALUACIÓN FINANCIERA**

La evaluación financiera se realizó teniendo en cuenta que determinara la viabilidad de atender oportunamente los costos y gastos; que midiera qué tan rentable es la inversión del proyecto para sus gestores y que aportara elementos

de juicio para comparar el proyecto con otras alternativas de inversión. En este sentido se realizó un análisis del flujo del inversionista, es decir, la bondad del proyecto suponiendo que los gestores aportan parte de los recursos económicos y que acuden a fuentes externas de financiación.

#### **4.8.1 Flujo de caja libre.**

##### **4.8.1.1 Egresos.**

***Costos de producción (Ver Cuadro 13)***

**Cuadro 13. Costos de los materiales directos por unidad**

Chocolate glacé (5.5gr)	\$42
Palillos	\$0.66
Total	\$42.66

Fuente: Datos suministrados por el emprendedor William Ramírez

##### ***Mano de obra directa***

Se cuenta con un operario laborando en la producción de las chocolatinas que devengará un salario mínimo mensual legal vigente, por lo que el costo anual asociado será de \$9.457.816, tal y como se expresa en el *Cuadro 14*:

##### ***Costos indirectos de fabricación (CIF) por unidad***

Se consideran CIF todos los demás costos en los que se deben incurrir de manera indirecta para la elaboración de las chocolatinas. (*Ver Cuadro 15*)

**Cuadro 14. Costo anual de mano de obra directa**

ÍTEM	VALOR	ÍTEM	VALOR
Salario	\$497000	Prima	\$497000
Salud	8%	Auxilio de transporte	\$59218
Pensiones	12%	ARP	1.044%
Parafiscales	9%	Total	\$9.457.816
Cesantías	\$497000		

Fuente: Datos suministrados por el emprendedor William Ramírez

**Cuadro 15. Costos Indirectos de Fabricación por unidad**

COSTO ASOCIADO	VALOR POR UNIDAD
Empaques en polipropileno	\$2
Empaques grandes en polipropileno	\$0.4
Servicios públicos	\$0.8
Total	\$3.2

Fuente: Datos suministrados por el emprendedor William Ramírez

### ***Gastos de administración y ventas***

A este rubro corresponde el costo en que se incurre por concepto de transporte en la distribución de las chocolatinas que es de \$1.88 por unidad. Las demás funciones de administración y ventas son realizadas por el Sr. William Ramírez, gestor de la empresa, quien no devengará salario al inicio del proyecto. Dependiendo del desempeño del proyecto este fijará un salario para la actividad que desarrolla dentro de la compañía.

### **Gastos Financieros**

El proveedor del chocolate entrega la mercancía otorgando crédito a 30 días cobrando un interés de 2% mes vencido sobre el valor financiado. El costo de la libra de chocolate es \$3795.

**4.8.1.2 Ingresos.** Los ingresos corresponden a las ventas generadas en el periodo. Las chocolatinas tienen un precio de venta de \$80 la unidad. El aumento estará dado por las variables macroeconómicas. El cuello de botella del proyecto está en la capacidad de producción de la unidad operativa, por lo tanto cualquier mejoría en el sistema que lleve a una mayor producción de chocolatinas se transformará en un aumento de las ventas. Esto para el entorno en el cual opera la microempresa. Es importante mencionar que se tiene en cuenta todas las ventas generadas a partir de los resultados obtenidos en el plan de mercado y al apoyo de las entidades vinculadas al Portafolio RSI, destacando de este grupo la colaboración especial de la Fundación Mujer y Hogar; todos los costos y gastos (fijos y variables) en que se incurrieron en el proyecto y las respectivas utilidades resultantes.

**4.8.2 Punto de equilibrio.** Analizando el nivel donde los ingresos igualan a los costos para el primer período de cada uno de los escenarios (*Ver Anexo R*), se puede concluir que en el escenario más probable para que la empresa esté en un punto en donde no existan pérdidas ni ganancias, se deberá vender 294.570 unidades, es decir 13 libras de cobertura de chocolate diarias, lo que equivale a 1.133 chocolatinas diarias; en el escenario pesimista, esta cantidad corresponde a 325.885 unidades anuales, es decir, 1.253 unidades diarias (14 libras de cobertura de chocolate procesadas al día); en el escenario optimista, es preciso vender 255.040 chocolatinas al año para cubrir exactamente todos los costos y gastos fijos, es decir, se deberán vender 981 unidades diarias (11 libras de cobertura de chocolate procesadas diariamente), considerando que conforme aumenten las unidades vendidas, la utilidad se incrementará.

**4.8.3 Criterios de evaluación financiera.** Dentro de los criterios de evaluación financiera, el valor presente neto (VPN) indica la cantidad que se debe invertir hoy para asegurar una suma de dinero en el futuro, durante el período determinado (3 años) y se aplica considerando que si el proyecto requiere de financiación externa, se puede combinar la tasa de interés del préstamo con la tasa de interés que se ofrecería si se aplicaran los recursos propios en otra alternativa atractiva, para hallar la tasa de interés con la cual trabajar. En este caso la tasa de oportunidad es 17%. Como se puede observar en el análisis de escenarios (*Ver Anexo S*), el VPN para el primer año es negativo, lo cual indica que se debe rechazar el proyecto en las condiciones del escenario pesimista, debido a que éste no logra compensar los costos de oportunidad de dejar de lado otras alternativas de inversión. Por el contrario, en los escenarios optimista y más probable, el VPN es mayor que cero así que en estas condiciones se debe aceptar el proyecto, ya que éste permite recuperar lo invertido, los intereses y una suma adicional: \$715.820 (más probable) y \$2.126.209 (optimista). En síntesis, en los escenarios más probable y optimista, se ve que el proyecto recupera el dinero invertido, compensa el costo de oportunidad del dinero y genera un beneficio adicional.

Por otra parte, la tasa interna de retorno (TIR) indica la tasa de interés de oportunidad para la cual el proyecto apenas será aceptable. Para Choco Ángel en los escenarios más probable y optimista, el valor de la TIR es mayor que la tasa mínima aceptable (tasa de oportunidad), así que en estas condiciones, el proyecto se debe aceptar. Sin embargo el que una alternativa tenga mayor TIR que la otra, no indica que sea la mejor (*Ver Anexo T*). Para las condiciones del escenario pesimista, debido a que la tasa de oportunidad es superior a la TIR, el proyecto no es atractivo porque no compensa los costos de oportunidad.

Teniendo en cuenta los criterios de análisis, se puede concluir que el proyecto es muy sensible al cambio en las variables modificadas (Precio de venta por entrada de competidores, inflación y variación porcentual del costo de la cobertura de chocolate). En tal sentido es necesario hacer las respectivas provisiones para atenuar los riesgos del proyecto.

**4.8.4 Riesgo del proyecto.** En cuanto al riesgo del proyecto (Ver Cuadro 16), una vez realizado el análisis de escenarios económicos, se calculó el valor esperado aplicando la expresión:

$$V_e = \left( \frac{V_o + 4V_{mp} + V_p}{6} \right)$$

Donde,

V<sub>o</sub>= Valor optimista

V<sub>mp</sub>= Valor más probable

V<sub>p</sub>= Valor pesimista

$$V_e = \left( \frac{2.126.609 + 4(715.820) - 726.821}{6} \right) = 745.705$$

Finalmente se calcularon la varianza y las desviación estándar que califican el riesgo. La desviación estándar mide el grado de dispersión de los VPN, así mientras mayor es la desviación, mayor es el riesgo del proyecto.

**Cuadro 16. Análisis de riesgo del proyecto**

Varianza	1,74701E+12
Desviación estándar	1.321.746,616
Coficiente de variación	1,77

Fuente: Cálculos realizados por las autoras del proyecto.

#### 4.9 PUESTA EN MARCHA

Después del fortalecimiento de la unidad de negocio en temas técnicos, higiénico sanitario, de seguridad, comercialización e imagen y gestión administrativa, se realizó un seguimiento de las actividades con el fin de garantizar un control medible de cualquier situación o decisión que se pretenda tomar y de las metas establecidas en el plan. Con apoyo operativo de un pasante, el control se realizará trimestralmente por medio de los estados financieros de Choco Ángel y de indicadores que permitan realizar una evaluación del desempeño y direccionar estratégicamente la unidad de negocio. En esta primera evaluación del funcionamiento del negocio se analizaron los estados financieros e indicadores (*Ver Anexo U*) en los primeros tres meses del plan de mejoramiento, con el fin de analizar el rendimiento de la unidad de negocio que se fue fortaleciendo a través de la vinculación con ***Tejiendo Ideas Red de emprendedores***. El índice de ventas pone en evidencia que en el segundo mes se vendió 11,11 % más que en primer mes, y en el tercer mes se vendió 40 % más que en el segundo mes, lo cual se ve reflejado en el aumento mes a mes de las utilidades que es proporcional al aumento de la capacidad productiva de Choco Ángel. Esto se generó gracias a la aplicación de los resultados obtenidos en el plan de mercado y al apoyo de las entidades vinculadas al Portafolio RSI, destacando de este grupo la colaboración especial de la Fundación Mujer y Hogar. Igualmente, otro factor que influyó en el aumento de las ventas, fue la participación en la mini rueda de negocios gestionada por Tejiendo Ideas, esta actividad fue una gran oportunidad para dar a conocer los productos de Choco Ángel.

El costo de la mercancía vendida incluye los costos de las materias primas e insumos utilizados en el proceso productivo, asimismo contempla costos indirectos de fabricación como los empaques de las chocolatinas, los servicios públicos, el arrendamiento de la planta de producción y otros costos directos como la mano de

obra directa. El gasto de ventas corresponde al gasto incurrido por concepto de distribución de los productos en los diferentes canales tradicionales; el gasto financiero corresponde al valor que se debe pagar a Comestibles Italo s.a por el cupo rotativo otorgado a Choco Ángel por concepto de cobertura de chocolate. Es importante mencionar que la depreciación se realizó por el método de línea recta a la selladora, inyectora, motocicleta, estufa y a la nevera. Claro está que la depreciación de la selladora de pedal y de la inyectora comenzó en el tercer mes, ya que fue en el segundo mes de funcionamiento que Choco Ángel adquirió estos activos fijos.

En el balance general los activos fijos corresponden a la maquinaria, equipo de operación y transporte con el que se contaba (nevera, estufa, dos selladoras caseras y motocicleta) y a las inversiones necesarias para la puesta en marcha del proyecto (selladora de pedal e inyectora). Las cuentas por pagar a proveedores corresponden al valor de la materia prima que se compra a Comestibles Italo s.a con un sistema de cupo rotativo; en tanto que el flujo de caja se determinó incluyendo la inversión del proyecto y sumando la depreciación y los intereses a la utilidad neta para evitar contabilizarlos doblemente. El aumento del capital de trabajo neto operativo (KTNO) se calculó teniendo en cuenta la variación positiva mes a mes de los inventarios de materia prima, lo cual es proporcional al aumento mensual de las ventas y a la variación de las cuentas por pagar a proveedores. Choco Ángel no tiene cuentas por cobrar por lo cual este rubro no afectó la cantidad del flujo de caja que la empresa se apropia con el fin de reponer el capital de trabajo. En este sentido, el flujo de caja libre se calculó restando del flujo de caja bruto el aumento del KTNO y de los activos fijos, donde hubo un incremento de los mismos en el segundo y tercer mes debido a la inversión que se realizó con el objetivo de aumentar la capacidad productiva de acuerdo al análisis técnico planteado.

**4.9.1 Análisis financiero de liquidez y rentabilidad.** En los resultados obtenidos de la Razón Corriente se observa un indicador mayor que uno en los tres meses, numéricamente indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo; se puede decir que es buen negocio teniendo en cuenta que no se maneja cartera y que tiene un cupo rotativo con los proveedores, además Choco Ángel cuenta con la fuente de financiación del proveedor y dispone de efectivo.

Según la Prueba Ácida, Choco Ángel no estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercancías. Se supone que el resultado ideal sería la relación 1 a 1, un peso que se debe y un peso que se tiene para pagar, esto garantizaría el pago de la deuda a corto plazo y llenaría de confianza a cualquier acreedor; sin embargo la relación es inferior a uno, lo cual no significa un resultado negativo, por su tamaño y porque existen muchas variables más que inciden en la capacidad de pago real, además cada sector económico se comportan de forma diferente y pueden sortear de forma más o menos eficiente situaciones de exigencia de liquidez. Se espera que entre mayor sea el índice de liquidez, mayor sea la solidez y capacidad de pago de la empresa, pero para que ésta tenga una buena liquidez debe disponer de un activo corriente elevado, lo cual puede no ser lo más conveniente por costo y riesgo. En el caso de la prueba ácida, esta se basa en la existencia de suficientes recursos en efectivo, y cartera, pero se sabe que estos recursos no generan rentabilidad para la empresa.

De acuerdo al Margen EBITDA calculado para el tercer mes, de cada 100 pesos de ingreso, la operación deja 16 pesos con 83 centavos de efectivo en caja; en cuanto a la Productividad Del KTNO, éste indicador refleja la cantidad de pesos que una empresa vende por cada peso invertido en KTNO, por lo tanto es una medida de la eficiencia con que una empresa aprovecha los recursos con el propósito de aumentar su valor, esta herramienta sirve para monitorear los

resultados de la implementación de programas de mejoramiento de procesos, asimismo da una idea de la capacidad de generar ventas con respecto a un volumen determinado de KTNO. En los resultados obtenidos se puede observar que la productividad del KTNO en el primer mes es de 0,76 centavos, en el segundo mes es de 7, 8 centavos lo cual es un aumento significativo, se genera por el aumento no proporcional de los inventarios respecto a los ingresos operacionales, y en el tercer mes de 0,07 centavos, es decir por cada peso de ingresos operacionales (ventas) se deben mantener 0,07 centavos en capital de trabajo en el tercer mes de operación.

La Palanca De Crecimiento permite determinar que tan atractivo resulta para una empresa su crecimiento desde el punto de vista del valor agregado; este indicador es favorable para la empresa y el crecimiento genera valor, en este punto el resultado obtenido de este indicador es mayor que uno para los tres meses evaluados, lo que implica que en la medida en que Choco Ángel crece, libera más efectivo mejorando la liquidez y la posibilidad de cumplir con los compromisos de la empresa.

La Rentabilidad Operativa de los activos es la tasa de interés que producen los activos de la empresa o la tasa de interés que gana la empresa, este indicador da una idea de la eficiencia con que se están aprovechando los recursos para generar un volumen de utilidades que sea suficiente para cubrir el costo de los pasivos y dejar un remanente al propietario de la empresa que sea atractivo con respecto a los fondos que él tiene comprometidos en el negocio. Comparando este valor mensualmente con el costo mensual de la deuda, se puede concluir que la fuente de financiación permite estar produciendo una tasa mayor que su costo, lo cual es una buena decisión, ya que de otra manera la empresa estaría contratando deudas a una tasa de interés del sector financiero o particulares, para colocar los fondos que éstas representan en activos que generan una tasa menor.

El Margen Operacional o rentabilidad operacional en el primer mes es de 11,54 %, es decir por cada 100 pesos de ingresos obtenidos durante el período se ganó 11,54 pesos de utilidad operativa. En el segundo mes Choco Ángel ganó 14,79 pesos de utilidad operativa por cada 100 pesos en ingresos obtenidos o ventas, y en el tercer mes aunque hubo un aumento significativo en las ventas, costear la depreciación por la maquinaria y equipos adquiridos reflejó una ganancia sólo de 14,02 pesos. El indicador Rentabilidad del Patrimonio es la tasa de interés que ganan los propietarios; aquí, comparando el valor en los tres meses de este indicador con el costo mensual de la deuda, se puede concluir que la rentabilidad del propietario es mayor que el costo de la deuda, lo cual es lo razonable ya que éste corre un riesgo mayor que el de los acreedores.

El Margen De Utilidad Neta o rentabilidad neta en el primer mes es de 9,67%, es decir por cada 100 pesos de ingresos obtenidos durante el período se ganó 9,67 pesos de utilidad neta. En el segundo mes Choco Ángel ganó 13,13 pesos de utilidad neta por cada 100 pesos en ingresos obtenidos o ventas, y en el tercer mes aunque hubo un aumento significativo en las ventas, costear la depreciación por la maquinaria y equipos adquiridos reflejó una ganancia solo de 13,02 pesos. El Nivel De Endeudamiento indica la proporción de activos que están siendo financiados con pasivos externos. En Choco Ángel durante los primeros dos meses el apalancamiento financiero fue muy estable, aunque se puede observar una disminución en el segundo mes debido a la disponibilidad del efectivo y adecuado manejo de la fuente de financiación en la compra de activos fijos (inyectora y selladora de pedal), además se destaca el apalancamiento financiero del tercer mes, pues tuvo un aumento representativo debido a que en este mes los pasivos superan en valor a los pasivos de los dos meses anteriores por la fecha de entrega de la factura (4,71% del activo es financiado por terceros en el tercer mes).

**4.8.2 Impacto social y ambiental.** Es importante destacar el impacto social y ambiental de la puesta en marcha del plan de negocio en el tema social, que contribuyó con el mejoramiento de la calidad de vida y generación de una fuente sostenible de ingresos para la familia emprendedora, compuesta por cuatro integrantes en condición de vulnerabilidad que producen y comercializan chocolatinas en el barrio la Independencia en la zona Norte de la ciudad de Bucaramanga. Además contribuyó con el desarrollo social y económico de la región motivando así a otros emprendedores a iniciar su propio negocio. Choco Ángel será una empresa modelo para todos aquellos emprendedores que deseen unirse a ***Tejiendo Ideas Red de Emprendedores***.

En el tema ambiental, Choco Ángel cuenta con un proceso de producción limpia y busca garantizar el uso adecuado de los recursos y la disposición correcta de los desechos. Respecto a los recursos hídricos, la empresa cuenta con el suministro de agua potable con condiciones aceptables para su manejo y procesamiento; en cuanto al manejo de residuos sólidos ha desarrollado un plan para minimizar el impacto de los residuos generados dentro del proceso. En este sentido, las basuras serán manipuladas correctamente (capacitación en la manipulación y clasificación de residuos) y puestas a disposición de la empresa encargada del servicio. Asimismo, los equipos utilizados son de tecnología limpia, manteniendo niveles razonables de ruido y no generarán emisiones tóxicas a la población.

## 5. EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL PROYECTO

La Propuesta de Emprendimiento Social desarrollada generó la creación de ***Tejiendo Ideas Red de Emprendedores***, red social cuyo objetivo principal es la creación de espacios de integración que propicien la creación y fortalecimiento de pequeñas empresas auto-sostenibles que sean una fuente de ingresos para la población en condición de vulnerabilidad por pobreza. La Red está destinada a emprendedores de bajo nivel educativo y de escasos recursos, que afrontan problemas de empleo en Bucaramanga.

La evaluación de impacto es una de las herramientas que se utilizan para conocer los resultados y efectos de un proyecto, se orienta a producir información que permita retroalimentar la gestión, es decir, ajustar las acciones y modificar eventualmente los rumbos a seguir a fin de mejorar los resultados. Así, medir el impacto del proyecto radica en evaluar el progreso realizado en pos del cumplimiento de la misión de la propuesta de emprendimiento social, cuán efectiva y eficientemente satisfacen necesidades, a menudo cambiantes, de sus grupos de interés, beneficiarios directos y donantes, entre otros. Los emprendimientos sociales tienen que preocuparse por cuestiones de sostenibilidad económica, pero enfrentan el desafío adicional de tratar de evaluar la creación de valor social.

A continuación se presentan los primeros resultados de la evaluación de impacto de ***Tejiendo Ideas Red de Emprendedores***, se dan a conocer las principales tendencias observadas y conclusiones preliminares sobre los beneficiarios que participaron en la prueba piloto de la propuesta. Es de resaltar que los resultados se evaluaron teniendo en cuenta las metas y los indicadores planteados para cada mesa de trabajo. El plan de acción de la red para el período 2009-2012 contienen

metas, programas, objetivos específicos e indicadores que se explican a continuación (*Ver Anexo V*).

*Meta 1.* Vincular 200 nuevos emprendedores a **Tejiendo Ideas Red de Emprendedores**, actualmente están participando 74. En los primeros tres meses de labor de la red (Octubre – Diciembre de 2008) se realizó la convocatoria e inscripción de 15 ideas de negocio, de las cuales se seleccionaron 11 que involucraban un total de 74 personas, cifras muy alentadoras teniendo en cuenta que la meta para el año en curso es 94 personas inscritas y un total de 20 iniciativas seleccionadas con su respectivo plan de acción.

*Meta 2.* Acercamiento sectorial de 6 instituciones. Gracias a la difusión de la red, se logró una integración empresarial que se evidencia con un total de seis articulaciones efectivas con instituciones de gran trayectoria nacional y regional como son las fundaciones del Portafolio RSI, Acción Social, el SENA, Bancoldex, Banco Agrario, IMEBÚ, Colempresarias y la oficina de la primera dama del municipio de Bucaramanga. Los principales logros alcanzados fueron el apoyo en diferentes aspectos como comercialización de los productos, capacitaciones, consecución de recursos en dinero y especie, difusión y la integración de un equipo de trabajo interdisciplinario. La meta para el año 2009 es la vinculación de un total de 8 entidades públicas o privadas, si en la actualidad se cuenta con el respaldo de 6 instituciones, las articulaciones con que se inicia el período ofrecen un panorama muy alentador y una meta cumplida casi en su totalidad.

*Meta 3.* La formación y capacitación emprendedora a 200 personas vinculadas a la red hacen parte de esta meta, la cual fue cumplida parcialmente debido a la falta de disponibilidad de tiempo de los emprendedores y el período del año en que se tenía pensado realizar las capacitaciones, ya que los programas tanto del SENA como de Bancoldex se programan de acuerdo al cronograma de actividades de las oficinas principales en la ciudad de Bogotá. Sin embargo los

emprendedores están inscritos en ambas instituciones para programar las capacitaciones en el primer bimestre del año 2009 y así cumplir a cabalidad con esta meta que se encuentra en marcha.

*Meta 4.* Obtener recursos regionales, nacionales e internacionales para la puesta en marcha y/o mejoramiento de 50 planes de negocio de los cuales actualmente está en marcha uno. Gracias al apoyo de la Alcaldía de Bucaramanga, del Banco Agrario y del IMEBÚ, se gestionó la consecución de capital semilla para las once unidades de negocio, sin embargo, este proceso se encuentra en etapa de estudio. En cuanto a la consecución de capital de riesgo, el apoyo de la Fundación Mujer y Hogar fue indispensable, ya que para la prueba piloto realizada con la empresa Choco Ángel, la institución donó una suma de dinero significativa para la reposición de activos.

*Meta 5.* Participación en eventos de promoción para generar oportunidades sectoriales. **Tejiendo Ideas Red de emprendedores**, como semillero de Colempresarias podrá participar en diferentes ferias y ruedas de negocio programadas para el año 2009 sin costo alguno. Teniendo en cuenta que la consolidación de la red es muy reciente, no existe registro de estas cifras para el inicio del año 2009.

*Meta 6.* 50 unidades de negocio agrupadas por sectores económicos con indicadores de competitividad. La prueba piloto realizada con la empresa Choco Ángel perteneciente al sector alimentos arrojó una rentabilidad operativa de 32,69%; una razón corriente de 2,08; un margen EBITDA de 16,83% y una productividad del KTNO de 0,07%, indicadores que aunque no son óptimos reflejan el trabajo mancomunado con la unidad de emprendimiento.

*Meta 7.* Formalizar 35 unidades de negocio. El objetivo principal de **Tejiendo Ideas Red de Emprendedores** es la formalización de las unidades de

emprendimiento seleccionadas, sin embargo para lograr las metas planteadas (35 unidades de negocio formalizadas en el trienio 2009-2012) se requiere el fortalecimiento técnico de las unidades de negocio que garantice mayor eficiencia y una entrada permanente de recursos, al igual que un cambio de mentalidad de los emprendedores que se logrará con el acercamiento a las empresarias que hacen parte de la asociación Colempresarias.

*Meta 8.* Implementación de planes de negocio a 50 unidades de negocio. La puesta en marcha del plan de negocios elaborado para la empresa Choco Ángel se llevó a cabo durante 3 meses y se logró el fortalecimiento de los diferentes aspectos planteados (Análisis de mercado, análisis técnico, plan comercial y análisis financiero) teniendo en cuenta las condiciones del emprendedor. Asumiendo que el trabajo con la empresa marcaría la pauta para los planes de negocio que se ejecuten de este punto en adelante, el control y seguimiento estuvo a cargo de las autoras del proyecto, quiénes desempeñaron el papel de tutoras y pasantes, completando un total de 8 reuniones realizadas en el ciclo de la prueba piloto.

*Meta 9.* Evaluación de resultados de 50 negocios emprendidos. La puesta en marcha de los planes de negocio genera impacto en los frentes social, económico y ambiental. El valor al inicio del período se calculó con la empresa Choco Ángel donde se benefició una familia, logrando un ingreso promedio de 2 SMLV, generando un total de 2 empleos directos y en promedio 93 empleos indirectos (proveedores y clientes del canal tradicional) gracias a un promedio de ventas mensuales de \$1,501.866. La empresa no genera impacto ambiental debido a la naturaleza del proceso y al programa de manejo de desechos que se elaboró con la intervención de un experto y el emprendedor.

## 6. CONCLUSIONES

A principios del siglo XX la ausencia de un marco institucional que protegiera a los trabajadores y regulara el conflicto social que su injusta condición provocaba era una realidad. Sin embargo a lo largo de este siglo proliferaron organizaciones estatales y populares en campo y ciudad, aunque no siempre con la permanencia, cohesión y cobertura deseada. El panorama organizacional colombiano es rico en experiencias, bien sea impulsadas por el Estado o surgidas en el seno de las comunidades, un aspecto que se pudo comprobar con la revisión del Estado del arte de los avances en emprendimiento en el país y con el estudio de la problemática de la población en riesgo, que permitió establecer que aunque en Colombia se han adelantado diversos programas enfocados a apoyar emprendimientos, liderados por entidades e instituciones de todo tipo, la vinculación de emprendedores que pertenecen a comunidades de vulnerabilidad es compleja, pues un grupo muy amplio de individuos no cuenta con educación básica y mucho menos con una formación empresarial; y aunque existen centros de emprendimiento, o canales de apoyo que les brinda asesoría para la elaboración de planes de negocio, estas están dirigidas a personas con un nivel de formación mayor, quedándose una gran cantidad de ellos al margen de estos procesos.

Los problemas que pueden señalarse inicialmente son múltiples; en primer lugar, la inexistencia de visiones globales y de trabajos encaminados a unir esfuerzos evitando aún más la fragmentación entre instituciones y la falta de comunicación e interconexión de los centros que concentran los procesos de decisión, lo que ocasiona que se trabaje desconociendo lo hecho por otros, incluso los esfuerzos sin unirse en torno a una causa común, cada institución trabaja por su lado con el

propósito de solventar los problemas de la población en condiciones de vulnerabilidad, pero pocas veces se conectan o vinculan entre sí mediante alianzas o estrategias planificadas.

Las cifras permiten observar mejoras o reducciones en los índices de pobreza e indigencia, incluso Bucaramanga atendiendo a las estadísticas, se encuentra dentro de las ciudades colombianas con menores niveles de desempleo; pero los esfuerzos y planes emprendidos aún no son suficientes para solventar los múltiples problemas socio-económicos buscando el beneficio de las condiciones de vida de los grupos vulnerables, aún existen 82.757 personas sin satisfacer sus necesidades básicas, de esa población, 26.927 viven en la miseria absoluta, y otras 32.123 están en invasiones, inquilinatos y barrios en las áreas de alto riesgo de la ciudad. Atendiendo al último censo (2005), la Comuna Norte de Bucaramanga, es la zona en donde se concentra el mayor número de población en condiciones de pobreza, allí se registran los mayores índices de inasistencia escolar, desnutrición y desempleo.

Con el propósito de contribuir a esta situación desde la Ingeniería Industrial, se desarrolló la propuesta de Emprendimiento Social, una Red para emprendedores en condición de vulnerabilidad por pobreza que fue llamada **Tejiendo Ideas Red de Emprendedores**. La Red provee asesoría administrativa a un grupo de emprendedores sociales y facilita su interacción con líderes empresariales, propicia el intercambio de experiencias entre emprendedores, asesores, instituciones públicas y privadas, además conforma un sistema de apoyo a los emprendedores, articulando la participación de todos los sectores; la red busca aportar a la viabilidad económica de los proyectos sociales y al adecuado impacto social de los mismos. Igualmente, uno de los objetivos de la Red es contribuir al desarrollo de actitudes de emprendimiento empresarial y al fortalecimiento y consolidación de iniciativas de creación de empresas por parte de emprendedores en condición de vulnerabilidad por pobreza, a través de la asesoría y el acompañamiento en los procesos de búsqueda de ideas, selección de

oportunidades de negocio y formulación de planes de negocios para generar proyectos empresariales.

La formación del Ingeniero Industrial es integral, ya que además de tener una fuerte fundamentación científica y profesional, tiene la capacidad de hacer frente a una realidad social, es decir, cuenta con las herramientas necesarias para impulsar el desarrollo mediante la transformación del medio que lo rodea, busca desarrollar la cooperación entre las personas y las colectividades para subsanar los desequilibrios sociales que se presenten, reconociendo la importancia de sus acciones u omisiones. En este sentido, se puede concluir de acuerdo al desarrollo de la Propuesta de Emprendimiento Social, que la Ingeniería Industrial tiene como función social, la integración y uso eficiente de los recursos humanos, materiales, económicos, así como el incremento de la productividad, calidad y rentabilidad de los procesos industriales y de servicios para mejorar la posición competitiva de las organizaciones, mejorar el nivel de vida y procurar el bienestar económico y social de sus grupos de interés, como fue el caso de la propuesta de emprendimiento social desarrollada.

La propuesta de Emprendimiento Social con una familia beneficiaria del Portafolio Responsabilidad Social Interinstitucional de Bucaramanga, permitió brindar asesoría para la elaboración y puesta en marcha de un plan de negocio teniendo en cuenta los estándares SA 8000 relacionados con la autogestión en la dimensión social del triángulo del desarrollo sostenible. El estudio permitió demostrar la factibilidad para la creación de Choco Ángel, empresa productora y comercializadora al por mayor de chocolatinas artesanales en la ciudad de Bucaramanga. Los resultados demostraron que el 68% de los canales tradicionales localizados en la zona Norte de la ciudad estaban interesados en comercializar chocolatinas artesanales, así como también la población beneficiaria del Portafolio RSI. El estudio técnico permitió determinar la capacidad instalada de la empresa en el primer mes (15 lb diarias) para posteriormente en la puesta en

marcha aumentarla a una producción de 23 libras diarias; de acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio financiero, el proyecto es viable, social y económicamente atractivo, con una tasa de oportunidad del 17%, un VPN de \$715.820 y una TIR del 36% para el escenario más probable.

Según los resultados financieros calculados para los primeros tres meses de funcionamiento, en la medida que Choco Ángel crece, libera más efectivo, mejorando la liquidez y la posibilidad de cumplir con los compromisos de la empresa. Asimismo, los índices de rentabilidad obtenidos demuestran que la empresa ha sido eficiente aprovechando los recursos, ya que ha generado utilidades que han sido suficientes para cubrir el costo de los pasivos y dejar un remanente a la familia emprendedora. Además los márgenes de utilidad neta que está manejando Choco Ángel son muy atractivos, lo cual es un poco preocupante debido a que existen escasas barreras para la entrada de nuevos competidores. Atendiendo a los objetivos propuestos y cumplidos, y a las condiciones que se observaron en el trabajo de campo y en el plan de negocios implementado para el emprendedor, nos encontramos con un negocio rentable que se ubica en un sector que recibió apoyo del municipio de Bucaramanga gracias a las condiciones mejoradas por la intervención de **Tejiendo Ideas Red de Emprendedores** que estudió a cabalidad sus necesidades y el proceso productivo, fortaleciéndolo de manera significativa; el estímulo del gobierno nacional a proyectos derivados del cacao hacen que los negocios de alimento tengan mayores oportunidades; se trata de un negocio viable en la medida en que genera empleo, mejora las condiciones de vida de los participantes y les permite en el largo plazo poseer mayor estabilidad ya que se encuentran respaldados por una red que abrirá el rango de negocios y los pondrá en contacto con otras instituciones de apoyo.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- BARRERA, D. Ernesto. La empresa social y su responsabilidad social. Chía (Cundinamarca). Rev. INNOVAR. Vol. 17, No. 30, 2007.
- BORNSTEIN, David. Cómo cambiar el mundo - los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas. Disponible en internet en: <http://peru.ashoka.org/node/3886>
- DEES, J. Gregory. The meaning of social entrepreneurship. Texto original: Octubre 31, 1998. Reformado y revisado: Mayo 30, 2001
- GUSI, Jordi. El emprendimiento social: un valor en alza. Disponible en internet en: [http://www.canalsolidario.com/web/noticias/noticia/?id\\_noticia=9968](http://www.canalsolidario.com/web/noticias/noticia/?id_noticia=9968)
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la Investigación. México, Editorial Mc Graw Hill, 2003.
- HERNÁNDEZ, U. Iván. Empresa, innovación y desarrollo. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias económicas. Escuela de Economía. Grupo de investigación en economía evolucionista e institucional. 2008.
- ICONTEC. Trabajos escritos: Presentación y referencias bibliográficas. Sexta Edición. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008.
- KOTLER, Philip. Fundamentos de mercadotecnia. Primera edición. México, D.F.: Prentice Hall, 1988.
- LEÓN, G. Oscar. Administración Financiera, fundamentos y Aplicaciones. Tercera edición, Cali: Prensa moderna impresores s.a, 1999.

- LÉTOURNEAU, Jocelyn. La caja de herramientas del joven investigador: Guía de iniciación al trabajo intelectual. Medellín, Editorial La Carreta, 2007.
- LÓPEZ CASTAÑO, Hugo y NUÑEZ MÉNDEZ, Jairo. Pobreza y desigualdad en Colombia. Departamento Nacional de Planeación, Bogotá, 2006.
- MÉNDEZ, Rafael. Formulación y evaluación de proyectos, enfoque para emprendedores. Quinta edición. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008.
- PABÓN, B. Hernán. Fundamentos de Costos. Tercera edición, Bucaramanga: Ediciones Universidad Industrial de Santander, 2005.
- PRAHALAD, C.K. La oportunidad de negocios en la base de la pirámide, Un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades más pobres. Bogotá D.C.: Grupo editorial Norma, 2007.
- SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK (SEKN). Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Primera edición. Washington D.C., 2006
- VELASQUEZ, Lina Marcela. Crean red de empresarias. Jueves 30 de Octubre de 2008. Disponible en internet en: [elmundo.com](http://elmundo.com).

**Anexo A**  
**NORMATIVIDAD**

<b>Normatividad Emprendimiento y PYMES</b>		
<b>Ley 590 de 2000 modificada por la Ley 905 de 2004 – Ley de MIPYMES</b>		
Disposiciones para promover el desarrollo de las mipymes		
<b>Capítulo I: Disposiciones generales</b>	<b>Tipos de Mipymes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microempresa: Planta &lt; de 10 trabajadores.  Activos totales excluida la vivienda &lt; 500 S.M.ML.V.</li> <li>• Pequeña empresa: Planta de personal entre 11 y 50 trabajadores.  Activos totales entre 501 y 5.000 S.M.ML.V.</li> <li>• Mediana Empresa: Planta de personal entre 51 y 200 trabajadores.  Activos totales entre 5001 y 30.000 S.M.ML.V.</li> </ul>
<b>Capítulo II: Marco Institucional</b>	<b>Sistema Nacional de Mipymes</b>	<p>La ley PYME dicta disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, creó importantes espacios de concertación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo Superior de la Mediana y Pequeña Empresa.</li> <li>• Consejo Superior de la Microempresa.</li> <li>• Consejos Regionales.</li> </ul> <p>El Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes está integrado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Ministerio de Protección Social, Ministerio de Agricultura, Departamento Nacional de Planeación, Sena, Colciencias, Bancoldex, Fondo Nacional de Garantías y FINAGRO.</p>

<b>Normatividad Emprendimiento y PYMES</b>		
<b>Capítulo III: Acceso a mercados y bienes de Servicios</b>	<b>Acceso a mercados y bienes de Servicios</b>	<p>Las entidades indicadas en el artículo 2º de la Ley 80 de 1993 (Entidades, servidores y servicios públicos) deben promover la participación de micro, pequeñas y medianas empresas como proveedoras de los bienes y servicios que aquellas demanden y establecer procedimientos administrativos que les facilite el cumplimiento de los requisitos y trámites relativos a pedidos, recepción de bienes o servicios, condiciones de pago y acceso a la información, por medios idóneos, sobre sus programas de inversión y de gasto.</p> <p>Asimismo, las entidades públicas del orden nacional, departamental y municipal, deben preferir en condiciones de igual precio, calidad y capacidad de suministros y servicio a las Mipymes nacionales. Además promoverán coordinadamente, la organización de ferias locales y nacionales, la conformación de centros de exhibición e información permanente, y otras actividades similares para dinamizar mercados en beneficio de las Mipymes.</p>
<b>Capítulo IV: Desarrollo tecnológico y talento humano</b>	<b>Creación del Fomipyme</b>	Se crea el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas, Fomipyme, como una cuenta adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
	<b>Programas educativos para Mipymes y de creación de empresas</b>	El Sena, las universidades e institutos técnicos y tecnológicos, sin perjuicio de su régimen de autonomía, deben considerar lo dispuesto en la presente ley a efecto de establecer diplomados, programas de educación no formal, programas de extensión y cátedras especiales para las Mipymes y a promover la iniciativa empresarial.
	<b>Fondo de Inversiones de capital de riesgo de las micro, pequeñas y medianas empresas rurales, Emprender</b>	Se crea el Fondo de Inversiones de capital de riesgo de las micro, pequeñas y medianas empresas rurales, Emprender, como una cuenta adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, cuyo objeto es apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de Mipymes rurales, mediante el aporte de capital social y el financiamiento de la preinversión, en asocio con los productores y las entidades territoriales.
	<b>Conservación del medio ambiente</b>	Las entidades integrantes del Sistema Nacional Ambiental, SINA, deben promover el desarrollo de proyectos, programas y actividades orientados a facilitar el acceso de las Mipymes, a la producción más limpia, la transferencia de tecnologías ambientalmente sanas, y el conocimiento y cumplimiento de las normas de protección y conservación del medio ambiente. Además las entidades integrantes del SINA, deben adoptar las disposiciones conducentes a la flexibilización de los trámites para la obtención de las licencias ambientales en proyectos de las Mipymes.

<b>Normatividad Emprendimiento y PYMES</b>		
	<b>Incorporación al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y Red de Centros de Desarrollo Tecnológico</b>	Los Centros de Desarrollo Productivo al servicio de la microempresa y los Centros de Investigación al servicio de las Mipymes, se incorporan al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y a la Red de Centros de Desarrollo Tecnológico coordinada por Colciencias.
<b>Capítulo V: Acceso a mercados financieros</b>	<b>Sistemas de microcrédito</b>	Se crean con el fin de estimular el sistema de financiamiento a microempresas. Asimismo, el Fondo Nacional de Garantías S. A. podrá otorgar condiciones especiales de garantía a empresas especialmente generadoras de empleo, por un ochenta por ciento (80%) del valor del crédito requerido para el emprendimiento.
<b>Capítulo VI: Creación de empresa</b>	<b>Regímenes tributarios especiales</b>	Se establecen incentivos fiscales con el fin de estimular la creación y subsistencia de Mipymes, al facultar a los entes territoriales para establecer regímenes impositivos especiales (períodos de exclusión, tarifas inferiores, etc.).
	<b>Estímulos a la creación de empresas</b>	Los aportes parafiscales destinados al Sena, el ICBF y las Cajas de Compensación Familiar, a cargo de las micro, pequeñas y medianas empresas deben ser objeto de las siguientes reducciones:  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Setenta y cinco por ciento (75%) para el primer año de operación.</li> <li>2. Cincuenta por ciento (50%) para el segundo año de operación.</li> <li>3. Veinticinco por ciento (25%) para el tercer año de operación.</li> </ol>
<b>LEY 1014 DE 2006: Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento</b>		
<b>Capítulo i: Disposición</b>	<b>Objetivo de la Ley</b>	La Ley busca el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras, además el fomento y desarrollo de la cultura del emprendimiento y la creación de empresas.

<b>Normatividad Emprendimiento y PYMES</b>		
	<b>Principios generales</b>	<p>Los principios por los cuales se registrá toda actividad de emprendimiento son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación integral en aspectos y valores del ser humano y su comunidad, autoestima, autonomía, sentido de pertenencia a la comunidad, trabajo en equipo, solidaridad, asociatividad y desarrollo del gusto por la innovación y estímulo a la investigación y aprendizaje permanente.</li> <li>• Fortalecimiento de procesos de trabajo asociativo y en equipo en torno a proyectos productivos con responsabilidad social.</li> <li>• Reconocimiento de la conciencia, el derecho y la responsabilidad del desarrollo de las personas como individuos y como integrantes de una comunidad.</li> <li>• Apoyo a procesos de emprendimiento sostenibles desde la perspectiva social, cultural, ambiental y regional.</li> </ul>
<b>Capítulo II: Marco Institucional</b>	<b>Redes de emprendimiento</b>	<p>Los objetivos de las redes de emprendimiento son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer políticas orientadas al fomento de la cultura para el emprendimiento.</li> <li>• Formular plan estratégico nacional para el desarrollo integral de la cultura para el emprendimiento.</li> <li>• Conformar mesas de trabajo.</li> <li>• Apoyar acciones de emprendimiento innovador y generador de empleo.</li> <li>• Aprovechar sinergias y potenciar esfuerzos para impulsar el emprendimiento.</li> </ul> <p>En este sentido, se crean la Red Nacional para el Emprendimiento y la Red Regional para el emprendimiento adscritas al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y a la Gobernación Departamental respectivamente.</p>
	<b>Mesas de Trabajo</b>	<p>Las mesas de trabajo son un espacio de discusión y análisis para que todas las instituciones que conforman la Red, se sientan partícipes y logren desarrollar acciones con base en los lineamientos contemplados por las mismas.</p>
<b>Fomento de la cultura del emprendimiento</b>	<b>Enseñanza obligatoria</b>	<p>En todos los establecimientos oficiales o privados que ofrezcan educación formal es obligatorio en los niveles de la educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media, cumplir con la definición de un área específica de formación para el emprendimiento y la generación de empresas, capacitar al estudiante en el desarrollo de capacidades emprendedoras, promover actividades como ferias empresariales, foros, seminarios, macrorruedas de negocios, concursos y demás actividades orientadas a la promoción de la cultura para el emprendimiento.</p>

<b>Normatividad Emprendimiento y PYMES</b>	
<b>Formación de formadores</b>	El Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, coordinará a través de las redes para el Emprendimiento y del Fondo Emprender y sus entidades adscritas, planes y programas para la formación de formadores orientados al desarrollo de la cultura para el emprendimiento.
<b>Opción para trabajo de grado</b>	Las universidades públicas y privadas y los centros de formación técnica y tecnológica oficialmente reconocidos, podrán establecer sin perjuicio de su régimen de autonomía, la alternativa del desarrollo de planes de negocios de conformidad con los principios establecidos en esta ley, en reemplazo de los trabajos de grado.
<b>Actividades de Promoción</b>	<p>El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Programa Presidencial Colombia Joven y el Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, debe dar prioridad a las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Feria de trabajo juvenil: Componente comercial y académico.</li> <li>• Macrorrueda de negocios y de inversión para nuevos empresarios.</li> <li>• Concursos dirigidos a emprendedores sociales y de negocio (Ventures).</li> <li>• Concursos para facilitar el acceso al crédito o a fondos de capital semilla a aquellos proyectos sobresalientes.</li> <li>• Programas de cofinanciación para apoyo a programas de las unidades de emprendimiento y entidades de apoyo a la creación de empresas.</li> </ul>
<b>Constitución nuevas empresas</b>	Las nuevas sociedades que se constituyan a partir de la vigencia de esta ley, cualquier especie o tipo, que de conformidad a lo establecido en el artículo 2° de la Ley 905 de 2004, que tengan una planta de personal no superior a diez (10) trabajadores o activos totales por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes, se deben constituir con observancia de las normas propias de la Empresa Unipersonal.
<b>DECRETO 1780 DE 2003 Premio MIPYME</b>	
Se crea el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las Mipymes como estímulo a las acciones de investigación aplicada, creatividad e innovación tecnológica y/o industrial de las empresas.	
<b>DECRETO 2340 DE 2003</b>	

<b>Normatividad Emprendimiento y PYMES</b>
Establece formas de administración del Programa de Microcréditos por parte de las Cajas de Compensación Familiar, con fundamento en la Ley 590 de 2000.
<b>DECRETO 4337 DE 2004 Promoción de las exportaciones e inversión extranjera</b>
Desarrolla parcialmente a Ley 7ª de 1991 y la Ley 9ª de 1991. El fomento de las exportaciones comprende la promoción y facilitación del crecimiento y consolidación de las iniciativas de inversión extranjera en Colombia.

**Anexo B**  
**ENCUESTA DE MERCADO INTERNO**



**ENCUESTA MERCADO INTERNO PORTAFOLIO RSI**

1. Nombre de la fundación: \_\_\_\_\_
2. Año de fundación: \_\_\_\_\_



**Parte I: Alimentación**

3. Cuál (es) es su proveedor(es) de alimentos?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Con qué frecuencia compra alimentos?
  - a. Diariamente
  - b. Semanalmente
  - c. Quincenalmente
  - d. Mensualmente
  - e. Otro¿Cuál? \_\_\_\_\_
5. Cuál es el monto de dinero mensual que destina a la compra de alimentos?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. Qué tipo de alimentos adquiere?
  - a. Abarrotes
  - b. Verduras
  - c. CarnesOtro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**Parte II: Útiles de aseo**

7. Cuál (es) es su proveedor(es) de útiles de aseo?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. Con qué frecuencia compra útiles ó implementos de aseo?
  - a. Quincenalmente
  - b. Mensualmente
  - c. Trimestralmente
  - d. Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_
9. Cuál es el monto de dinero que destina a la compra de elementos de aseo?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. Cuáles elementos de aseo adquiere?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Parte III: Servicio de aseo**

11. El personal de aseo de su organización, tiene contrato:
- a. Directo
  - b. Con otra empresa  
¿Cuál? \_\_\_\_\_
12. Cuál es el monto de dinero mensual que destina al servicio de aseo?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
13. Con cuántas personas dispone para el servicio de aseo?
- a. Una persona
  - b. Dos personas
  - c. Más de dos personas  
¿Cuántas? \_\_\_\_\_

**Parte IV: Papelería-fotocopias**

14. Cuál (es) es su proveedor(es) de elementos de papelería?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
15. Con qué frecuencia compra elementos de papelería?
- a. Semanalmente
  - b. Quincenalmente
  - c. Mensualmente
  - d. Otro  
¿Cuál? \_\_\_\_\_
16. Cuál es el monto de dinero que destina a la compra de elementos de papelería?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
17. Cuales elementos de papelería adquiere?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
18. Usted dispone de una fotocopidora?
- a. Si
  - b. No
19. Si no es así, ¿Cuál es el monto de dinero destinado a fotocopias mensualmente?  
\_\_\_\_\_

**Parte V: Publicidad**

20. En promedio, ¿Cuántas veces en el año requiere de publicidad?
- a. Una vez
  - b. Dos veces
  - c. Tres veces
  - d. Más de tres veces ¿Cuántas? \_\_\_\_\_

21. Qué medios publicitarios utiliza en caso de requerir publicidad?
- a. Plegables
  - b. Pendones
  - c. Afiches
  - d. Volantes
  - e. Otros ¿Cuál? \_\_\_\_\_

22. Aproximadamente cuánto dinero invierte en publicidad al año?  
\_\_\_\_\_

**Parte VI: Uniformes y dotaciones**

- 23.Cuál (es) es su proveedor(es) de uniformes o dotaciones?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

24. Requiere dotación ó uniformes para el personal de la organización (empleados)?
- a. Si
  - b. No

25. Requiere dotación ó uniformes para la población beneficiaria de su fundación?
- a. Si
  - b. No

26. Con qué frecuencia compra uniformes?
- a. Una vez al año
  - b. Dos veces al año
  - c. Otro  
¿Cuál? \_\_\_\_\_

- 27.Cuál es el número de uniformes que adquiere?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Parte VII: Servicios de Mensajería**

- 28.Cuál es el monto de dinero semanal que invierte en servicios de mensajería?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

29. Usted cuenta con:
- a. Una persona destinada a realizar esta labor
  - b. Contrata con una empresa

30. Cuenta con una moto para el desarrollo de esta actividad?

- a. Si
- b. No

**Parte VIII: Conclusión**

31. Cual(es) de los productos ó servicios analizados anteriormente, considera que puede ofrecer a otras organizaciones?

- a. Alimentación
- b. Útiles de aseo
- c. Servicios de aseo
- d. Papelería – Fotocopias
- e. Publicidad
- f. Uniformes y dotaciones
- g. Servicios de mensajería

32. Qué otros productos ó servicios diferentes a los anteriormente nombrados puede ofrecer a otras organizaciones?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

33. Qué actividad está realizando actualmente la organización que contribuya a la generación de ingresos de la población beneficiaria?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

34. Se encuentra en proceso el desarrollo de una NUEVA actividad que contribuya a la generación de ingresos de la población beneficiaria?

- a. Si  
¿Cuál? \_\_\_\_\_
- b. No

Nombre de la persona que diligenció la encuesta: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

**Anexo C**  
**ENCUESTA DE AUTO-DIGNÓSTICO**

ENCUESTA DE AUTODIAGNÓSTICO: PERFIL EMPRENDEDOR

Las gamas del saber

NOMBRE: \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_

TELÉFONO: \_\_\_\_\_

I. Saber conocer – Conocimientos

Con base en su formación familiar, académica, social, cultural, formal y no formal y a partir de sus experiencias y vivencias, auto evalúe sus conocimientos, señalando si o no en cada una de las siguientes diez (10) afirmaciones, a partir de un análisis objetivo y sincero:

1. Comprende el mundo que lo rodea al combinar una cultura general suficientemente amplia (relacionada con las tendencias mundiales como la globalización, la competitividad, el uso intensivo de la informática y las telecomunicaciones, la integración de bloques económicos, entre otras) con la profundización de los conocimientos específicos de su entorno más próximo (de su país, de su región, de su ciudad, en lo político, social, cultural, económico, tecnológico y ambiental):

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. Posee la capacidad para aprender siempre, en todo momento, y nutrirse de todo tipo de experiencias, siendo un motivador de cambios y una persona abierta a la innovación:

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. Tiene la capacidad para encontrar placer al conocer, descubrir, explorar "los campos de desconocimiento"; tiene capacidad de desaprender:

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. Posee buenos conocimientos en gerencia y administración empresarial y los ha aplicado en la práctica:

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

5. Posee buenos conocimientos en la técnica y tecnología de producción de un bien o servicio o en la comercialización de productos y los ha aplicado en la práctica:

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

6. Posee buenos conocimientos en el área de mercadeo, comercialización y ventas y los ha aplicado en la práctica:

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

7. Posee buenos conocimientos en el área financiera y contable y los ha aplicado en la práctica:

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

8. Posee buenos conocimientos en la parte legal, laboral y normativa, en lo que tiene que ver con el componente empresarial, y los ha aplicado en la práctica:

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

9. Posee buenos conocimientos en el uso de Internet y el comercio electrónico y los ha aplicado en la práctica:

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

10. Está al tanto de los aspectos inherentes a la gestión ambiental empresarial y la producción limpia y los ha aplicado en la práctica:

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

## II. Saber hacer – Habilidades o capacidades

De acuerdo con la manera como usted responde a situaciones que ponen a prueba sus habilidades, señale si o no en cada una de las siguientes diez (10) afirmaciones, siendo siempre absolutamente sincero consigo mismo:

11. Posee habilidad para convertir eficientemente el saber y el entendimiento en acción; es decir, es una persona ejecutiva, que aterriza sus ideas, conocimientos y propuestas:

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

12. Suele ser más productivo y efectivo cuando trabaja en conjunto con otras personas, que cuando trabaja solo y aislado:

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

13. Se comunica bien con los demás, sabe expresarse bien, transmite con fluidez y facilidad sus ideas, tiene buena capacidad para escuchar a los demás, promueve el diálogo para el entendimiento y la interacción con los demás:

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

14. Tiene habilidad para hacer que otros compartan objetivos, sueños e intenciones, de manera que trabajen con entusiasmo, compromiso y dedicación alrededor de esos propósitos comunes:

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

15. Ante situaciones complejas y adversas, tiene siempre la capacidad de encontrar una solución consistente y efectiva para resolverlas:

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

16. Suele establecer prioridades y trabajar principalmente en lo que es importante, sin caer a menudo en el desarrollo de acciones sobre lo que es inminente o urgente:

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

17. Se caracteriza por administrar bien su agenda y sus compromisos, por lo que suele cumplir sus tareas y propósitos cotidianos en los tiempos previstos:

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

18. Establece condiciones favorables en procesos de negociación con otros, sobre la base de ganar – ganar, donde se alcanza un nivel de satisfacción positivo para todas las partes:

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

19. Posee una habilidad particular para identificar y aprovechar oportunidades, que le permite alcanzar resultados muy positivos, respecto a otras personas con las que interactúa o compete:

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

20. Sabe transformar datos, estadísticas e información en bruto, en información útil para la toma de decisiones:

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

III. Saber vivir con los demás - Relaciones

A partir de la manera como usted maneja sus relaciones con los demás, como interactúa con otros en distintos escenarios y situaciones, señale si o no en cada una de las siguientes diez (10) afirmaciones, sobre la base de una auto evaluación objetiva y sincera:

21. Posee siempre la capacidad de comprender al otro respetando su realidad, sus valores, creencias y su forma de ver el mundo:

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

22. Tiene la capacidad de lograr calidad en los encuentros con los demás, en un ambiente de enriquecimiento mutuo:

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

23. Posee la capacidad para ver en el otro una referencia para su aprendizaje y mejor desempeño:

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

24. Posee la capacidad para entender y canalizar las emociones propias, así como las de otros, logrando equilibrio entre lo racional y lo emocional, para conducir las hacia un resultado positivo:

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

25. Posibilita el auténtico desarrollo de las potencialidades de las personas con las que establece relaciones de interdependencia:

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

26. Ante situaciones conflictivas o tensas es tolerante y comprensivo respecto a los comportamientos, planteamientos y actitudes de los demás, evitando los enfrentamientos agresivos:

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

27. Establece vínculos basados en el afecto, la confianza y la comunicación, como fundamento para el establecimiento de relaciones productivas con los demás:

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

28. Buena parte de sus logros y resultados se basa en la definición de alianzas estratégicas, donde genera complementariedad y mayor efectividad en el uso de sus recursos:

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

29. Es hábil en el manejo de las relaciones públicas y en el manejo de espacios sociales, en los que proyecta o consolida su imagen:

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

30. Cree firmemente en que es necesario cooperar para ser competitivos y lo aplica en todas sus actuaciones:

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

#### IV. Saber ser – Valores y actitudes

Las actitudes se refieren a estar o no dispuesto a... Tienen que ver con la forma como asumimos la vida, como percibimos el mundo, lo que nos rodea. Los valores, son la estructura que guía nuestro comportamiento. De acuerdo con su manera de proceder y con sus actitudes, señale si o no en cada una de las siguientes diez (10) afirmaciones, realizando una auto evaluación muy sincera, objetiva y veraz de sí mismo:

31. Siempre es una persona optimista, positiva, que cree en sí misma, en los demás, en el país:

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

32. Ante las adversidades, las dificultades, los contratiempos, las caídas, siempre se levanta, se recupera, persiste y sale adelante:

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

33. Está convencido de que la posibilidad de cambiar, de mejorar, de crecer está más en usted mismo, que en terceras personas o instituciones:

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

34. Siempre está abierto a escuchar nuevas propuestas, a evaluar nuevas posibilidades, a explorar nuevos caminos, a avanzar, con flexibilidad y voluntad de cambio:

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

35. Se caracteriza por estar siempre dispuesto a innovar, a ver las cosas de una manera diferente, a hacer mejoras en sus proyectos o tareas, a aplicar su creatividad:

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

36. Es audaz, atrevido, en la medida en que asume riesgos moderados, calculados. Basa sus acciones en el concepto de que para ganar algo, es necesario arriesgar algo:

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

37. Si las condiciones y circunstancias plantean una oportunidad, usted es una persona decidida, que actúa, que no cae en dubitaciones:

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

38. Es una persona activa, dinámica, que se caracteriza por su energía, su fuerza mental, su espíritu de progreso en todo momento y en todo lo que hace:

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

39. Cuando se traza un propósito, una meta, trabaja con disciplina, con el mayor esfuerzo y con plena dedicación hasta alcanzarlo:





Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_




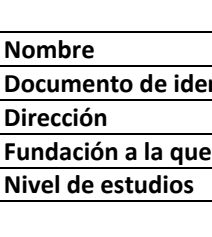

40. En ninguna circunstancia y por ningún motivo usted negocia sus valores de responsabilidad, honestidad, lealtad, sinceridad, igualdad, transparencia y ética:




Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

**Anexo D**  
**RESULTADOS DE LA SEGUNDA ETAPA: EMPRENDEDORES**  
**SELECCIONADOS**

**EMPRENDEDORES SELECCIONADOS PARA LA PRUEBA PILOTO DE LA PROPUESTA DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL.**

	
<b>Nombre</b>	<b>Patricia Zafra Zafra</b>
<b>Documento de identidad</b>	63.453.986
<b>Dirección</b>	Calle 149 # 38 – 29 Villareal. Floridablanca
<b>Fundación a la que pertenece</b>	Luz de Amor
<b>Nivel de estudios</b>	Técnica en lácteos y cárnicos del SENA
	
<b>Nombre</b>	<b>William Ramírez García</b>
<b>Documento de identidad</b>	91.294.579
<b>Dirección</b>	Carrera 22B # 2-18 Barrio La Independencia – El Norte
<b>Fundación a la que pertenece</b>	Nuestra Señora de la Esperanza
<b>Nivel de estudios</b>	Técnico en Mercadeo del SENA
	
<b>Nombre</b>	<b>Marina Ariza de Alvarez</b>
<b>Documento de identidad</b>	37.812.267
<b>Dirección</b>	Calle 43 # 12-27 Barrio El Carmen. Floridablanca
<b>Fundación a la que pertenece</b>	Fundación Mujer y Hogar
<b>Nivel de estudios</b>	Primaria
	
<b>Nombre</b>	<b>Mónica Ruiz Cedeño</b>
<b>Documento de identidad</b>	1.098.616.647
<b>Dirección</b>	Carrera 48 # 27-05 Barrio Albania
<b>Fundación a la que pertenece</b>	Fundación Mujer y Hogar
<b>Nivel de estudios</b>	Secundaria

	
<b>Nombre</b>	<b>Paola Yiseth Ruiz Cedeño</b>
<b>Documento de identidad</b>	63.544.104
<b>Dirección</b>	Carrera 48 # 27-05 Barrio Albania
<b>Fundación a la que pertenece</b>	Fundación Mujer y Hogar
<b>Nivel de estudios</b>	Técnica e patronaje básico
	
<b>Nombre</b>	<b>Nubia Stella Alvarado Correa</b>
<b>Documento de identidad</b>	63.335.116
<b>Dirección</b>	Minuto de Dios, Calle 13 # 10ª-20. El Norte
<b>Fundación a la que pertenece</b>	Representante Grupo Mujeres con valor - Fundación Romelio
<b>Nivel de estudios</b>	Secundaria
	
<b>Nombre</b>	<b>Isabel Patricia Caicedo Orejarena</b>
<b>Documento de identidad</b>	63.294.521
<b>Dirección</b>	Calle 19 # 21-31
<b>Fundación a la que pertenece</b>	Fundación Mujer y Hogar
<b>Nivel de estudios</b>	Secundaria
	
<b>Nombre</b>	<b>Gladys Carvajal Cáceres</b>
<b>Documento de identidad</b>	63.308.420
<b>Dirección</b>	Carrera 30 # 14-14 Apto 301
<b>Fundación a la que pertenece</b>	Fundación Mujer y Hogar
<b>Nivel de estudios</b>	Secundaria
	
<b>Nombre</b>	<b>Edith Guerrero Jaimes</b>
<b>Documento de identidad</b>	37.933.776
<b>Dirección</b>	Cancha Jose Antonio Galán cambuche # 8
<b>Fundación a la que pertenece</b>	Fundación Mujer y Hogar
<b>Nivel de estudios</b>	Secundaria

	
<b>Nombre</b>	<b>Jaime Alberto Delgado</b>
<b>Documento de identidad</b>	91.219.016
<b>Dirección</b>	Carrera 1ª # 31b-09
<b>Fundación a la que pertenece</b>	Fundación Mujer y Hogar
<b>Nivel de estudios</b>	Primaria
	
<b>Nombre</b>	<b>Luz Herminda Delgado Morales</b>
<b>Documento de identidad</b>	22.738.240
<b>Dirección</b>	Asentamiento Villa Esperanza M2W4 Casa # 163
<b>Fundación a la que pertenece</b>	Luz de Amor
<b>Nivel de estudios</b>	Secundaria
	
<b>Nombre</b>	<b>Ana Lucia Salamanca</b>
<b>Documento de identidad</b>	45.575.078
<b>Dirección</b>	Asentamiento Villa Esperanza M5 Casa # 193
<b>Fundación a la que pertenece</b>	Luz de Amor
<b>Nivel de estudios</b>	Primaria

## **ANEXO E**

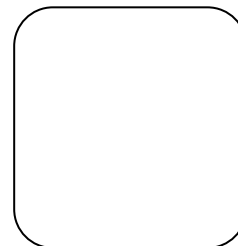
### **CARTA DE COMPROMISO DE EMPRENDEDORES CON EL PROGRAMA TEJIENDO IDEAS RED DE EMPRENDEDORES**

## A. FORMATO DE INSCRIPCIÓN

### PROPUESTA DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL APLICABLE A COMUNIDADES EN CONDICIÓN DE VULNERABILIDAD DE BUCARAMANGA

Fecha:

DATOS BÁSICOS



Primer nombre:	
Segundo nombre:	
Primer apellido:	
Segundo apellido:	
Cédula de ciudadanía:	
e-mail:	
Fecha de nacimiento:	Día___ Mes___ Año_____
Sexo:	Masculino___ Femenino___
Departamento:	
Ciudad o Municipio:	
Dirección:	
Teléfono:	
Celular:	
Tiene un empleo fijo en este momento:	Sí___ No___
Nivel de estudios:	Primario ___ Secundario___ Técnico/ Tecnólogo ___

Firma \_\_\_\_\_

C.C \_\_\_\_\_

## **B. CARTA DE COMPROMISO DE EMPRENDEDORES CON EL PROGRAMA TEJIENDO IDEAS RED DE EMPRENDEDORES**



Bucaramanga, \_\_\_\_\_ de 2008

Señores

TEJIENDO IDEAS Red de Emprendedores

### **Ref: Carta de Compromiso de Emprendedores**

Yo, \_\_\_\_\_, identificado con cédula de ciudadanía número \_\_\_\_\_ expedida en la ciudad de \_\_\_\_\_, manifiesto mi interés y compromiso para participar en el programa TEJIENDO IDEAS Red de Emprendedores del Portafolio de Responsabilidad Social Interinstitucional. Para tal efecto, me encuentro dispuesto a realizar los trámites y suministrar la documentación requerida por ustedes cuando así lo dispongan y a cumplir con los siguientes deberes:

1. Asistir a las reuniones que el programa convoque.
2. Asistir a las capacitaciones que el programa gestione.
3. Ser multiplicador de la red compartiendo su experiencia y asesorando a los nuevos participantes.
4. Informar a la red de cualquier cambio de domicilio, teléfono del titular ó la empresa.
5. Entregar informes mensuales de las ventas realizadas, de los costos de producción incurridos en el periodo u otros informes solicitados por el programa en los términos que se establezca.

Hacen parte integral de esta carta de Compromiso los siguientes documentos:

1. Fotocopia de la cédula de ciudadanía del Representante legal de la empresa y/o Titular del Proyecto y de los integrantes del equipo.
2. Fotocopia del RUT
3. Fotocopia del carné de EPS o ARS

Esta carta de compromiso se firma por:

---

**Nombre del Emprendedor**

**Anexo F**  
**FORMATO GENERE MUCHAS IDEAS DE NEGOCIO**

## GENERE MUCHAS IDEAS DE NEGOCIO

Marque con una X la respuesta que más se ajuste a su situación y complete la información requerida según corresponda.

1. Qué habilidades o talentos tiene?

---

---

---

---

2. Se siente satisfecho con su situación de trabajo actual? (Si actualmente no trabaja marque NA)

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ NA\_\_\_\_

3. ¿Qué modalidad de actividad prefiere? (Ejemplos: prestar un servicio, producir un bien o comercializar un producto y/o servicio).

---

---

---

4. ¿Cuál es su motivación que lo lleva a involucrarse en este esfuerzo?

- Me gustaría mejorar mi situación económica e invertir en mi futuro  
 Me gustaría invertir más en mi negocio y en mi futuro  
 Mi negocio tiene mucho potencial de crecimiento y quiero aprovecharlo  
 Quiero manejar mi propio negocio  
 Quiero contribuir al mejoramiento de mi comunidad

5. Genere mínimo dos (2) ideas para poder seleccionar la de mayor potencial para desarrollar, y con base en ella planear y crear su propia empresa. Tenga en cuenta los siguientes aspectos: ¿Qué productos y/o servicios va a ofrecer? ¿A quién le va a ofrecer estos productos/servicios? ¿Qué necesidad del consumidor satisface su producto / servicio?

<b>Idea No.1</b>
<b>Nombre de la Idea:</b>
<b>Descripción:</b>
<b>Por qué piensa que esta idea podría funcionar?</b>

<b>Idea No.2</b>
<b>Nombre de la Idea:</b>
<b>Descripción:</b>
<b>Por qué piensa que esta idea podría funcionar?</b>

6. Cuanto tiempo semanal (horas) o en qué horario podría dedicarse al negocio en cuestión?

MATRIZ FILTRO DE IDEAS																	
Tenga en cuenta el objetivo a lograr	FILTROS																
	Personales					Mercado					Recursos						
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN:</b>  5. Totalmente 4. Es un muy buen porcentaje 3. Es un porcentaje aceptable 2. Casi nada 1. Nada	¿Vibro con la idea?	¿Tengo conocimientos?	Tengo apoyo familiar?	¿Dispongo del tiempo?	¿Tengo red de contactos?	¿Se corresponde con mis fortalezas?	¿Le veo potencial en el mercado?	¿Conozco la competencia?	¿Conozco los canales para su distribución?	¿El producto o servicio es innovador / diferenciado?	¿Satisface una necesidad del mercado?	¿Visualizo rentabilidad en este negocio?	¿Es factible de elaborar?	¿Es fácil ubicar y contratar la gente necesaria?	¿Se encuentra disponible la materia prima?	¿Cuento con los recursos económicos?	TOTAL
Selecciones los filtros																	
Elabore una ponderación																	
Califique numéricamente cada filtro																	
Escriba sus ideas:																	
Idea 1.:																	
Idea2.:																	

**Anexo G**  
**FORMATO DESCRIPCIÓN DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO**

**DESCRIPCIÓN UNIDADES DE NEGOCIO**

1. ¿En qué consiste, cómo se define el negocio que le interesa empezar o que se está desarrollando ya? **Describa detalladamente el proceso productivo (si aplica).**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. ¿Cuál es la visión de la empresa? ¿En qué quiere convertirse o ser?

---

---

---

3. ¿Quiénes conforman la competencia del negocio?

---

---

4. ¿Cuál es la ventaja del negocio sobre otras empresas existentes?

---

---

5. ¿Cuáles son los recursos de inicio con los que se cuenta o el actual capital de trabajo de la empresa?

---

---

---

---

\_\_\_\_\_

6. ¿Cuáles son las materias primas que utiliza actualmente? **Especifique el costo unitario.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Cuál es el costo total de desarrollo de sus productos? **(Defina para cuantos productos son los totales a continuación)**

Costo Total materia prima: \_\_\_\_\_

Costo total transporte: \_\_\_\_\_

Costo total Suministros: \_\_\_\_\_

Total: \_\_\_\_\_

8. ¿Dónde se ubica el negocio?

\_\_\_\_\_

- **Precio:** ¿A qué precio ofrece actualmente el producto/servicio? (Especifique el precio por unidad ò paquete, si es por paquete especifique el número de unidades en cada paquete).

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- **Distribución:** ¿Cómo y en qué lugares vende el producto/servicio? (Especificar si la distribución es en forma directa o si actúan intermediarios que hacen llegar el producto al consumidor final. Determinar cuál es el alcance de la distribución (barrio, metropolitana, nacional, regional) **Especifique costos de transporte**

---

---

---

---

9. Cuál es su Método de ventas? (ventas mayoristas, ventas minoristas, al consumidor final)

---

---

---

• **Comunicación:** ¿De qué manera comunica el producto/servicio de modo tal que los clientes potenciales se enteren de su existencia y deseen comprarlo?

---

---

---

---

10. Activos fijos actuales (maquinaria y equipos, instalaciones, inmuebles). **Especificar costos.**

---

---

---

---

11. Cuáles son sus proveedores de materias primas?

---

---

---

---

12. ¿Se requiere adquirir nueva tecnología? ¿Qué tipo de tecnología?

---

---

13. ¿Qué nombre se le dará al negocio?

---

**Nombre:**

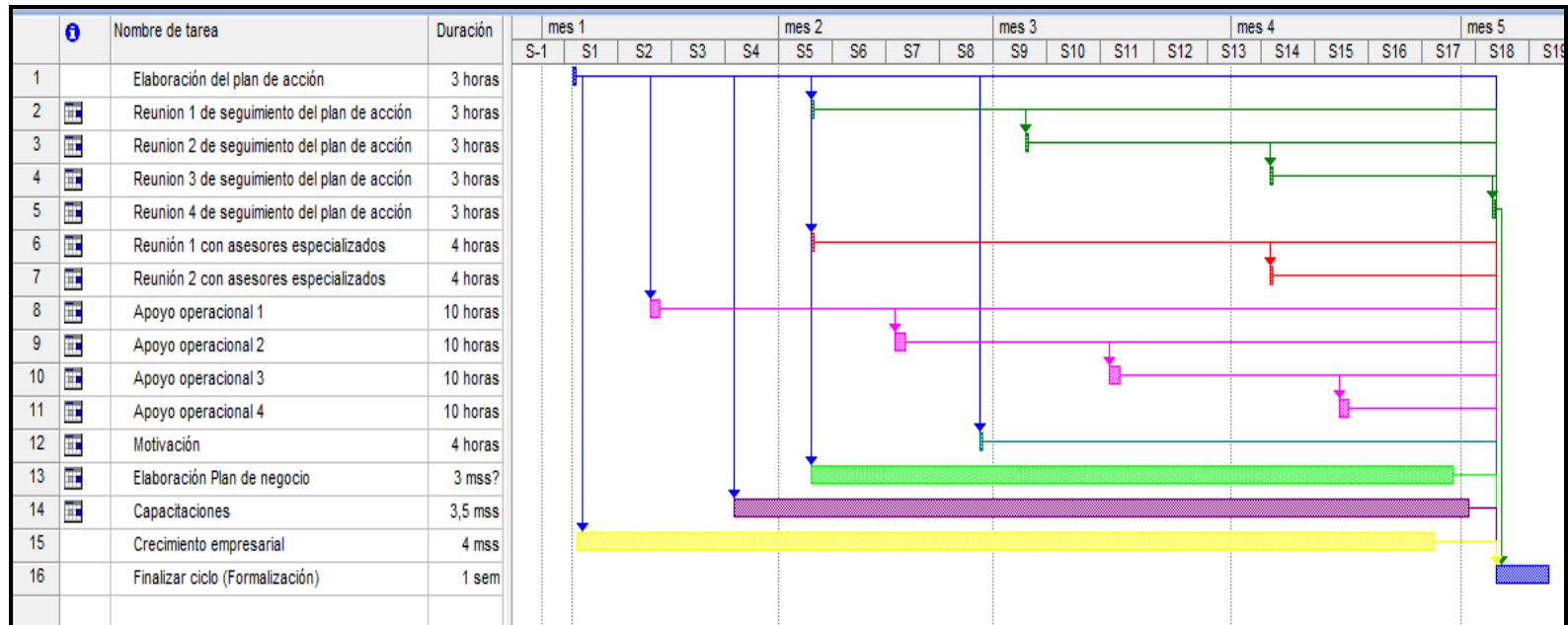
**Fundación:**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Anexo H**  
**PORTAFOLIO TEJIENDO IDEAS RED DE EMPRENDEDORES**

**Anexo I**  
**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES *TEJIENDO IDEAS RED DE EMPRENEDORES***

## Cronograma de actividades *Tejiendo Ideas Red de Emprendedores*



Fuente: Elaborado por las autoras del Proyecto.

**Anexo J**  
**ENCUESTA DE IDENTIFICACION DEL PERFIL DE CLIENTES POTENCIALES DE**  
**CHOCO ÁNGEL**

**ENCUESTA DE IDENTIFICACION DEL PERFIL DE CLIENTES POTENCIALES DE CHOCO ÁNGEL**

Buenos días, soy \_\_\_\_\_ estamos realizando un estudio con el objetivo de conocer aspectos relacionados con su preferencia en cuanto a productos de confitería. Solo requerimos cinco minutos de su tiempo. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos. Sus opiniones son muy importantes, gracias por su colaboración.

Nombre del establecimiento \_\_\_\_\_

Nombre del encuestado \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

Barrio \_\_\_\_\_

1) En su establecimiento vende chokolatinas?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_ PorQué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Si su respuesta es **No**, diríjase a la última pregunta

2) Por favor, enumere las marcas de chokolatinas que compra para posteriormente vender en su establecimiento:

Marca 1: \_\_\_\_\_

Marca 2: \_\_\_\_\_

Marca 3: \_\_\_\_\_

Marca 4: \_\_\_\_\_

3) Qué presentación y qué precio de venta tienen los productos de chocolate que vende actualmente? (Por ejemplo: Ch. de leche en presentaciones de 6gr, 12gr o 30 gr; Ch. rellena en presentación de 10gr; Bombones en presentación de 6gr)

PRODUCTO	PRESENTACIÓN	PRECIO
PRODUCTO 1:		\$
PRODUCTO 2:		\$
PRODUCTO	PRESENTACIÓN	PRECIO
PRODUCTO 3:		\$

PRODUCTO 4:		\$
-------------	--	----

4) Con qué frecuencia surte su establecimiento de chocolatinas?

Semanalmente\_\_\_

Quincenalmente\_\_\_

Mensualmente\_\_\_

5) Estaría dispuesto a comprar una nueva chocolatina de producción artesanal/casera para vender en su establecimiento?

Si\_\_\_

No\_\_PorQué\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

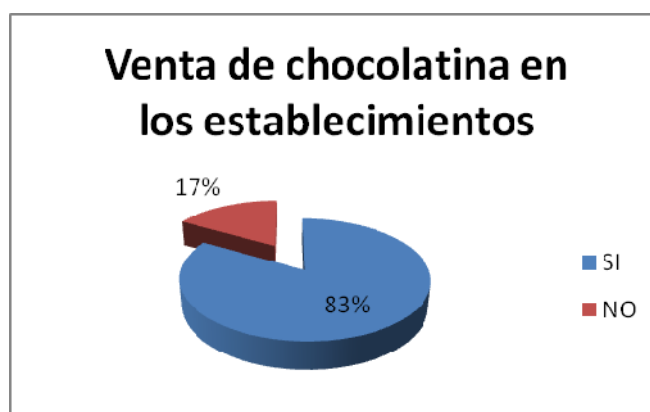
**Anexo K**  
**PRESENTACIÓN Y TABULACIÓN DE LA ENCUESTA DE MERCADO POTENCIAL**  
**DE CHOCO ÁNGEL**

## TABULACIÓN, PRESENTACIÓN ENCUESTA DEL MERCADO POTENCIAL DE CHOCO ÁNGEL

Venta de chocolatinas en los establecimientos:

	Cantidad	Frecuencia
Si	180	83,33%
No	36	16,67%
Total	216	100%

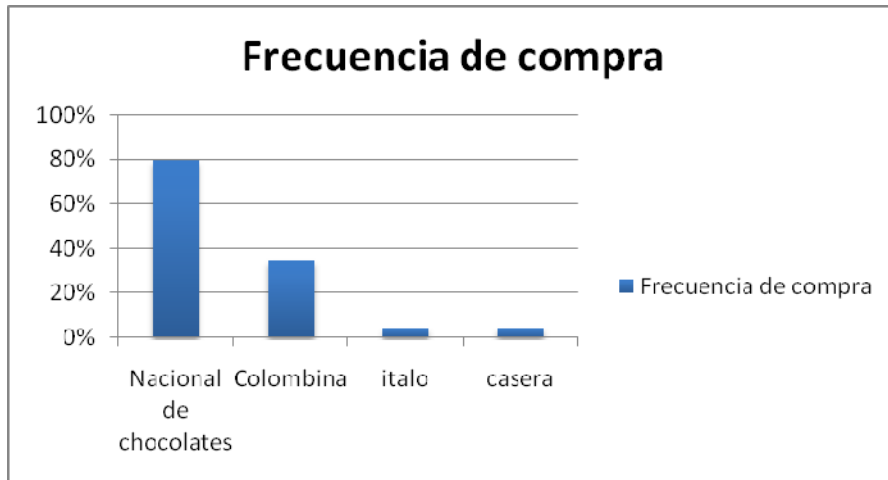
Venta de chocolatinas en los establecimientos:



Marcas de chocolatina de mayor venta en los establecimientos:

Marca	Cantidad	Frecuencia
Nacional de chocolates	172	80%
Colombina	75	35%
Italo	9	4%
casera	9	4%

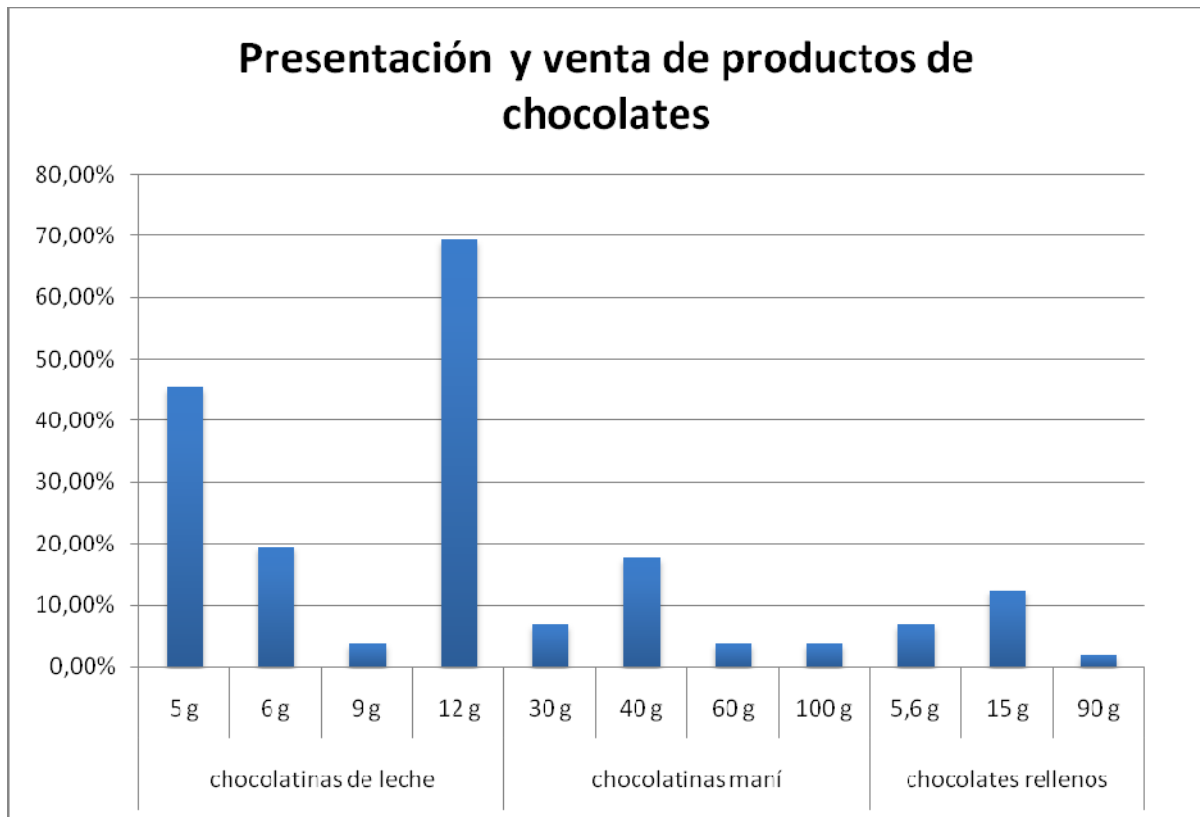
Marcas de chocolatina de mayor venta en los establecimientos:



Presentación y precio de venta de los productos de chocolate:

PRODUCTO	PRESENTACIÓN	FRECUENCIA	%	PRECIO DE VENTA PORMEDIO
Chocolatinas de leche	5 g.	98	45,37%	\$125
	6 g.	42	19,44%	\$150
	9 g.	8	3,70%	\$250
	12 g.	150	69,44%	\$275
Chocolatinas maní	30 g.	15	6,94%	\$800
	40 g.	38	17,59%	\$1.117
	60 g.	8	3,70%	\$1.100
	100 g.	8	3,70%	\$2.350
Chocolates rellenos	5,6 g	15	6,94%	\$200
	15 g.	27	12,50%	\$375
	90 g.	4	1,85%	\$4.200

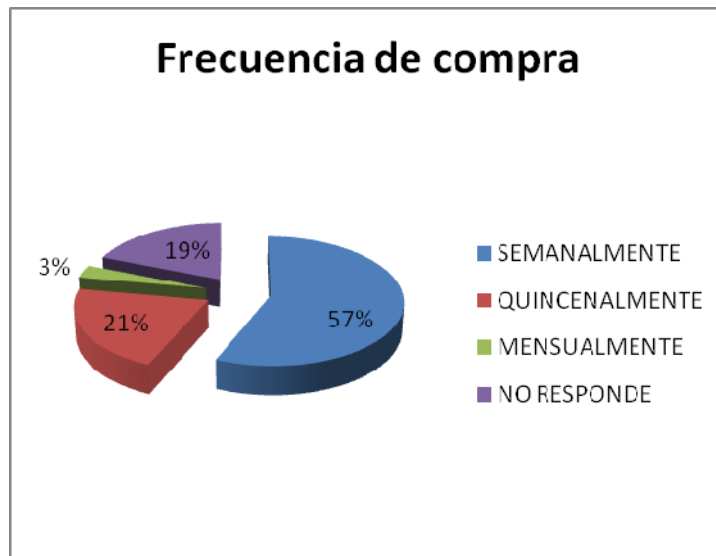
Presentación y frecuencia de venta de productos de chocolate (chocolatinas)



Frecuencia de compra de chocolatinas:

Período de abastecimiento	Cantidad	Frecuencia
Semanalmente	122	56,48%
Quincenalmente	46	21,30%
Mensualmente	7	3,24%
No responde	41	18,98%
Total	216	100%

Frecuencia de compra de chocolatinas:



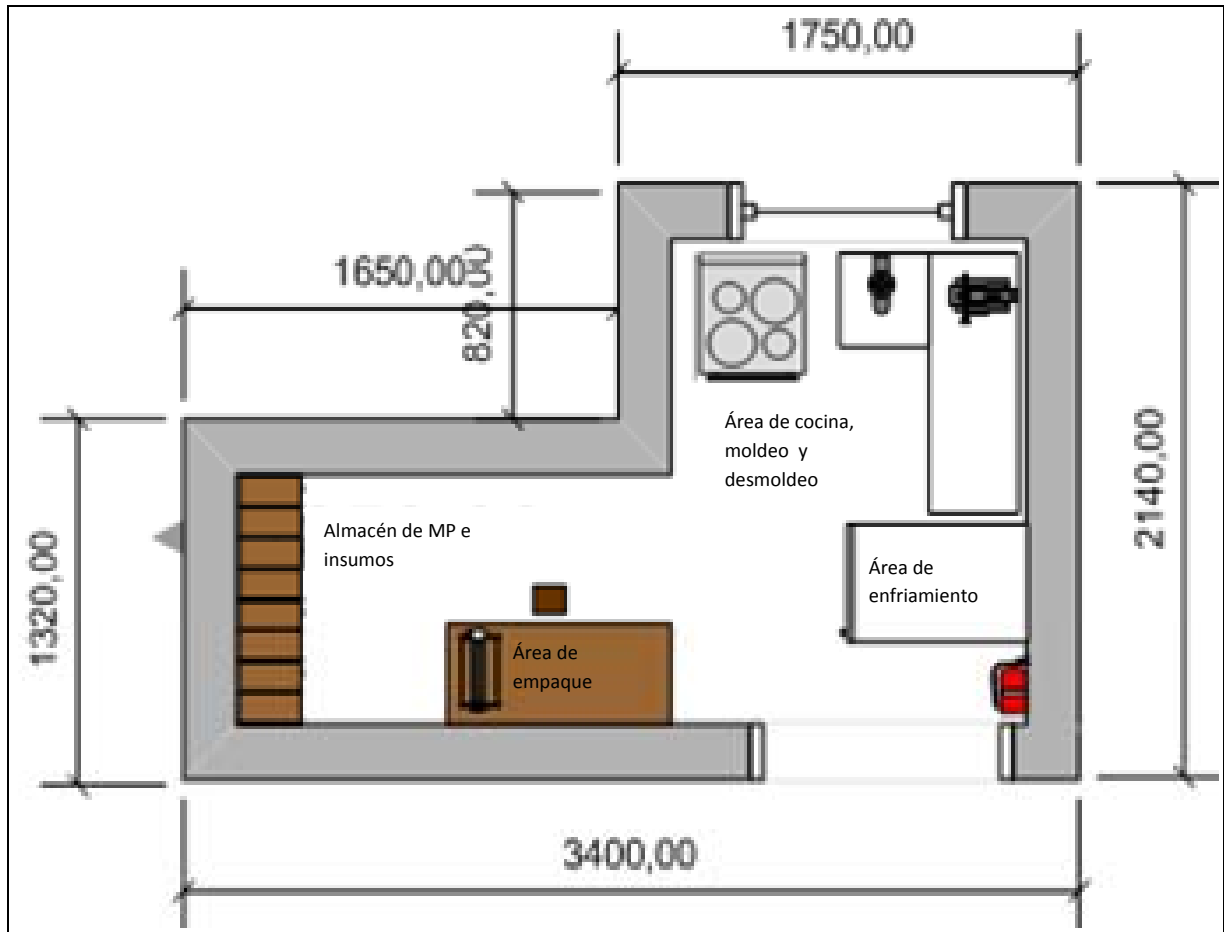
Disposición para comprar una nueva chocolatina de producción artesanal/casera para vender en el establecimiento:

Decisión	Cantidad	Frecuencia
Si	140	65%
No	76	35%
Total	216	100%

Disposición para comprar una nueva chocolatina de producción artesanal/casera para vender en el establecimiento:

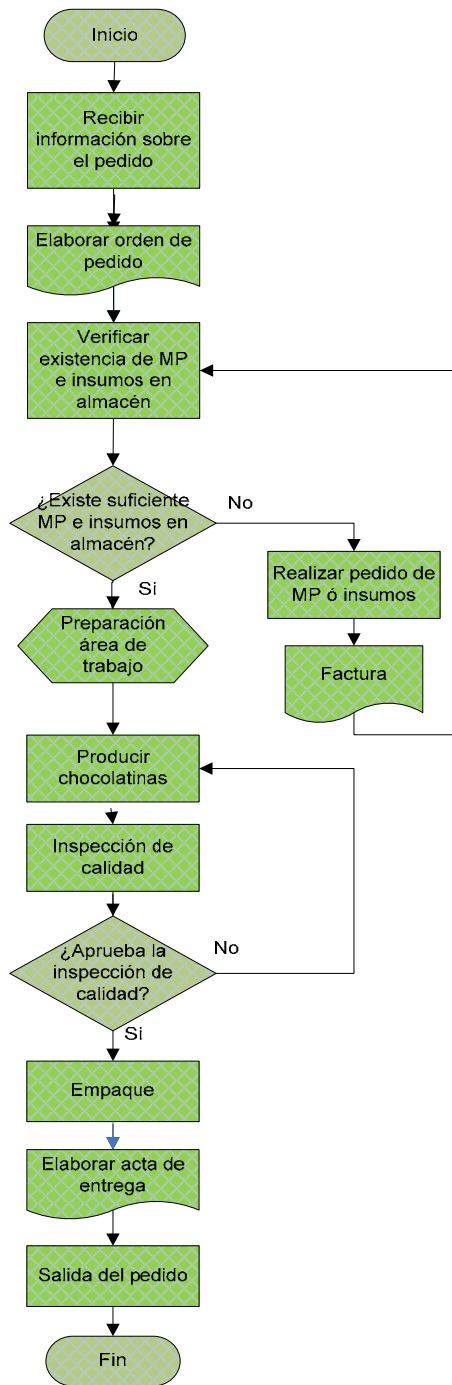







**Anexo L**  
**PLANO DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN CHOCO ÁNGEL**







**Anexo M**  
**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO PRODUCTIVO DE CHOCO ÁNGEL**

**CHOCO ANGEL**  
**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO PRODUCTIVO**

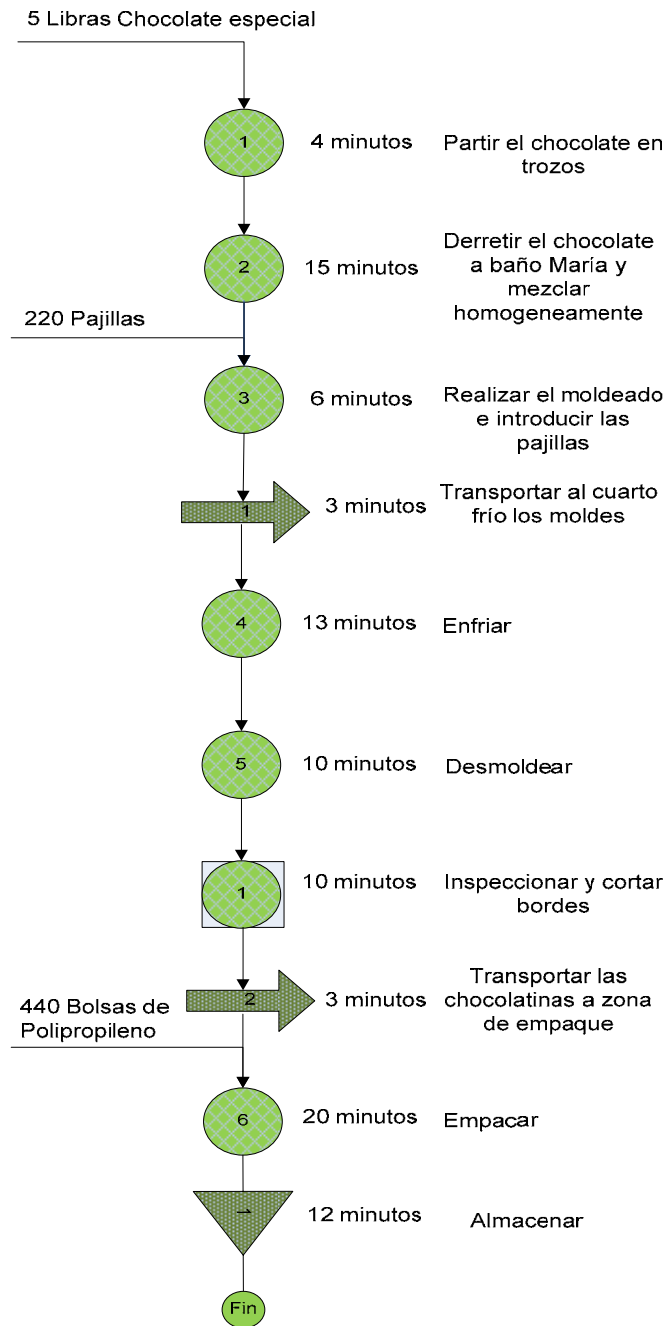


SIMBOLO		SIGNIFICADO
TERMINAL		Indica el inicio o la terminación del flujo. Se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
OPERACIÓN		Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.
DOCUMENTO		Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
DECISIÓN O ALTERNATIVA		Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
PREPARACIÓN		Preparación para una operación.

**Anexo N**  
**DIAGRAMA DE OPERACIONES DEL PROCESO PRODUCTIVO DE CHOCO ÁNGEL**

SIMBOLO		SIGNIFICADO
OPERACION		Actividad durante la cual se transforma, ensambla, desmonta o prepara un material
INSPECCION		Actividad durante la cual se verifica el cumplimiento de estándares de calidad
TRANSPORTE		Actividad en la que el material o producto en proceso es trasladado de un lugar a otro.
ALMACENAMIENTO		Situación en la que se almacena algún elemento.

CHOCO ANGEL DIAGRAMA DE OPERACIONES DEL PROCESO PRODUCTIVO		
<p><b>Diagrama No:</b> 1</p> <p><b>Producto:</b> Paquete de 440 chocolatinas artesanales de 5,5 gramos cada una.</p> <p><b>Sección:</b> Línea de producción</p> <p><b>Diagrama elaborado por:</b> Angela María Gómez Araque Lilia Stella Reyes Cajicá.</p> <p><b>Método:</b> Actual</p>	<p><b>Comienza en:</b> Bodega de materia prima</p> <p><b>Termina en:</b> Bodega de producto terminado</p> <p><b>Resumen de Actividades</b></p> <p>Operaciones: 6 Inspecciones: 1 Transportes: 2 Almacenamientos: 1</p>	<p><b>Tiempo total de producción:</b> 96 minutos</p>



**Anexo O**  
**LISTADO DE PROVEEDORES CHOCO ÁNGEL**

Comestibles Italo s.a

<b>Lugar:</b> Bogotá, Colombia
<b>Productos que provee:</b> Chocolate especial 2,5 KI Block Cobertura masa glace blanca 2,5 KI Block
<b>Volumen de pedido:</b> 100 lb
<b>Tiempo de suministro:</b> Semanalmente
<b>Condiciones de pago:</b> Crédito a 30 días; 1,5 de interés
<b>Costo actual del pedido:</b> \$375.000

Promociones Fantásticas

<b>Lugar:</b> Bogotá, Colombia
<b>Productos que provee:</b> Mezcladores Sorbitos. Paquete por 1.000 unidades
<b>Volumen de pedido:</b> 7 paquetes
<b>Tiempo de suministro:</b> Quincenalmente
<b>Condiciones de pago:</b> De contado
<b>Costo actual del pedido:</b> \$10.000 (\$1.400 c/paquete)

La Galaxia del plástico – Plásticos Uribe

<b>Lugar:</b> Bucaramanga, Colombia
<b>Productos que provee:</b> Bolsas de polipropileno. Paquete por 200 unidades
<b>Volumen de pedido:</b> 43 paquetes
<b>Tiempo de suministro:</b> Semanalmente
<b>Condiciones de pago:</b> De contado
<b>Costo actual del pedido:</b> \$30.000

Humberplasy

<b>Lugar:</b> Bucaramanga, Colombia
<b>Productos que provee:</b> Palillos brocheta de bambú. Paquete x 1.000 unidades
<b>Volumen de pedido:</b> 2 paquetes
<b>Tiempo de suministro:</b> Mensualmente
<b>Condiciones de pago:</b> De contado
<b>Costo actual del pedido:</b> \$4.000

**Anexo P**  
**FORMATO REPORTE DE TRABAJO**

Reporte de trabajo No. \_\_\_\_

Periodo de tiempo \_\_\_\_\_

	<b>Horas Trabajadas</b>	<b>Cantidad Producida</b>	<b>Cantidad Defectuosos</b>
<b>Día 1</b>			
<b>Día 2</b>			
<b>Día 3</b>			
<b>Día 4</b>			
<b>Día 5</b>			
<b>Total</b>			

**Anexo Q**  
**FORMATO REPORTE DE MATERIA PRIMA**

Fecha de recibo chocolate: \_\_\_\_\_

Reporte de materias primas No. \_\_\_\_\_

Fecha de recibo empaques: \_\_\_\_\_

Fecha de recibo palillos: \_\_\_\_\_

Periodo de tiempo: \_\_\_\_\_

	<b>Materiales</b>	<b>Cantidad Entregada</b>	<b>Cantidad Utilizada</b>
Día 1	Chocolate		
	Empaques		
	Palillos		
Día 2	Chocolate		
	Empaques		
	Palillos		
Día 3	Chocolate		
	Empaques		
	Palillos		
Día 4	Chocolate		
	Empaques		
	Palillos		
Día 5	Chocolate		
	Empaques		
	Palillos		
<b>Total</b>	<b>Chocolate</b>		
	<b>Empaques</b>		
	<b>Palillos</b>		

**Anexo R**  
**CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**

### PUNTO DE EQUILIBRIO ESCENARIO MÁS PROBABLE

<b>E. MÁS PROBABLE</b>	<b>2009</b>
<b>punto de equilibrio</b>	
costo variable U	\$ 48
costos fijos T	9.502.816
MCU	\$ 32
%MCU	0,40325
punto equilibrio en unidades	294.570
punto equilibrio en valores	\$ 23.565.570
unidades diarias	1.133
libras	13

### PUNTO DE EQUILIBRIO ESCENARIO PESIMISTA

<b>E. PESIMISTA</b>	<b>2009</b>
<b>punto de equilibrio</b>	
costo variable U	\$ 50
costos fijos T	9.502.816
MCU	\$ 29
%MCU	0,369113924
punto equilibrio en unidades	325.885
punto equilibrio en valores	\$ 25.744.940,47
unidades diarias	1.253
libras	14

### PUNTO DE EQUILIBRIO ESCENARIO OPTIMISTA

<b>E. OPTIMISTA</b>	<b>2009</b>
<b>punto de equilibrio</b>	
costo variable U	\$ 48
costos fijos T	\$ 9.502.816
MCU	\$ 37
%MCU	0,4384
punto equilibrio en unidades	255.040,69
punto equilibrio en valores	\$ 21.678.458
unidades diarias	980,93
libras	11,15

**Anexo S**  
**FLUJO DE CAJA LIBRE Y RESUMEN ANÁLISIS DE ESCENARIOS**

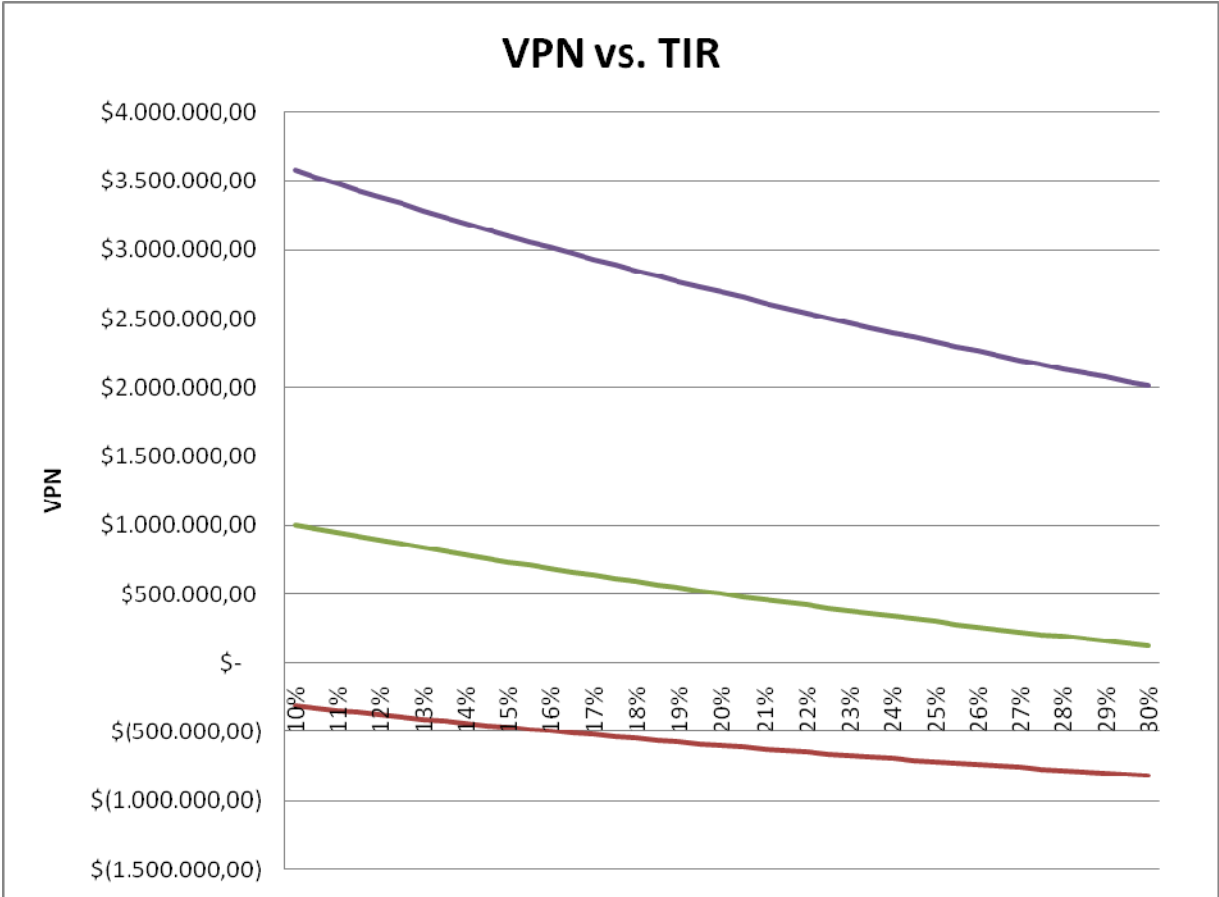
## A. FLUJO DE CAJA LIBRE (2009-2011)

Ventas	25.863.552	27.906.278	29.359.711
costo de la mercancia vendida	24.284.097	25.583.375	26.962.797
Devoluciones y descuentos en ventas	-	-	-
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 1.579.455</b>	<b>\$ 2.322.903</b>	<b>\$ 2.396.914</b>
Depreciación del ejercicio	711.600	711.600	711.600
Gastos de ventas	\$ 607.793,47	\$ 638.183,15	\$ 703.596,92
Gastos financieros	252000	252000	252000
<b>Utilidad operativa</b>	<b>\$ 8.061</b>	<b>\$ 721.120</b>	<b>\$ 729.717</b>
Otros ingresos	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 8.061</b>	<b>\$ 721.120</b>	<b>\$ 729.717</b>
Impuestos	2.821	252.392	255.401
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 5.240</b>	<b>\$ 468.728</b>	<b>\$ 474.316</b>
Depreciación	711.600	711.600	711.600
Intereses	252.000	252.000	252.000
<b>Flujo de Caja Bruto</b>	<b>968.840</b>	<b>1.432.328</b>	<b>1.437.916</b>
aumento del capital de trabajo neto operativo (KTNO)	16.372	19.755	23.460
Aumento de los activos fijos	0	0	0
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>952.467</b>	<b>1.412.573</b>	<b>1.414.456</b>
<b>Flujo de Caja Libre Acumulado</b>	<b>952.467</b>	<b>2.365.041</b>	<b>3.779.497</b>

## B. RESUMEN ANÁLISIS ESCENARIOS

Resumen de escenario			
	PESIMISTA	MAS PROBABLE	OPTIMISTA
<b>Celdas cambiantes:</b>			
PV_por_entrada_de_competidores	\$79	\$80	\$85
Inflación	6%	5%	4%
Var_porcentual_costo_cobertura	5%	0%	0%
<b>Celdas de resultado:</b>			
VPN_CHOCO_ANGEL	(\$515.256,26)	\$715.820,62	\$2.126.209,04
TIR	2%	36%	64%

**Anexo T**  
**GRÁFICA VPN vs. TIR**



**Anexo U**  
**ESTADOS FINANCIEROS DE LA PUESTA EN MARCHA DE CHOCO ÁNGEL**

## A. COSTO DE LA MERCANCÍA VENDIDA

ESTADOS DE COSTOS DE LA MERCANCÍA VENDIDA			
Unidades vendidas	14080	15840	26400
COSTO DE VENTAS	MES 1(8lb)	MES 2(9lb)	MES 3(15lb)
material directo:			
Chocolate glacé	\$ 591.360,00	\$ 665.280,00	\$ 1.108.800,00
Palillos	\$ 9.292,80	\$ 10.454,40	\$ 17.424,00
mano de obra directa	\$ 230.750,00	\$ 230.750,00	\$ 461.500,00
CIF			
Arrendamiento espacio planta de producción	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00	\$ 45.000,00
empaques en polipropileno	\$ 28.160,00	\$ 31.680,00	\$ 52.800,00
empaques grandes en polipropileno	\$ 112,64	\$ 126,72	\$ 211,20
servicios públicos	\$ 11.264,00	\$ 12.672,00	\$ 21.120,00
<b>Costo de produccion del periodo</b>	<b>\$ 915.939,44</b>	<b>\$ 995.963,12</b>	<b>\$ 1.706.855,20</b>
Costo inv. Inical pp	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Costo de producto en proceso</b>	<b>\$ 915.939,44</b>	<b>\$ 995.963,12</b>	<b>\$ 1.706.855,20</b>
inventario final de pp	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Costo de producto terminado</b>	<b>\$ 915.939,44</b>	<b>\$ 995.963,12</b>	<b>\$ 1.706.855,20</b>
inv. Inicial pt	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Costo de mercacía disponible para venta</b>	<b>\$ 915.939,44</b>	<b>\$ 995.963,12</b>	<b>\$ 1.706.855,20</b>
inventario final de pt	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Costo de la mercancia vendida</b>	<b>\$ 915.939,44</b>	<b>\$ 995.963,12</b>	<b>\$ 1.706.855,20</b>

## B. FLUJO DE CAJA LIBRE

ESTADO DE RESULTADOS CHOCO ÁNGEL (OCT 08-DIC 08)			
	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Ventas	\$ 1.126.400,00	\$ 1.267.200,00	\$ 2.112.000,00
Devoluciones y descuentos en ventas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Costo de la mercancía vendida	\$ 915.939,44	\$ 995.963,12	\$ 1.706.855,20
Depreciación del ejercicio	\$ 53.966,67	\$ 53.966,67	\$ 59.300,00
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 156.493,89	\$ 217.270,21	\$ 345.844,80
Gastos administrativos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gastos de ventas	\$ 26.547,67	\$ 29.866,13	\$ 49.776,88
<b>Utilidad operativa (UAI)</b>	\$ 129.946,22	\$ 187.404,08	\$ 296.067,92
Gastos financieros	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00
Otros ingresos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ 108.946,22	\$ 166.404,08	\$ 275.067,92
Impuestos	0	0	0
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 108.946,22	\$ 166.404,08	\$ 275.067,92
Depreciación	\$ 53.966,67	\$ 53.966,67	\$ 59.300,00
Intereses	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00
<b>Flujo de Caja Bruto</b>	\$ 183.912,89	\$ 241.370,75	\$ 355.367,92
aumento del KTNO	\$ 8.615,68	\$ 106.269,60	\$ 136.653,92
Aumento de los activos fijos		\$ 160.000,00	\$ 160.000,00
<b>Flujo de Caja Libre</b>	\$ 175.297,21	\$ 150.398,36	\$ 209.112,35

## C. BALANCE GENERAL

<b>BALANCE GENERAL (OCT 08-DIC 08) CHOCO ÁNGEL</b>			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>
Caja	\$ 175.297,21	\$ 150.398,36	\$ 209.112,35
Inventario MP e insumos	\$ 78.615,68	\$ 176.885,28	\$ 196.539,20
<b>Total activo corriente</b>	\$ 253.912,89	\$ 327.283,64	\$ 405.651,55
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
Maquinaria y equipo de operación	\$ 738.000,00	\$ 1.058.000,00	\$ 1.058.000,00
Depreciación acumulada	\$ 53.966,67	\$ 118.600,00	\$ 177.900,00
Equipo de transporte	\$ 2.500.000,00	\$ 2.500.000,00	\$ 2.500.000,00
<b>Total activo fijo</b>	\$ 3.184.033,33	\$ 3.676.600,00	\$ 3.735.900,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$ 3.437.946,22	\$ 4.003.883,64	\$ 4.141.551,55
<b>PASIVO</b>			
Cuentas por pagar proveedores	\$ 70.000,00	\$ 78.000,00	\$ 195.000,00
obligaciones financieras	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVO</b>	\$ 70.000,00	\$ 78.000,00	\$ 195.000,00
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital social	\$ 3.259.000,00	\$ 3.759.479,56	\$ 3.671.483,64
Reserva legal acumulada			
Utilidades del periodo	\$ 108.946,22	\$ 166.404,08	\$ 275.067,92
Utilidades acumuladas			
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 3.367.946,22	\$ 3.925.883,64	\$ 3.946.551,55
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	\$ 3.437.946,22	\$ 4.003.883,64	\$ 4.141.551,55

## D. INDICADORES DE LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD

### ANALISIS DE LIQUIDEZ

Indicadores transaccionales de análisis de liquidez

Mes	M1	M2	M3
Activo corriente	253.912,89	327.283,64	405.651,55
Pasivo corriente	70.000,00	78.000,00	195.000,00
<b>Razón corriente</b>	3,63	4,20	2,08

Activo corriente	253.912,89	327.283,64	405.651,55
Inventarios	78.615,68	176.885,28	196.539,20
Pasivo corriente	70.000,00	78.000,00	195.000,00
<b>Prueba Acida</b>	(9,46)	(8,57)	(6,67)

Utilidad operativa	129.946,22	187.404,08	296.067,92
depreciaciones y amortizaciones	53.966,67	53.966,67	59.300,00
<b>EBITDA</b>	183.912,89	241.370,75	355.367,92
Ingreso operacional	1.126.400,00	1.267.200,00	2.112.000,00
<b>Margen EBITDA</b>	16,33%	19,05%	16,83%

Inventarios	78.615,68	176.885,28	196.539,20
Cuentas por cobrar	-	-	-
Cuentas por pagar a proveedores	70.000,00	78.000,00	195.000,00
<b>KTNO</b>	8.615,68	98.885,28	1.539,20
<b>Productividad del KTNO</b>	0,76%	7,80%	0,07%

**Palanca de crecimiento** 21,35 2,44 230,88

**ANALISIS DE RENTABILIDAD**

Mes	M1	M2	M3
Utilidad antes de intereses e impuestos	156.493,89	217.270,21	345.844,80
Activos operativos	3.437.946,22	4.003.883,64	4.141.551,55
<b>Rentabilidad operativa de los activos</b>	4,55%	5,43%	8,35%

Ingresos operacionales	1.126.400,00	1.267.200,00	2.112.000,00
Activos operativos	3.437.946,22	4.003.883,64	4.141.551,55
<b>Productividad activos operativos</b>	32,76%	31,65%	51,00%

Ingresos operacionales	1.126.400,00	1.267.200,00	2.112.000,00
Utilidad operativa	129.946,22	187.404,08	296.067,92
<b>Margen operacional o Rentabilidad operacional</b>	11,54%	14,79%	14,02%

Utilidad antes de impuestos	108.946,22	166.404,08	275.067,92
Patrimonio	3.367.946,22	3.925.883,64	3.946.551,55
<b>Rentabilidad del patrimonio</b>	3,23%	4,24%	6,97%

Utilidad Neta	108.946,22	166.404,08	275.067,92
Ingresos operacionales	1.126.400,00	1.267.200,00	2.112.000,00
<b>Margen de Utilidad Neta o Rentabilidad Neta</b>	9,67%	13,13%	13,02%

**ENDEUDAMIENTO**

Pasivos totales	70.000,00	78.000,00	195.000,00
Activos totales	3.437.946,22	4.003.883,64	4.141.551,55
<b>Apalancamiento financiero</b>	2,04%	1,95%	4,71%

<b>INDICADOR DE VENTAS</b>			
Ventas por mes	\$ 1.126.400,00	\$ 1.267.200,00	\$ 2.112.000,00
Porcentaje de variación positiva		11,11%	40,00%

**Anexo V**  
**PLAN DE ACCIÓN DE LAS MESAS DE TRABAJO**

<b>Mesa 1. SENSIBILIZACIÓN Y COOPERACIÓN</b>											
Objetivo Estratégico 1: Propiciar la creación de unidades productivas y potenciar el crecimiento de los negocios actuales.											
PLAN DE DESARROLLO	PLAN DE ACCION										
	METAS				Programas	Objetivo específico	Indicador	Valor Inicio Período	METAS		
METAS 2009-2012	Trienio	2009-2010	2010-2011	2011-2012					2009	2010	Enero abril 2011
<b>1. Vincular 200 nuevos emprendedores a Tejiendo Ideas Red de Emprendedores (Hoy: 74)</b>	200	94	50	56	Proceso de selección de nuevos emprendedores	Convocar e inscribir población vulnerable de Bucaramanga a la red	Número de personas inscritas	74	94	50	56
						Identificar iniciativas de emprendimiento	Número de iniciativas seleccionadas	11	20	15	5
						Desarrollar competencias gerenciales	Número de planes de acción a desarrollar	11	20	15	5

Mesa 1. SENSIBILIZACIÓN Y COOPERACIÓN											
Objetivo Estratégico 2: Construir cultura de emprendimiento											
PLAN DE DESARROLLO	PLAN DE ACCION										
	METAS				Programas	Objetivo específico	Indicador	Valor Inicio Período	METAS		
METAS 2009-2012	Trienio	2009-2010	2010-2011	2011-2012					2009	2010	Enero abril 2011
2. Acercamiento sectorial (Hoy: 6)	15	8	3	4	Encuentros Sectoriales	Lograr desarrollo empresarial	Número de conferencias de líderes empresariales	0	2	2	1
						Lograr integración empresarial	Número de articulaciones	6	8	3	1
						Lograr alianzas empresariales	Número de operaciones por articulaciones: <sup>1</sup>	2	7	10	5
							Número de contratos firmados	1	2	2	1
							Número de mini-ruedas de negocios realizadas				
Número de ferias asistidas	0	1	2	1							

<sup>1</sup> Especificar Número de contratos firmados, mini-ruedas de negocio realizadas, ferias asistidas, etc.

<b>Mesa 2. PREINCUBACIÓN (Planes de Negocio)</b>											
Objetivo Estratégico 1: Fortalecer las unidades de negocio mediante capacitaciones											
PLAN DE DESARROLLO	PLAN DE ACCION										
	METAS				Programas	Objetivo específico	Indicador	Valor Inicio Período	METAS		
METAS 2009-2012	Trienio	2009-2010	2010-2011	2011-2012					2009	2010	Enero abril 2011
<b>3. Formación y capacitación emprendedora a 200 personas vinculadas a la red (Hoy: 0)</b>	200	94	50	56	Hacia la formalidad	Capacitar en Formación Técnica	Número de personas capacitadas técnicamente en: Alimentos	0	10	10	5
							Confecciones	0	5	5	3
							Artesanías y manualidades	0	3	3	2
							Calzado	0	3	3	2
							Otro	0	0	0	0
						Capacitar en formación empresarial	Número de personas capacitadas en formación empresarial	0	60	60	30
						Capacitar en generación de empleo	Número de personas capacitadas en generación de empleos <sup>2</sup>	0	10	10	5
						Obtener créditos para la puesta en marcha de los planes de negocio.	Número de créditos aprobados para los respectivos planes de negocio	0	10	10	5

<sup>2</sup> Capacitación en compromisos patronales, salud ocupacional, incentivos por generación de empleos, etc.

<b>Mesa 3. GESTIÓN FINANCIERA</b>											
Objetivo Estratégico 1: Poner en marcha los planes de negocio e Implementar estrategias de mejoramiento											
PLAN DE DESARROLLO	PLAN DE ACCION										
	METAS				Programas	Objetivo específico	Indicador	Valor Inicio Período	METAS		
METAS 2009-2012	Trienio	2009-2010	2010-2011	2011-2012					2009	2010	Enero abril 2011
<b>4. Obtener recursos regionales, nacionales e internacionales para la puesta en marcha y/o mejoramiento de 50 planes de negocio (Hoy: 1)</b>	50	15	15	20	Banca de oportunidades	Gestionar recursos para obtener capital semilla	Número de planes de negocio con capital semilla aprobado	0	10	20	10
						Gestionar recursos para obtener capital de riesgo	Número de planes de negocio con capital de riesgo aprobado	1	5	10	5
						Gestionar recursos para obtener financiación de inversionistas	Número de planes de negocio con financiación de inversionistas	0	2	2	1

Mesa 3. GESTIÓN FINANCIERA											
Objetivo Estratégico 2: Potencializar oportunidades sectoriales											
PLAN DE DESARROLLO	PLAN DE ACCION										
	METAS				Programas	Objetivo específico	Indicador	Valor Inicio Período	METAS		
METAS 2009-2012	Trienio	2009-2010	2010-2011	2011-2012					2009	2010	Enero abril 2011
5. Participación en eventos de promoción para generar oportunidades sectoriales (Hoy: 0)	12	4	4	4	Apoyo en la consolidación de alianzas empresariales	Gestionar espacios de participación sectorial	Costos por evento asistido	0	4	4	
6. 50 Unidades de negocio agrupadas por sectores económicos con indicadores de competitividad (Hoy: 1)	50	15	15	20	Análisis económico de impacto sectorial	Controlar y hacer seguimiento de las unidades de negocio por sector productivo	Rentabilidad operativa <sup>3</sup>	32,69%	-	-	-
							Razón corriente <sup>4</sup>	2,08	-	-	-
							Margen EBITDA <sup>5</sup>	16,83%	-	-	-
							Productividad del KTNO <sup>6</sup>	0,07%	-	-	-

<sup>3</sup> Rentabilidad operativa= UAI/Activos operativos

<sup>4</sup> Razón corriente= Activo corriente/Pasivo corriente

<sup>5</sup> Margen EBITDA= Ingreso operacional/EBITDA. EBITDA=Utilidad operativa+ Depreciación

<sup>6</sup> Productividad del KTNO= Ingreso operacional/KTNO. KTNO=Inventarios+Cuentas por Cobrar-Cuentas por pagar

<b>Mesa 4. CREACIÓN DE EMPRESAS</b>											
Objetivo Estratégico 1: Crear unidades productivas mediante el desarrollo de competencias gerenciales											
PLAN DE DESARROLLO	PLAN DE ACCION										
	METAS				Programas	Objetivo específico	Indicador	Valor Inicio Período	METAS		
METAS 2009-2012	Trienio	2009-2010	2010-2011	2011-2012					2009	2010	Enero abril 2011
<b>7. Formalizar 35 unidades de negocio (Hoy: 0)</b>	35	10	10	15	Hacia la formalización	Obtener registros de actividades comerciales en Industria y Comercio	Número de registros en Industria y Comercio	0	10	10	5
						Obtener registro de contribuyentes ante la DIAN	Número de registros en la DIAN	0	10	10	5
						Realizar registro mercantil en la Cámara de Comercio de Bucaramanga	Número de registros mercantiles	0	15	15	5
						Realizar registro de los negocios en Supersociedades	Número de registros en Supersociedades	0	5	5	5

Mesa 5. CAPACITACIÓN EMPRESARIAL Y SOSTENIBILIDAD											
Objetivo Estratégico 1: Fortalecer las unidades de negocio mediante la implementación de planes de negocio con acompañamiento											
PLAN DE DESARROLLO	PLAN DE ACCION										
	METAS				Programas	Objetivo específico	Indicador	Valor Inicio Período	METAS		
METAS 2009-2012	Trienio	2009-2010	2010-2011	2011-2012					2009	2010	Enero abril 2011
<b>8. Implementación de planes de negocio a 50 unidades negocio (Hoy: 1)</b>	50	15	15	20	Evaluación y seguimiento de efectividad	Definir cronogramas de implementación	Tiempo de implementación del plan de negocio	3 meses	-	-	-
						Ejecutar planes de negocio	Porcentaje de actividades ejecutadas durante el ciclo <sup>7</sup>	100%	100%	100%	100%
							Número de planes de negocio ejecutados en su totalidad	1	15	15	20
						Realizar control y seguimiento	Número de tutores asignados	2	15	15	20
							Número de pasantes asignados	2	15	15	20
							Promedio de reuniones realizadas por ciclo (tutores y pasantes)	4 de c/u	-	-	-

<sup>7</sup> Las actividades a ejecutar se dividen en: Análisis de mercado (25%), análisis técnico (25%), plan comercial (25%) y análisis financiero (25%).

<b>Mesa 6. INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y PROYECCIÓN EMPRESARIAL</b>											
Objetivo Estratégico 1: Evaluar resultados finales de las unidades de negocio y de la red											
PLAN DE DESARROLLO	PLAN DE ACCION										
	METAS				Programas	Objetivo específico	Indicador	Valor Inicio Período	METAS		
METAS 2009-2012	Trienio	2009-2010	2010-2011	2011-2012					2009	2010	Enero abril 2011
<b>9.Evaluación de resultados de 50 negocios emprendidos (Hoy: 1)</b>	50	15	15	20	Evaluación de impacto	Generar impacto social en el proceso	Número de familias beneficiadas	1	60	60	80
							Ingreso promedio por familia	2 SMLV	2 SMLV	2 SMLV	2 SMLV
						Generar impacto económico en el proceso	Número de empleos directos e indirectos generados	2 directos 93 indirectos	-	-	-
							Promedio de ventas mensuales	\$1.501.866	-	-	-
						Generar impacto ambiental en el proceso	Número de unidades de negocio con procesos de producción limpios	1	15	15	20
						Lograr intervención de expertos por sector	Número de proyectos intervenidos por expertos	1	15	15	20

<b>Mesa 6. INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y PROYECCIÓN EMPRESARIAL</b>											
Objetivo Estratégico 1: Evaluar resultados finales de las unidades de negocio y de la red											
<b>PLAN DE DESARROLLO</b>	<b>PLAN DE ACCION</b>										
	<b>METAS</b>				<b>Programas</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Indicador</b>	<b>Valor Inicio Período</b>	<b>METAS</b>		
<b>METAS 2009-2012</b>	<b>Trienio</b>	<b>2009-2010</b>	<b>2010-2011</b>	<b>2011-2012</b>					<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Enero abril 2011</b>
						Lograr la realización de investigaciones por sector productivo	Número de investigaciones realizadas con financiación	1	15	15	20
						Socializar resultados a las diferentes mesas	Número de socializaciones por ciclo	1	7	7	10

Fuente: Elaborado por las autoras del proyecto.