

# **Estudio de caso sobre Buenas Prácticas para formación de Emprendedores en Conalvías**

**Tutores:**

**Obed Alfonso Fragozo Manjarrez**

**Francy Paulina Rodríguez**

**Paola Cedeño Vargas**

**Magda Cubillos Pinilla**

**Sonia Rocío Díaz Rodríguez**

**Jairo Alberto García Riveros**

**II ciclo de Especialización en Gerencia Social**

**Instrumentos**

**Corporación Universitaria Minuto de Dios**

**Bogotá, Colombia**

## TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN .....	4
2.	TÍTULO DEL PROYECTO.....	5
3.	PREGUNTA PROBLEMA.....	5
4.	OBJETIVO GENERAL .....	6
5.	OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	6
6.	JUSTIFICACIÓN.....	7
7.	MARCO CONCEPTUAL.....	8
8.	MARCO METODOLÓGICO.....	18
9.	CONTEXTUALIZACIÓN.....	22
	9.1 GRUPO EMPRESARIAL CONALVIAS .....	22
	9.4 RESPONSABILIDAD SOCIAL EN CONALVÍAS .....	24
	9.4.1 EMPRENDIMIENTO.....	25
10.	ANÁLISIS DOFA.....	32
11.	LINEAMIENTOS PARA LA ESTRATEGIA DE EMPRENDIMIENTO A PROPONER. 36	
	11.1 PROPUESTA DEL MODELO DE INTERVENCIÓN .....	39
12.	CONCLUSIONES .....	54
	TABLA DE ANEXOS .....	60

## Listado de Figuras

- Figura 1.** Vectores de Responsabilidad Social
- Figura 2.** Pirámide de Responsabilidad Social
- Figura 3.** Procedimiento Metodológico de la Investigación
- Figura 4.** Mapa Estratégico - Propuesta CONALVIAS

## Listado de Tablas

- Tabla 1.** Presupuesto primera fase taller de Emprendimiento
- Tabla 2.** Presupuesto segunda fase taller de Emprendimiento

## 1. INTRODUCCIÓN

No es lejano el tiempo en que se asumía que la responsabilidad de las empresas era únicamente generar utilidades. Actualmente, esta concepción ha cambiado. La empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona (los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, etc.) y buscando la preservación del medio ambiente y el desarrollo de las generaciones futuras.

En este proyecto gerencial, analizaremos e interpretaremos desde un enfoque de gerencia social, los programas de emprendimiento del Grupo Empresarial Conalvías (GEC) que hacen parte de la estrategia en Responsabilidad Social Empresarial (RSE) , y a partir de este proceso, plantear una nueva estrategia, que tenga en cuenta los aportes y avances de la existente, y con los ajustes y nuevos enfoques que se generen desde el semillero de investigación, proponer un nuevo modelo de intervención que de respuesta a las expectativas y necesidades de las familias beneficiadas, en sintonía con la misión y visión del GEC y su compromiso social de impactar positivamente a las comunidades en las que opera a nivel nacional.

## **2. TÍTULO DEL PROYECTO**

Estudio de caso sobre Buenas Prácticas para formación de Emprendedores en el Grupo Empresarial Conalvías.

## **3. PREGUNTA PROBLEMA**

¿La estructura y metodología del programa de formación de emprendedores que ha implementado Conalvías, es suficiente para el desarrollo de proyectos sostenibles de emprendimiento?

#### **4. OBJETIVO GENERAL**

Conocer el alcance de la estrategia que desarrolla el Grupo Empresarial Conalvias con las familias beneficiarias de los programas de emprendimiento, realizar su análisis e interpretación y a partir de la evaluación que se haga, proponer una estrategia integral que sea pertinente, y de respuesta a las expectativas, asuntos relevantes o materiales planteados por las comunidades aledañas a los sitios de operación, en los diálogos sociales desarrollados con ellos, o que en algunos casos son objetivas u observables .

#### **5. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 1) Analizar e interpretar las estrategias de emprendimiento que se desarrolla al interior del departamento de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), del Grupo Empresarial Conalvias, para evidenciar las fortalezas y oportunidades de mejora.
  
- 2) Proponer un modelo de intervención que permita la implementación eficiente y eficaz de la estrategia de emprendimiento, en las comunidades donde se encuentran las operaciones del Grupo Empresarial Conalvías.

## 6. JUSTIFICACIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial, (RSE) ha venido posicionándose durante los últimos tiempos en las organizaciones empresariales, evidenciándose en sus buenas prácticas sociales, ambientales y económicas, las cuales han trascendido en la sociedad de manera positiva e incluyente. Así mismo, las organizaciones integran sus valores de manera sistémica a las políticas, programas y a sus buenas prácticas a lo largo de las operaciones, con el fin de promover desarrollo y bienestar a los grupos de interés.

Nuestro trabajo se enfoca en un estudio de caso sobre las buenas prácticas de emprendimiento que tiene el Grupo Empresarial Conalvías (GEC), guiadas estas acciones en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial. El estudio de caso analiza temas actuales y “fenómenos contemporáneos, que representan algún tipo de problemática de la vida real, en la cual el investigador no tiene control. Al utilizar este método, el investigador intenta responder el cómo y el por qué, utilizando múltiples fuentes y datos”. (Martínez, 2006, p.175).

El Grupo Empresarial Conalvías no solo está enfocado en la ejecución de las obras de infraestructura, sino que además es consciente de su rol como miembro activo de la sociedad, por lo que dentro de la política y estrategia de Responsabilidad social que definió, desarrolla diferentes programas de emprendimiento que permiten promover alternativas de generación de ingresos adicionales para el núcleo familiar de los colaboradores de los roles de cargos, de base y operativos, mediante un programa de formación y acompañamiento de competencias empresariales de innovación y creatividad,

extendiendo su labor original para influir en las transformaciones sociales de la comunidad directamente afectada.

El presente estudio de caso nos permite identificar conceptos y alternativas metodológicas para extraer de la experiencia desarrollada en Conalvías, lecciones prácticas y propuestas integrales que ayuden a un mejor desempeño de las funciones gerenciales en el sector social.

## **7. MARCO CONCEPTUAL**

Se puede decir que la noción de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es tan antigua como las empresas, puesto que la preocupación y el sentido de compromiso con la sociedad y su entorno siempre ha estado presente, partiendo del considerar que “las empresas se presentan como la posibilidad de una nueva opción de desarrollo, un nuevo significado de lo que son y de lo que implica tener un lugar en una sociedad” (Dueñas & Villa, 2005).

Teóricos de las ciencias económicas y empresariales como Paccioli (1494), Smith (1776), Nash (1951), entre otros, discutían en sus respectivas épocas temas asociados a la teoría del bienestar y a la inserción de las instituciones del hombre dentro de cada sociedad.

Sin embargo, fue en los últimos 120 años que empezó a tomar razón una preocupación por desarrollar una estrategia comunicacional sobre la RSE. Por ejemplo, Andrew Carnegie, empresario y filántropo estadounidense, fundador de U.S. Steel, propone una

forma muy particular de mirar la capitalización del trabajo y basa la gestión de su empresa en dos principios elementales: caridad y custodia (Carnegie, 1889).

Como mencionan Cancino & Morales (2008, p. 9), durante muchos años se desarrolló una visión filantrópica sobre la responsabilidad de las empresas en relación con la sociedad en que participaban. Se justificaba la importancia de la repartición de utilidades, no sólo entre los dueños de las empresas, sino también, entre otros grupos de interés de una sociedad (hogares de ancianos, hospitales, colegios, bomberos, etc.).

Con el tiempo aparecen nuevas definiciones de RSE. Bowen (1957) fue uno de los precursores de la teoría de la RSE moderna. El autor plasmó sus conceptos en el libro “*Social Responsibilities of the Businessman*”. Tuvo como base la idea de que los negocios son centros vitales de poder y decisión, y que las acciones de las empresas alcanzan la vida de los ciudadanos en muchos puntos. En ese sentido, cuestionó sobre cuáles son las responsabilidades con la sociedad que se espera de las “personas de negocios”, y postuló la idea de que las empresas deben comprender mejor su impacto social, y que el desempeño social y ético debe ser avaluado por medio de auditorías. En las palabras de Bowen, la RSE “se refiere a las obligaciones de los empresarios para aplicar políticas, tomar decisiones o seguir las líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad” (Duque, Cardona, & Rendón, 2013, p. 197)

En los años de 1960, con autores como J. McGuire (1963) y Keith Davis (1967), se consolida la reflexión en relación a la RSE. Simultáneamente, las discusiones en relación al tema se han difundido. McGuire sustenta que “la idea de responsabilidad social supone que la corporación no solamente tiene obligaciones económicas y jurídicas, sino también ciertas

responsabilidades a la sociedad que van más allá de estas” (Duque et al., 2013 p. 198). Y cuatro años después Davis afirma que la “responsabilidad social se expresa en la ley, costumbres y los acuerdos institucionales que definen las condiciones para el uso responsable del poder” (Duque et al., 2013, p. 198). Es por ese motivo que las empresas deben propender beneficios sociales, junto con los aumentos de tipo económico que buscan en su razón de ser.

En 1970, Milton Friedman, cofundador de la célebre Escuela de Chicago, Nobel en Economía, escribía en *The New York Times Magazine* el artículo *The social responsibility of Business is to Increase its Profits*, subrayando que la única responsabilidad de los negocios es hacer dinero. Sin embargo, en los años 70, la Responsabilidad Social de las empresas pasó a hacer parte del debate público junto a otros problemas sociales como la pobreza, el desempleo, la diversidad, el desarrollo, el crecimiento económico, la distribución de la renta y la contaminación. En esa época, como menciona Carroll, hay un cambio en el contrato social entre la empresa y la sociedad, que ya estaba presente no informe *Social Responsibilities of Business Corporation Report*, formulado por el *Comité for Economic Development*, entidad conformada por administradores de empresas y educadores.

Otro aspecto en la evolución del concepto de RSE está dado por los aportes de Carroll en 1979. El autor agrega que la RSE es integral pues “abarca las expectativas económicas, legales, éticas, y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto dado del tiempo” (Duque et al., 2013, p. 198. Citando a Carroll, 1979, p. 500). Como el autor menciona en *A Three dimensional conceptual model of corporate performance (1979)*

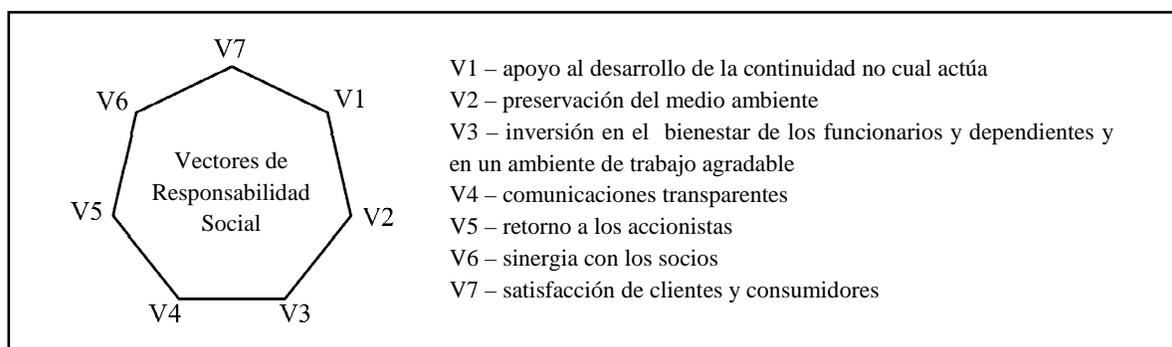
la Responsabilidad Social incluye cuatro categorías: Responsabilidad económica, Responsabilidad legal, Responsabilidad ética y Responsabilidad social.

En los años de 1980, el concepto de RSE evoluciona. Se relacionan las necesidades de la sociedad con la empresa y se subraya que es “convertir un problema social en oportunidad económica y beneficio económico, en capacidad productiva, en habilidades humanas, en trabajos bien pagos y en riqueza” (Duque et al., 2013, p. 198. Citando a Drucker, 1984, p. 10).

A lo largo de las últimas décadas se ha desarrollado más investigación empírica y se han incorporado nuevos conceptos como la política pública empresarial, la ética empresarial y la teoría de los *stakeholders*. Los *stakeholders* es una teoría que se remonta a los años 80 del siglo pasado y que encontró en Edward Freeman su primer sistematizador. A partir de la década del 2000, ingresan nuevas categorías en el concepto de RSE como lo son el desarrollo sostenible, la ética en los negocios, los negocios inclusivos, entre otras.

Ashley (Bertoncello & Chang, 2007, p. 73) menciona siete vectores de la Responsabilidad Social, los cuales direccionan el proceso de gestión para el fortalecimiento de la dimensión social de la empresa (figura 1).

**Figura 1.** Vectores de Responsabilidad Social



Fuente: Ashley, 2002, p. 18.

Según los principios de la RSE, el objetivo de la empresa no sólo es perseguir beneficios sino crear valor compartido. Porter y Kramer afirman que en las empresas se debe tener una clara dimensión social buscando convertirla en su principal estrategia y percibir la RS como la “construcción de valor compartido y no como un control de daños o una campaña de relaciones públicas, requerirá un pensamiento de negocios radicalmente distinto”. (Duque et al., 2013, p.199)

El auge de la RSE ha coincidido con un incremento en la preocupación por la reputación de las empresas las cuales han adoptado iniciativas de buenas prácticas empresariales basadas en el supuesto que, tanto los consumidores como accionistas valoran las empresas socialmente responsables; es por esta razón que cada vez más, la responsabilidad social de las empresas va a estar enfocada a mantener su legitimidad social y maximizar su viabilidad financiera. Esto significa para las empresas afrontar retos en prácticamente todas sus áreas de actividad, hacia dentro y hacia fuera de la propia empresa. Esta integración voluntaria por parte de las empresas logra su evolución “de la mano de iniciativas privadas, públicas y mixtas, en el nivel nacional e internacional, al posicionarse como un ‘discurso’ no solo aceptable, sino necesario y estratégico, en la actividad empresarial” (Duque et al., 2013, p.199). De modo que son creadas herramientas y normas a nivel mundial que garantizan en la gestión de la empresa y el cumplimiento de aspectos cuantitativos y cualitativos dentro de las tres dimensiones; social, económica y ambiental que enarbola la RSE.

La incorporación de principios éticos en los negocios, así como incrementar la calidad en los servicios y productos, el adelanto de acciones concernientes al cuidado del medio

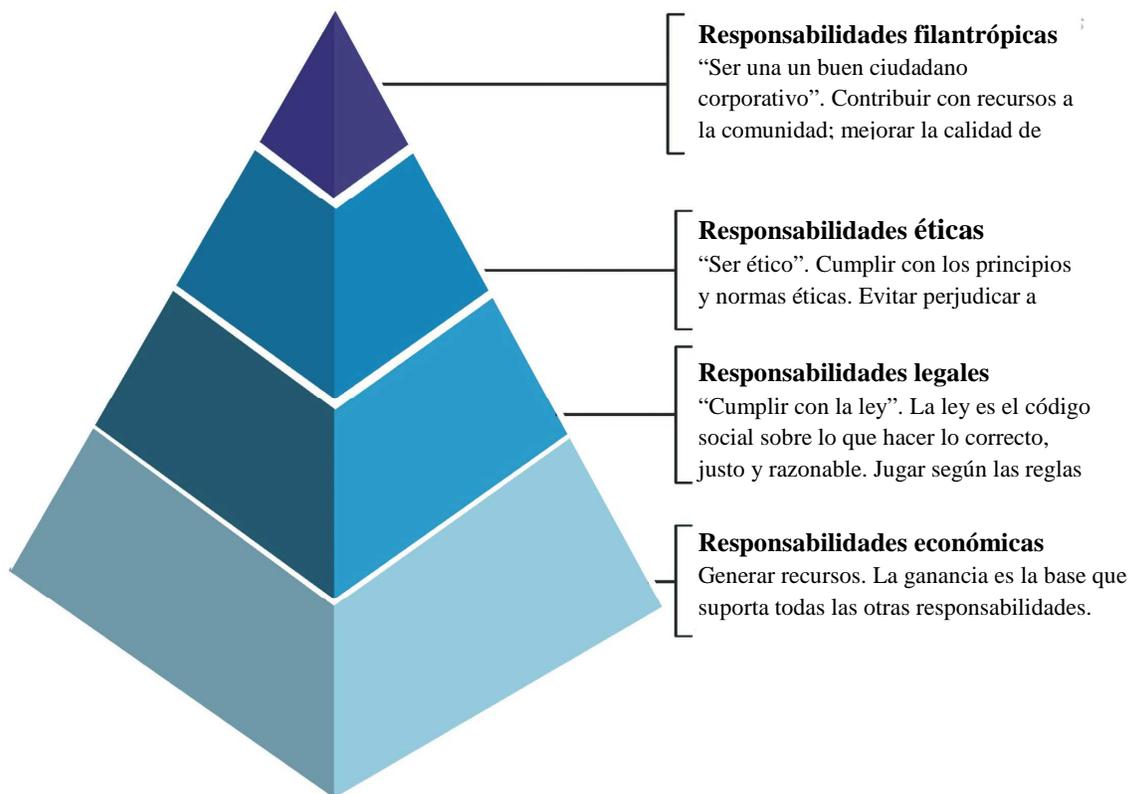
ambiente y la promoción del desarrollo sustentable y el bienestar de su personal, lo que han impulsado la necesidad de evaluar la Responsabilidad Social Empresarial (Devoto, 2005) siendo no solo un instrumento o fin para conseguir algún tipo de beneficio sino como un acto ético desinteresado, estableciendo como prioridad en la empresa privada la necesidad de encaminar acciones con orientaciones éticas, reguladas por diferentes grupos sociales, tales como: Sociedad civil, consumidores responsables, ahorristas, fondos de inversión y acciones, sindicatos, empleados y medios de comunicación.

La ética empresarial se refleja según Kliksberg (2012) en cinco áreas: 1) Buen trato al personal, 2) Buen trato a los consumidores (productos de calidad, saludables, precios razonables) 3) Protección del medio ambiente, 4) Transparencia al informa a sus grupos de interés y 5) Participación social. Algunas empresas se han suscrito y reportan empleando como base los Diez Principios del Pacto Global de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), los cuales abarcan temas como el combate a la corrupción, condiciones de trabajo, derechos humanos y protección del medio ambiente. En general herramientas como la rendición de cuentas, premios a las buenas prácticas y la elaboración de Memorias de sostenibilidad han sido utilizadas por empresas de Europa, Estados Unidos y algunos países de América Latina.

Dada la diversidad de teorías e enfoques, pero todas destacando la importancia de la RSE y las exigencias de la sociedad, Archie B. Carroll (1991) propone “La Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa” (figura 2), identificando cuatro niveles que componen una pirámide de responsabilidad social corporativa: legal, económica, ética y filantrópica.

Esta pirámide se ha vuelto ampliamente usada y pretende explicar las zonas principales en las que entran las tareas de un negocio para los depositarios.

**Figura 2.** Pirámide de Responsabilidad Social



Fuente. Archie B. Carroll (1991)

Los objetivos de la pirámide tienen dos vertientes: apoyar a las empresas para que consideren la RSE como una herramienta potente de gestión empresarial y de creación de valor; que el público en general aprenda a discriminar mejor entre las empresas responsables y que sepa dar lectura a la inversión que hacen estas en RSE.

### 7.1. Definiciones de RSE

De acuerdo con Bloom y Gundlach (2001), la RSE guarda relación con la obligación que tiene una empresa con diversos grupos de interés, como los trabajadores, los clientes, las personas y los grupos a quienes puede afectar las políticas y prácticas corporativas. Al igual que la definición anterior, aparecen cientos de nuevas definiciones que tratan de explicar que significa la RSE.

El Instituto Ethos, de Brasil, menciona: “Responsabilidad Social es la forma de conducir los negocios de una empresa de tal modo que ésta se convierta en co-responsable por el desenvolvimiento social”. (Prado, Flores, Pratt & Ogliastri, 2004, p. 9)

Para el World Business Council for Sustainable Development - WBCSD (2000), a RSE:

“es el continuo compromiso de los negocios para conducirse éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras mejoran la calidad de vida de sus empleados y familias, así como de la comunidad local y sociedad en general”. (Prado, Flores, Pratt & Ogliastri, 2004, p. 9)

Según la Comisión Europea (2001), la RSE es un concepto en el cual las áreas productivas integran, de una manera voluntaria, consideraciones sociales y ambientales en sus operaciones y en las relaciones con sus grupos de interés.

El Canadian Business for Social Responsibility, a su vez, afirma que la RSE es “el compromiso de una compañía de operar de manera económica y ambientalmente sostenible mientras reconoce los intereses de sus públicos de interés. (Prado et al., 2004: 9)

De acuerdo con McWilliams, Siegel y Wright (2006), se define la RSE como situaciones donde la empresa se compromete y cumple acciones que favorecen el bien social, más allá de los intereses de la empresa y por sobre lo que se espera como cumplimiento de la ley.

Hace varios años han venido apareciendo en el mundo empresarial, entre otros mecanismos, un considerable número de normas técnicas, certificaciones, informes, memorias, para implementar y divulgar programas de RSE. En esas normas también se encuentra definiciones de RS.

La Norma Guía ISO 26000 y la AA 1000, en cuanto a los objetivos y función de cada norma, buscan constituirse como criterios de evaluación en pro de medir adecuadamente el cumplimiento de una conducta orientada a la RSE.

La norma AA1000 se ha originado en el Instituto de Responsabilidad Ética y Social del Reino Unido, en 1999. El modelo se basa en el principio de inclusión, en la planificación, la responsabilidad, la auditoría y el informe.

El Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable (SGE 21 de 2008) define la RSE como una voluntad global en pro del mejoramiento de las condiciones de todos los agentes sociales que de una u otra forma interactúan con la organización.

“La Responsabilidad Social es la integración voluntaria de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos (superando el cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes) en el gobierno, gestión, estrategias, políticas y procedimientos de las organizaciones” (Duque et al., 2013, p. 201)

Las definiciones de RSE, aún siendo distintas, acentúan los siguientes principios: compromiso de las empresas, cumplimiento legislativo, decisión voluntaria, beneficios para la sociedad y públicos de interés (stakeholders), conducta ética, desempeño ambiental y adaptabilidad.

La RSE tiene unos beneficios para las empresas en el ámbito interno (fidelidad y compromiso de los trabajadores, mejora del clima laboral, mejora de la comunicación interna) y en el ámbito externo (posicionamiento y diferenciación de marca, captación de nuevos clientes, mejora de imagen de marca, incremento de la influencia en la sociedad). Por eso, Adela Cortina (2015) afirma que “todo lo que sea invertir en RSE es invertir y no despilfarrar”. Y subraya que “hace falta ciudadanos maduros en la empresas y en la sociedad que sepan seleccionar qué compañías funcionan adecuadamente y quién hace las cosas como toca, el éxito de la RSE dependerá de que haya ciudadanos exigentes”. (Cortina, 2015).

Contar en las organizaciones con gerentes sociales conocedores del verdadero compromiso que tenemos como habitantes de un planeta que exige desarrollo sostenible, que sean innovadores, que aporten a un enfoque moderno de responsabilidad social generando valor compartido en propuestas que se construyan desde las tres dimensiones (económica, social y ambiental), que aporten desde su desempeño a la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) por aprobarse en el presente año por la Asamblea General de la Naciones Unidas, es un reto que tenemos que enfrentar desde ahora.

## 8. MARCO METODOLÓGICO

El presente estudio de caso desarrolla en el marco de los procesos que lleva a cabo la Dirección de Responsabilidad Social del Grupo Empresarial Conalvías (GEC), un acercamiento a sus buenas prácticas, específicamente al programa de formación de emprendedores sociales que se lleva a cabo con familiares de trabajadores vinculados y con habitantes de los entornos de las obras que se ejecutan.

Para conocer sobre la alternativa metodológica de *estudio de caso*, aplicable desde la Gerencia Social, nos remitiremos a Yin (1989), citando a Martínez (2006), quien menciona que “el método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado”. Si bien se le ha dado poca importancia a los datos resultantes al realizar un estudio de caso, este a su vez permite que una experiencia tangible, pueda desarrollar nuevos planteamientos que permitan generar mejoras en los diversos aspectos de una sociedad, tanto en los procesos económicos, como culturales, sociales y políticos. Así mismo, su importante aporte a los conceptos y teorías en lo académico.

Es indispensable destacar que el estudio de caso cada vez toma más fuerza como un método de investigación científica, en la esfera académica y empresarial, ya que por medio de él se logra la generación de nueva información y conocimiento, tal como lo indica Yin

(1989, p.23) a través del estudio realizado por Piedad Martínez, (2006) en donde hace referencia a los rasgos distintivos del estudio de caso como los son: Examinar o indagar sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real, en este rasgo se utilizan múltiples fuentes de datos y, puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos. Esta herramienta investigativa nos permitirá dar respuestas a algunos fenómenos que se dan en la sociedad; estudiando sus causas, cómo ocurrieron, consecuencias y las posibles soluciones que a través del análisis de las informaciones recolectadas se puedan plantear.

El estudio de caso debe ser hecho con profesionalismo y con la adecuada utilización de la información, para que el análisis de cada dato y de la investigación en general adquiera relevancia y validez, y sea usada como referente en posteriores investigaciones. En la elaboración del estudio de caso se hará uso de algunas tácticas para evaluar la calidad y objetividad de esta investigación como: “la triangulación de la información, el establecimiento de la cadena de evidencia, el establecimiento de diversos patrones de comportamiento” (Martínez, 2006, p. 178), que permitirán darle fiabilidad al resultado con la aplicación de dichas tácticas, y establecerán los lineamientos para la construcción de una explicación al fenómeno estudiado.

La investigación, análisis y aplicación de un estudio de caso, para que sea exitoso, requiere de claridad y un excelente manejo teórico por parte del investigador, ya que a través de él se darán respuestas a múltiples interrogantes, y se generarán nuevas teorías aplicables a casos futuros o la prevención de problemáticas sociales.

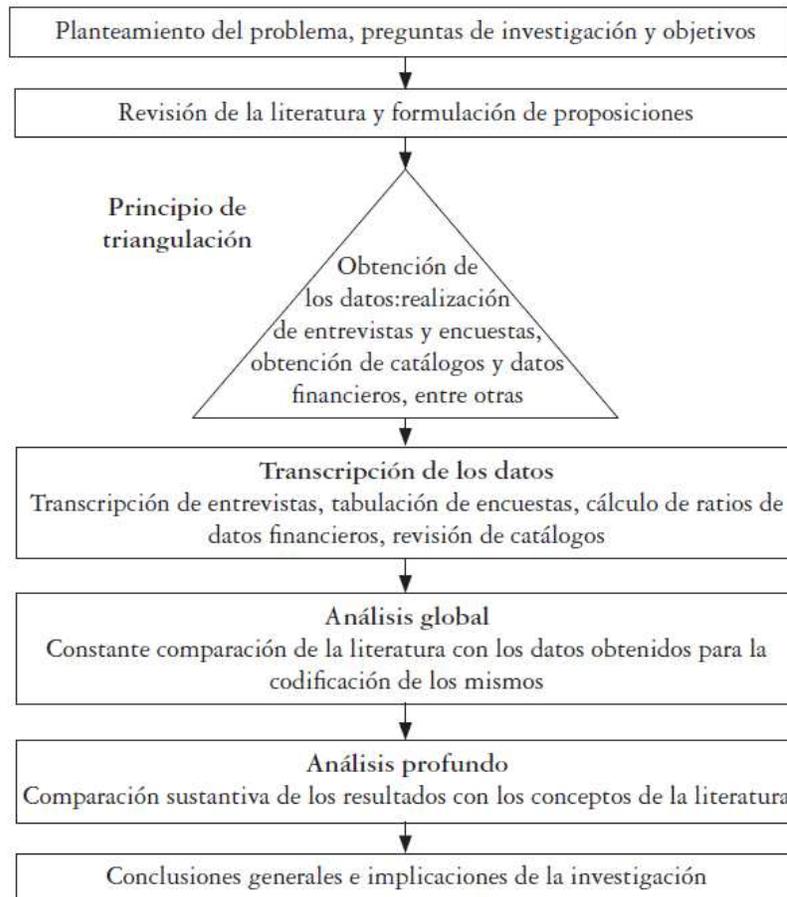
En el procedimiento metodológico de la investigación del estudio de caso, a partir de un modelo piramidal (ver figura 3), se busca analizar la información ya recopilada para la elaboración de esta herramienta metodológica. Por consiguiente, se tiene la literatura académica de la RSE a nivel global y local, las diversas perspectivas de teóricos en este tema y el impacto social positivo que deben tener las empresas de la infraestructura en sus buenas prácticas en RSE.

Así mismo, tenemos acceso a la presentación final de uno de los proyectos de emprendimiento (véase apéndices A, B y C) que fue ejecutado en los sectores donde el GEC hace presencia, con el fin de obtener información relevante para la identificar los lineamientos de la estructura propuesta; Adicionalmente, se cuenta con el resultado de una entrevista semi estructura aplicada al Directivo del departamento de RSE del Grupo Empresarial Conalvías, para identificar, analizar y sistematizar la información referente a los talleres en emprendimiento social que realizan con la población donde la empresa hace sus operaciones.

Paso seguido, se realizará un análisis cualitativo a través de una matriz DOFA para sistematizar por categorías la información obtenida, con base en la línea de investigación de RSE, y materializada en los talleres anteriormente descritos. Para finalizar, el estudio de caso, se realizará un acercamiento a una propuesta macro que sería la estrategia integral de implementación de la buena práctica en Emprendimiento Social de Conalvías, para que sea replicable en los diferentes lugares donde la compañía desarrolla sus actividades.

Las conclusiones finales se obtendrán del proceso sistémico que se logra con este modelo piramidal metodológico de la investigación, para nuestro interés: el estudio de caso.

**Figura 3.** Procedimiento Metodológico de la Investigación



**Fuente:** Piedad Martínez, basada en Shaw (1999:65)

## 9. CONTEXTUALIZACIÓN

### 9.1 GRUPO EMPRESARIAL CONALVIAS

El Grupo Empresarial Conalvías (GEC), se ha consolidado como la empresa líder en el sector de la infraestructura con más de 30 años de experiencia y presencia nacional e internacional en Perú, Panamá y Estados Unidos, así mismo ocupó, en 2013, el 2° puesto en el Ranking de las 50 compañías del sector constructor en Colombia y estuvo en el primer lugar del ranking 8 veces en los últimos 11 años. (González, 2014)

La empresa fue creada en el año 1980, en Cali, Colombia, con capital 100% colombiano. En 1995 el GEC amplía su cobertura regional y se extiende a todo el territorio de nuestro país. Desde el año 2000 incursiona en los mercados internacionales de Perú, Panamá y los Estados Unidos. Según la empresa, en los tres años de operación que tiene en Estados Unidos ha finalizado con éxito siete proyectos en el sur de la Florida, entre los que destaca la construcción de un área recreativa en el parque nacional Everglades, entre Fort Lauderdale y Naples. En sus inicios tuvo como principal línea de operación la construcción de acueductos, alcantarillados y vías. Después decidió diversificar su operación para enfrentar la caída del mercado y buscar nuevas opciones para crecer, en un momento en que muchas otras empresas del sector tuvieron que acogerse a la ley de reestructuración del momento o ir a liquidación. Hoy en día el GEC ofrece un amplio portafolio de productos,

con más de veinte líneas de construcción en infraestructura. Por su mejoramiento continuo, el GEC sigue con su expansión en el mercado de Colombia, los Estados Unidos, Perú y Panamá. La constitución como Grupo Empresarial se convierte en una fortaleza para afrontar los nuevos retos del sector de Infraestructura en los países donde está presente.

## 9.2 RECONOCIMIENTOS Y CERTIFICACIONES.

El GEC continúa posicionando su marca en el mercado colombiano, peruano, panameño y americano. En el Perú, Conalvías según el informe “Perú: The Top 10.000 Companies”, se posicionó en el puesto No. 13 entre más de 600 firmas constructoras grandes y medianas. La calidad de la empresa se refleja en distinciones y premios, como, por ejemplo: Premio Nacional de Ingeniería, que le otorgaron en el año 2000, por el intercambiador vial La Aguacatala en Medellín; Premio Especial Congruencia en Accesibilidad de Cemex, el primer lugar en la Categoría Infraestructura y Urbanismo en el X Premio Obras Cemex Colombia 2014. Obtuvo también un Reconocimiento por Compromiso con la Responsabilidad Social otorgado por WORLDCOB BUSSINES CONFEDERATION. Comprometidos con su proceso de mejora continua se ha certificado bajo las normas de: ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 y Certificación RUC para Conalvías Colombia y Certificaciones SGS y UKAS 005 para Conalvías Perú.

## 9.3 DIVERSIFICACIÓN DEL MERCADO

En los últimos años el GEC desarrolló una nueva estructura empresarial a partir de un proceso de diversificación relacionada para atender otros frentes de negocio. Así, tiene otras empresas, entre las que se encuentran Conalvias construcciones, Conalvias Equipos, Conalvias Servicios, Agremezclas, Central Mix, Infracon -la holding de inversión- y

Concesiones Urbanas, entre otras, que operan plantas de concreto y negocios de concesiones en carreteras, parqueaderos, patios para vehículos de transporte masivo y agua potable. Desde finales de 2012, se constituyó el Grupo Empresarial Inversiones Conalvías S.A.S, con 8 empresas.

#### 9.4 RESPONSABILIDAD SOCIAL EN CONALVÍAS

El GEC tiene definida su política integral de HSEQR dentro de la cual se destaca el manejo socialmente responsable de sus operaciones: “Confirmamos el compromiso en el fomento de la responsabilidad social con nuestros grupos de interés, en promover la calidad de vida laboral de nuestros colaboradores, en el crecimiento de la persona dentro de la organización, en mantener altos estándares en seguridad, salud y ambiente en la organización; promoviendo la prevención de lesiones personales e impactos socio-ambientales, la ocurrencia de accidentes de trabajo, la generación de enfermedades profesionales y los daños a la propiedad, a través de la implementación y seguimiento de programas y controles que ayuden a mitigar cualquier riesgo en el desarrollo de nuestras actividades”.

En relación con las buenas prácticas de RSE, se estructuró una estrategia de sostenibilidad que incluye los principios del Pacto Global de la Naciones Unidas en sus cuatro áreas temáticas como son: Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción.

La organización publica periódicamente, cada 4 meses, una revista en línea (Conalvías al día) disponible en su web site, donde presenta información sobre sus proyectos. Otra de las formas de marketing es hacer publicidad de sus actividades sociales y ambientales, como expresión de los programas de Responsabilidad Social. El GEC expresa su compromiso por la comunidad, adelantando trabajos sociales con las comunidades cercanas y directamente implicadas a los proyectos, entre esas se encuentra la donación de libros y otros materiales como muebles y útiles escolares a la Fundación Biblioburro, la cual busca fomentar el hábito de la lectura en los niños y niñas del corregimiento de La Gloria en el municipio de Nueva Granada (Magdalena).

#### 9.4.1 EMPRENDIMIENTO.

Para el Grupo Empresarial Conalvías es de vital importancia propender por el cuidado de las personas y el medio ambiente, sensibilizarse ante las necesidades de las diferentes comunidades, imprimiendo especial interés en beneficiar, a aquellas que son directamente impactadas con los diferentes proyectos que desarrolla la organización, pues tal como se había mencionado anteriormente su comportamiento está basado en principios éticos, en el respeto a clientes, contratistas, colaboradores y sus familias, etc.

Para desarrollar un buen ejercicio de Responsabilidad social que contribuya a diseñar la estrategia y sus programas, Conalvías a través de la Dirección de Responsabilidad Social, identifica desde el inicio de las obras, los diferentes Grupos de Interés, entendidos estos como personas o grupos que afectan o pueden verse afectados por la actividad y búsqueda de los objetivos de la empresa. Teniendo en cuenta que se trata del sector de la

construcción, los Grupos de Interés son homogéneos en las diferentes regiones, así como sus expectativas e intereses.

El establecimiento del diálogo social con dichos Grupos, Conalvías lo desarrolla a través de diferentes canales, que para el caso de las comunidades, son: Reuniones de información y participación comunitaria, oficinas de atención a la comunidad, atención a PQR y Comités de empleo. En la etapa de estudios y diseño del proyecto de infraestructura, se realiza un diagnóstico de la comunidad, que arroja datos importantes respecto de la actividad económica del entorno, ocupación de la mano de obra, niveles de ingresos, entre otros asuntos. Estas acciones son realizadas por los contratantes de la obra a ejecutar, con mucho tiempo de antelación a inicio del proyecto de infraestructura. Como consecuencia, entre el periodo de inicio y ejecución de la obra los datos obtenidos en el diagnóstico inicial pueden presentar cambios sustanciales.

Es así que en cada territorio es identificada como necesidad homogénea la generación de ingresos a través de actividades alternas, vía emprendimiento, constituyéndose así en uno de los programas banderas de la estrategia actual de Conalvías.

Para llegar a estas comunidades, el GEC identifica a familiares de trabajadores residentes en el entorno de las obras los cuales deben evidenciar la intención de formarse como emprendedores o fortalecer su negocio en caso de que exista. Igualmente el programa es abierto a otros habitantes de las comunidades vecinas. Para el año 2014 se realizaron ciclos de emprendimientos en Cali con 7 emprendedoras certificadas, Buenaventura con 9, Bucaramanga con 15 y Bosconia (Cesar) con 23.

## Matriz de Presupuesto

Para la realización de cada uno de los talleres de emprendimiento a cargo de la Dirección de responsabilidad Social de la Empresa, se tienen destinados a rededor de 25 a 30 cupos por cada proyecto. Estos talleres se desarrollan teniendo en cuenta dos fases.

### 1. Plan de capacitación

Es un programa de formación por el desarrollo de ideas de negocios viables a través de metodologías teórico - prácticas enfocadas al fortalecimiento de competencias, innovación y creatividad. Este programa de formación es el que se ha venido implementando.

En estos talleres de emprendimiento se abordan tres ejes temáticos que se articulan para desarrollar las habilidades que requiere un emprendedor, con el fin de lograr proyectos sostenibles y sustentables.

**Tabla 1.** Presupuesto primera fase taller de Emprendimiento

Temáticas	Horas grupales	Horas individuales	Valor por persona en pesos	Subsidio , cajas de compensación u otros.	Inversión por persona
Proyecto de vida emprendedor	18	1	91.007	27.302	63.705
Oportunidades de mercado	24		138.184	41.455	96.729
Proyecto de vida empresarial	42	2	399.380	119.814	279.566
<b>Total (sin IVA)</b>	<b>84</b>	<b>3</b>	<b>628.571</b>	<b>188.571</b>	<b>440.000</b>

**Fuente.** Dirección de RSE – Conalvías

## 2. Puesta en marcha

Es un programa de acompañamiento, asesorías administrativas, financieras, jurídicas, y comerciales, que permitan una activación y aceleración de empresas sin formalizar con el fin de contribuir a su fortalecimiento y competitividad empresarial. Este programa aún no se ha implementado.

Tabla 2. **Presupuesto segunda fase taller de Emprendimiento**

Temáticas	Horas grupos	Horas individuales	Subsidio 30% cajas de compensación u otros.	Subsidio 30% cajas de compensación u otros.	Inversión por persona
Puesta en marcha	21	14	450.000	135.000	315.000
Total (sin IVA)	35	35	450.000	135.000	315.000

**Fuente.** Dirección de RSE – Conalvías

## **ENTREVISTA. (Digitalización)**

A través del Director Senior en Responsabilidad Social, del Grupo Empresarial Conalvías, Dr. Obed Fragozo, se obtuvo respuesta a la siguiente entrevista semi-estructurada como herramienta para la obtención de información:

### **Cuáles son los lugares a donde ha llegado el programa de emprendimiento?**

El proyecto de Emprendimiento (formación de Emprendedores), se ha desarrollado en Cali y Buenaventura (Valle del Cauca), Bucaramanga (Santander) y Bosconia (Cesar).

**1. Tipos de proyectos de emprendimiento que han surgido? Favor enviar un caso concreto, es decir un documento donde se sustente un proyecto específico, si estas personas les presentan un documento en físico sobre su propuesta de emprendimiento.**

Se adjunta presentación de tres Planes de Negocios (véase anexos 1, 2 y 3).

**2. Qué tipo de estudio previo realiza Conalvías en las zonas de operación, para implementar su programa de emprendimiento?**

En atención a una necesidad evidente de mejoramiento de ingresos de las familias de nuestros trabajadores de los roles Operativos y de Base, se propone el ciclo de formación a través de ellos para que sugieran un familiar que cuente con actitudes y aptitudes para el emprendimiento. Una vez identificados se le invita a reunión inicial donde se les da a conocer el alcance del ciclo y se les aplica herramienta para conocer más de cerca sus competencias emprendedoras entre otros asuntos de tipo académico.

**3. Cuáles son sus ejes temáticos en emprendimiento a los futuros emprendedores?**

**COMPONENTES**

1. **Proyecto de vida emprendedor**

2. **Oportunidades de mercado**

3. **Proyecto de vida empresarial**

**4. Cuánto tiempo dura el ciclo, o ciclos de emprendimiento?**

Cada ciclo está programado para dos (2) meses donde se les desarrollan las competencias emprendedoras y se identifican y estructuran las ideas de negocios. No incluye la puesta en marcha.

**5. Qué otras estrategias en Responsabilidad Social Empresarial, a parte del programa de emprendimiento, tiene el Grupo Empresarial Conalvias, con las personas que se encuentran en la zona de operaciones?**

- Jornadas cívico sociales donde se prestan servicios de salud (Medicina, odontología, citología, planificación familiar, vacunación, etc.), peluquería, entretenimiento para niños y niñas, entre otras.
- Educación ambiental.
- Atención de peticiones, quejas y reclamos.
- Donación de madera para evitar la tala de bosques.
- Adecuación de vías veredales

- Visitas a las obras para conocer de primera mano los alcances del proyecto u obra y sus beneficios.

**6. Cuántos son los colaboradores de base que trabajan con el GEC?**

Los trabajadores de los roles Operativos y de Base a los cuales va dirigido el Programa donde participan sus familiares, suman en estos momentos, alrededor de 3000.

**7. Tiempo mínimo y máximo de duración de una obra por parte de Conalvías.**

Mínimo un (1) año, máximo 5

**8. Los docentes que dictan los talleres de emprendimiento son personal de Conalvías o pertenecen a colaboradores de los diferentes aliados (cajas de compensación y/o empresas).**

Los docentes o instructores son de entidades aliadas como Cajas de Compensación o Cámara de Comercio.

**9. Cantidad estimada de empleados base por proyecto de Conalvías.**

Los trabajadores del rol de base en promedio son dos mil.

**10. Cuanto tiempo lleva Conalvías, realizando los procesos de emprendimiento y en cuantos lugares se han realizado.**

Desde el 2013, que se han realizado en cuatro proyectos ubicados en Cali, Buenaventura, Bucaramanga y Bosconia (Cesar).

## 10. ANALISIS DOFA

En el presente apartado usted encontrará, el análisis de los factores claves (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) del Proyecto de Emprendimiento que se ha venido implementando, lo cual permitirá desde el análisis que se realice, proponer estrategias para su perfeccionamiento. En el cuadro siguiente se registra dicho análisis:

<p><b>MATRIZ DOFA</b> <b>GRUPO EMPRESARIAL CONALVIAS</b></p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inclusión social en las zonas impactadas.</li> <li>b. Permanencia de las alianzas.</li> <li>c. Búsqueda del mejoramiento de calidad de vida de la comunidad – superación de la pobreza.</li> <li>d. Direccionamiento estratégico del GEC está alineado a este tipo de buenas prácticas.</li> <li>e. Grupos poblacionales vulnerables para el mejoramiento de la calidad de vida.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Disponibilidad de recursos públicos</li> <li>b. Falta de ejecución de los proyectos Logística e infraestructura adecuada para el desarrollo de los talleres de emprendimiento.</li> <li>c. Poco interés de la comunidad a participar.</li> <li>d. Interrupción de la ejecución del proyecto de infraestructura en el lugar donde se desarrolla la estrategia de emprendimiento.</li> </ul>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Imagen corporativa posicionada del GEC.</li> <li>b. Experiencia del GEC realizando la formación de emprendedores.</li> <li>c. Procesos estandarizados para el establecimiento de ciclo de formación para emprendedores.</li> <li>d. Los emprendedores adquieren conocimiento nuevo.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS F-O</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS F-A</b></p>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Recursos económicos para la puesta en marcha de los proyectos de emprendimiento.</li> <li>b. Identificación y selección de los potenciales emprendedores.</li> <li>d. Seguimiento posterior a los proyectos en marcha</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS D-O</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS D-A</b></p>

## **FORTALEZAS**

El Grupo empresarial Conalvías es una empresa líder en el sector de la infraestructura con más de 30 años de experiencia y presencia nacional e internacional en Perú, Panamá y Estados Unidos, así mismo ocupó, en 2013, el 2º puesto en el Ranking de las 50 compañías del sector constructor en Colombia y estuvo en el primer lugar del ranking 8 veces en los últimos 11 años. (González, 2014), es por esto que la imagen corporativa es una de las principales fortalezas que podemos notar en la matriz DOFA. Además de su experiencia realizando procesos de formación a emprendedores.

Cada uno de los emprendedores formados y acompañados durante los tres meses en los talleres adquirieron los conocimientos que les permitieron llevar a cabo sus proyectos de emprendimiento. Prueba de ello son los casos exitosos evidenciados en los apéndices A, B y C.

## **DEBILIDADES**

Dentro de las debilidades principales del programa en Responsabilidad Social del GEC, se evidencia la necesidad de crear un fondo económico que apoye los proyectos de aquellos que se forman como emprendedores, con el fin de ofrecer un soporte inicial para el desarrollo de sus ideas de negocio. Dentro de los proyectos que se han concretado están: 7 proyectos desarrollados de 15 que se postularon en Cali, 9 de 15 en Buenaventura, 7 de 15 en Bucaramanga y 10 de 23 en Bosconia.

Igualmente es notable el poco compromiso de parte de las personas que se inscriben para los talleres de emprendimiento, esto teniendo en cuenta que en cada proyecto de infraestructura se abre 25 a 30 cupos de los cuales de acuerdo a los datos anteriores solo finalizan en promedio un 10% a 15% de los inscritos.

Es muy importante realizar una caracterización socioeconómica de la comunidad donde se realizaran los programas de emprendimiento con el fin de conocer mejor la diversidad de culturas, tradiciones, oportunidades académicas y laborales de la zona, entre otros tópicos y tener suficientes elementos de juicio para identificar al potencial emprendedor participante de los ciclos de formación.

## **OPORTUNIDADES**

Con los programas de emprendimiento realizados en las diferentes zonas del país se está favoreciendo la inclusión social de las zonas impactadas, por lo que es una primordial oportunidad.

Es de vital importancia mantener las alianzas con las cajas de compensación, ya que con estas se logra la formación y capacitación para los futuros emprendedores y cuentan con la experiencia, el recurso humano y la metodología ideal para cumplir con el objetivo. Los resultados obtenidos hasta ahora dan cuenta de ello.

El Direccionamiento estratégico del GEC, se presenta como una oportunidad, teniendo en cuenta, que sus buenas prácticas se encuentran alineadas a la misión y visión.

## **AMENAZAS**

La debilidad de la falta de recursos económicos para la puesta en marcha de los proyectos emprendedores se convierte en amenaza ya que por esto muchos proyectos quedan plasmados en el papel y no se ejecutan. Además existen escasas oportunidades de financiación desde el gobierno nacional que imposibilitan la puesta en marcha de las ideas de negocios.

Es importante para el desarrollo de los talleres de emprendimiento tener espacios adecuados, cómodos, iluminados y de fácil acceso para docentes y futuros emprendedores, esto para la efectividad de los talleres.

El poco interés de la comunidad puede presentarse en el desarrollo del proyecto emprendedor, ya sea por falta de motivación de los participantes o por factores externos distintos a los previstos por el GEC, lo cual, puede ocasionar deserción de los ciclos de formación y dar por terminada la estrategia dirigida a la superación de la pobreza. De ahí la importancia de crear alianzas interinstitucionales que apoyen de manera integral en la superación de distintos logros tal como lo establece la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza extrema – ANSPE-..

## **11. LINEAMIENTOS PARA LA ESTRATEGIA DE EMPRENDIMIENTO A PROPONER**

Basados en el compromiso de Conalvías frente a los efectos e implicaciones de cada una de las acciones resultados de su objeto social, y teniendo en cuenta a sus diversos grupos de

interés, en los cuales destacamos para esta propuesta a los trabajadores y a la comunidad, se han venido implementando talleres con la temática de emprendimiento en busca de formar nuevos emprendedores que aporten a la sociedad. Teniendo como base estas acciones de RSE, se conformó un grupo interdisciplinario de profesionales que desde sus diversos saberes proponen una estrategia que es pertinente y da respuesta a las expectativas de involucrados y beneficiados con esta iniciativa, en sintonía con la misión y visión del CONALVIAS y su compromiso social en principios y acciones que benefician a su negocio e impactan positivamente a las comunidades en las que opera a nivel nacional.

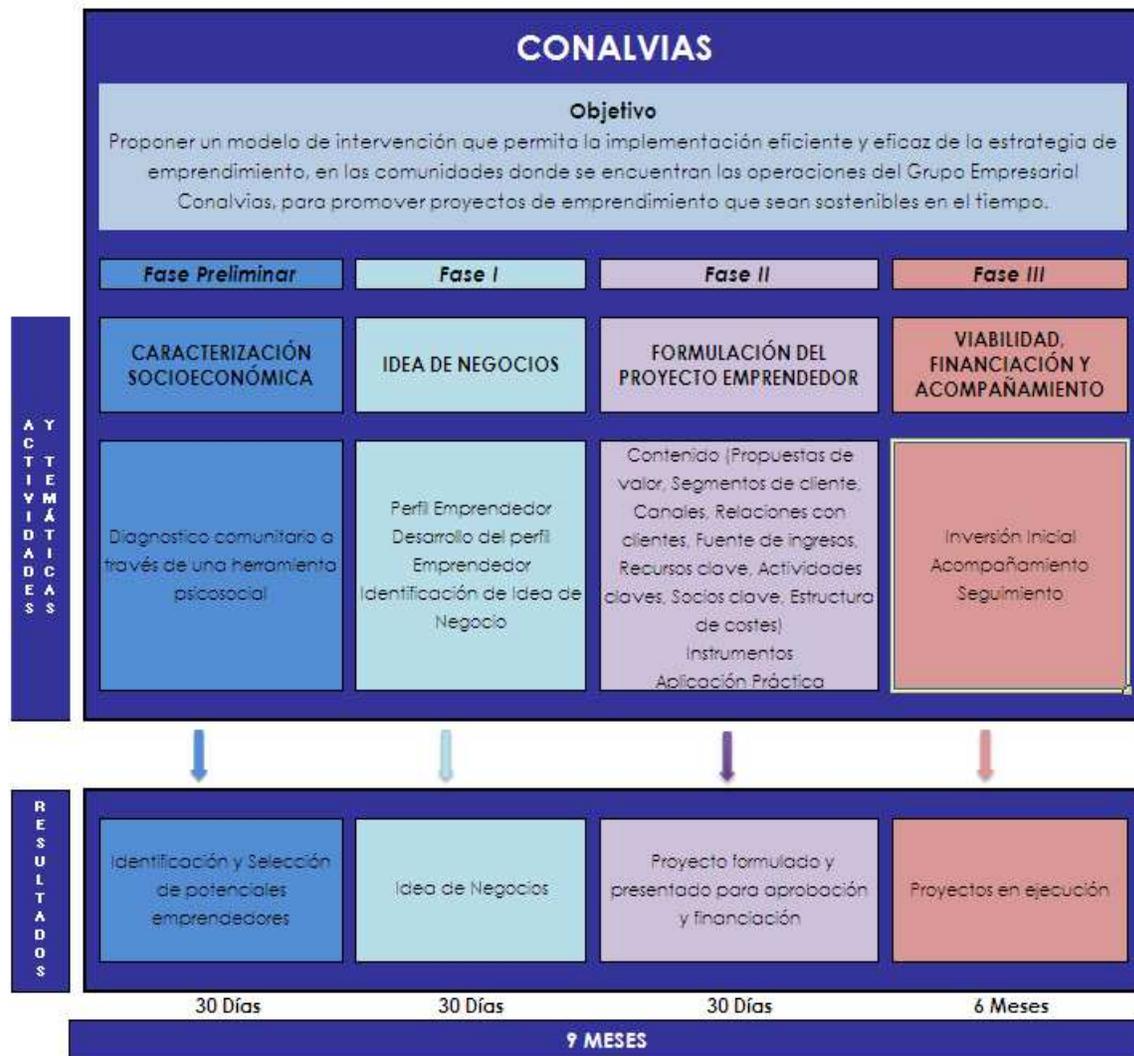
Las estrategias que se proponen son producto de las señaladas en la Matriz DOFA y que se presentan a continuación:

<p><b>MATRIZ DOFA</b> <b>GRUPO EMPRESARIAL CONALVIAS</b></p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inclusión social en las zonas impactadas.</li> <li>b. Permanencia de las alianzas.</li> <li>c. Búsqueda del mejoramiento de calidad de vida de la comunidad – superación de la pobreza.</li> <li>d. Direccionamiento estratégico del GEC está alineado a este tipo de buenas prácticas.</li> <li>e. Grupos poblacionales vulnerables para el mejoramiento de la calidad de vida.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Disponibilidad de recursos públicos</li> <li>b. Falta de ejecución de los proyectos Logística e infraestructura adecuada para el desarrollo de los talleres de emprendimiento.</li> <li>c. Poco interés de la comunidad a participar.</li> <li>d. Interrupción de la ejecución del proyecto de infraestructura en el lugar donde se desarrolla la estrategia de emprendimiento.</li> <li>e.</li> </ul>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Imagen corporativa posicionada del GEC.</li> <li>b. Experiencia del GEC realizando la formación de emprendedores.</li> <li>c. Procesos estandarizados para el establecimiento de ciclo de formación para emprendedores.</li> <li>d. Los emprendedores adquieren conocimiento nuevo.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS F-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar actividades de publicidad para que las personas de la comunidad se motiven a participar en el programa de Emprendimiento.</li> <li>2. Aprovechar las necesidades de la comunidad para incentivarlos a participar de los talleres de Emprendimiento.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS F-A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivar desde el inicio para comprometer y formar a las personas seleccionadas con el fin de que obtengan nuevos conocimientos y fortalezcan sus ideas de negocio.</li> <li>2. Realizar actividades de fundraising para promover financiamiento a la puesta en marcha de los proyectos de emprendimiento.</li> </ol>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Recursos económicos para la puesta en marcha de los proyectos de emprendimiento.</li> <li>b. Identificación y selección de los potenciales emprendedores.</li> <li>d. Seguimiento posterior a los proyectos en marcha</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS D-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer un diagnóstico con las comunidades para comprender mejor la realidad social, psicológica y económica.</li> <li>2. Definir un capital semilla y acompañar la ejecución y seguimiento de los proyectos emprendedores para que sean sostenibles y sustentables en el mercado.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS D-A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño de un proyecto de emprendimiento motivante y viable para los futuros emprendedores, de manera que encuentren la mejor oportunidad para mejorar su calidad de vida.</li> </ol>

## 11.1 PROPUESTA DEL MODELO DE INTERVENCIÓN

La Matriz anterior, permitió formular el siguiente Mapa Estratégico que hace parte de la propuesta del nuevo modelo de intervención:

**Figura 4.** Mapa Estratégico - Propuesta CONALVIAS



**Fuente.** Elaboración Propia.

Este proyecto se plantea en 4 fases que buscan gestar y consolidar proyectos de emprendimiento, que si bien se generan en el marco de una aprobación de un proyecto de

infraestructura convocado por el estado o por organizaciones privadas, también da respuesta a las necesidades de formación y capacitación de los habitantes de las regiones en las que estos proyectos se desarrollan y que buscan consolidar ideas de negocios.

## **FASE PRELIMINAR / RECONOCIMIENTO**

### Estrategia

1. Hacer un diagnóstico con las comunidades para comprender mejor la realidad social, psicológica y económica. Con el fin de identificar y seleccionar las personas potencialmente emprendedoras.

### Actividad e Instrumento

- Realizar una visita domiciliaria a las familias del entorno cercano al proyecto de infraestructura, para identificar los potenciales beneficiarios del taller en Emprendimiento que brinda el Grupo Empresarial Conalvías. En esta acción se utilizará la herramienta de Caracterización Socioeconómica. (Véase apéndice D).

## **FASE I: IDEA DE NEGOCIOS**

### Estrategia

1. **Formar a las personas seleccionadas para que obtengan conocimientos y fortalezcan sus ideas en el tema de Emprendimiento.**

### Actividad e Instrumento

- Aplicar un “test de emprendimiento” (Véase apéndice E), con el fin de identificar las habilidades y capacidades del futuro emprendedor. Para plantear un eje temático acorde a los perfiles evaluados.

### **QUIÉN ES EMPRENDEDOR**

Para CONALVIAS es importante su compromiso con la formación de aquellos habitantes en condiciones de vulnerabilidad que conforman el entorno cercano a cada proyecto, así como de los familiares de sus trabajadores de base. El objetivo que se pretende con la realización de los talleres de formación en emprendimiento, es lograr que los participantes con sus ideas de negocios, generen con su puesta en marcha, el mejoramiento de la calidad de vida de su grupo familiar y por consiguiente, impactar a la sociedad contribuyendo a la superación de la pobreza.

El emprendedor es aquella persona que identifica una oportunidad y busca lo necesario para hacerla realidad, que no importando si es hombre o mujer busca desarrollar un carácter de emprendedor, que según autores como Jorge Ojeda se define como:

*“aquella persona que enfrenta con resolución acciones difíciles. En economía o negocios, tiene el sentido más específico de ser aquel individuo que esta dispuesto a asumir un riesgo económico. Desde este punto de vista el término se refiere a quien identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha.”*

El carácter de un emprendedor se forma con experiencias que desarrollan las competencias necesarias para poner en marcha su proyecto, experiencias que le permitan concentrar proyectos y sueños, capital, amistades y pasión, para generar una propuesta que de valor a su entorno

## **ACTITUDES Y APTITUDES**

Se entiende por **aptitud** “Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad.”; y por **actitud** la “disposición de ánimo manifestada de manera específica” (RAE, 2014). Teniendo en cuenta lo anterior es importante para el Grupo Empresarial Conalvías identificar las aptitudes y actitudes de cada postulante ya que son factores primordiales para el avance del proyecto emprendedor. De esta manera los formadores de los talleres de emprendimiento conocerán un poco más a cada postulante y así trabajaran en superar las debilidades que cada uno de ellos presente de acuerdo a la evaluación del test de emprendimiento (Véase apéndice E).

## **HABILIDADES DE UN EMPRENDEDOR**

Un emprendedor exitoso debe aprender a conocer e interpretar las oportunidades que se le presenten en diversas situaciones, para poder transformarlas en ideas de negocios, para ello es necesario contar con la habilidades adecuadas que le permita emprender, teniendo en cuenta que debe ser una persona creativa, arriesgada, que sea capaz de enfrentar difíciles situaciones que se presenten en su proceso de formación como emprendedor, con habilidades específicas para resolver problemas y plantearse objetivos claros y ambiciosos para el cumplimiento de dichos objetivos, debe ser proactivo, cumpliendo con

responsabilidad cada una de las actividades necesarias para fortalecer el desarrollo de su idea de negocio.

Es importante para El Grupo Empresarial Conalvías desarrollar los procesos de formación de los emprendedores y así fortalecer sus habilidades y competencias innatas, del mismo modo aportarles nuevas destrezas emprendedoras para que cada uno avance en su idea de negocio.

La universidad de Cataluña plantea en un informe realizado, algunas habilidades importantes a tener en cuenta:

➤ ***Habilidades comunicativas***

*La persona emprendedora de hoy, de ayer y de siempre debe ser capaz de comunicar, al menos, su proyecto. Y debe poder ser capaz de negociar con empresas proveedoras de cualquier tipo. Disponer de aptitudes negociadoras y de técnicas de comunicación persuasivas son dos habilidades necesarias en cualquier momento.*

Teniendo en cuenta que los talleres de emprendimiento que ofrece Conalvías son tomados por personas del entorno cercano a los proyectos de infraestructura y que en un alto porcentaje no cuentan con un buen nivel de formación académica, es importante desarrollar y o enfatizar en esta habilidad para lograr mejoras en temas tales como: atención al cliente, gestión de recursos, trabajo en equipo, liderazgo, entre otros aspectos.

Las habilidades comunicativas las podremos identificar en el test del emprendedor (Véase apéndice 3), con las siguientes preguntas o afirmaciones:

- La pregunta de negociación: Considero que tengo facilidad para negociar con éxito.
- La pregunta de comunicación: Tengo Facilidad de comunicación.

➤ **Capacidades de gestión**

*En este grupo incluiríamos una serie de habilidades y conocimientos que se pueden obtener a través de la experiencia empresarial directa o cercana, de una formación específica para la gestión y / o puesta en marcha de una empresa. También aquellos conocimientos de carácter más técnico, directivo o relacionado con el sector de actividad en el que se pretende desarrollar la empresa a crear.*

Este proceso de aprendizaje en la práctica se tiene en cuenta en el planteamiento de la estrategia que se propone en la fase II. (Ver Estrategia propuesta), en la que se busca que posterior a la apropiación de los diferentes conceptos acerca de emprendimiento se inicie una etapa formativa sobre ejercicios prácticos en los que el futuro emprendedor va a ir llevando a su realidad lo aprendido en el aula.

Las capacidades de gestión de los futuros emprendedores las identificaremos en el test emprendedor (Véase apéndice 3) con las siguientes preguntas o afirmaciones:

- Las Preguntas de Iniciativa: Soy una persona intuitiva, Tengo ideas innovadoras y me gusta llevar la iniciativa en situaciones complejas y nuevas.

- Las Preguntas Propositivas: Me considero una persona positiva, me gusta alcanzar los objetivos que me propongo, me considero una persona optimista, en ocasiones suelo ser ambicioso y me gustan los retos.
- Las Preguntas de Creatividad: Soy una persona Intuitiva, tengo ideas Innovadoras, me considero una persona creativa y soy capaz de asumir riesgos.
- Las Preguntas de Capacidades para asumir riesgos: Me adapto con cierta facilidad a los cambios, considero que tengo facilidad para negociar con éxito, estoy dispuesto a asumir sacrificios, me gusta tener capacidad de decisión, logro aprender de mis errores, en ocasiones suelo ser ambicioso, soy capaz de asumir riesgos, me gustan los retos y si pongo en marcha mi proyecto empresarial, arriesgo mis propios recursos.
- Las Preguntas de Determinación: Me adapto con cierta facilidad a los cambios, me gusta llevar la iniciativa ante situaciones complejas y nuevas, me gusta tener capacidad de decisión, me siento motivado, si pongo en marcha mi proyecto empresarial, arriesgo mis propios recursos y me considero bueno en los trabajos que realizo.
- Las Preguntas de Confianza: Me considero una persona positiva, me gusta tener responsabilidades, confío en mi mismo y soy capaz de encontrar solución a los problemas presentados.
- Las Preguntas de Negociación: Considero que tengo facilidad para negociar con éxito y soy capaz de encontrar solución a los problemas presentados.
- Las Preguntas para Apertura al cambio: Logro aprender de mis errores, escucho y tengo en cuenta a aquellos que me plantean nuevas ideas y me gustan los retos.

- Preguntas de Liderazgo: Me resulta fácil asignar tareas a los demás.

➤ **Habilidades para organizar**

*Fundamentalmente se trataría de la capacidad de desarrollar y gestionar un equipo de trabajo y no necesariamente ejerciendo su liderazgo, sino a menudo en pie de igualdad con otros microemprendedores, de técnicas de planificación y organización del trabajo y del tiempo, y de la capacidad de desarrollar las habilidades para analizar la realidad interna de la empresa (estructura, gestión del conocimiento, etc.).*

Esta habilidad da cuenta de esa capacidad que se tiene para administrar, asumir responsabilidades y cumplirlas, hacer bien lo que se propone y poder trabajar conjuntamente con otros, tal y como se evidencia en la Fase III de la estrategia propuesta, en la que se plantea incluso, la idea de unir a dos o más emprendedores que tengan una idea de negocios que se desarrolle en el mismo campo para que por medio de esta alianza puedan lograr un crecimiento de su emprendimiento.

Las habilidades para organizar de los futuros emprendedores las identificaremos en el test emprendedor (Véase apéndice C) con las siguientes preguntas o afirmaciones:

- Las Preguntas de Disciplina: Me gusta tener responsabilidades, me considero bueno en los trabajos que realizo y normalmente cumplo con los tiempos establecidos para terminar un trabajo.

- Las Preguntas de Independencia: Para mí es importante disponer de autonomía en el trabajo y si el trabajo lo requiere, soy capaz de sacrificar mi tiempo libre.
- Las Preguntas de Trabajo en equipo: Me gusta trabajar en equipo y si necesito ayuda la pido.
- Las Preguntas de Organización: Se me da bien administrar los recursos económicos y si pongo en marcha mi proyecto empresarial, arriesgo mis propios recursos.

➤ ***Habilidades para conocer y aprovechar el entorno***

*La habilidad de este grupo es la capacidad de seleccionar y sintetizar la información que recibimos para convertirla en conocimiento útil para nosotros y las necesidades que tenemos como personas emprendedoras. Para desarrollar esta capacidad, es necesario un buen conocimiento de los nuevos recursos tecnológicos que, día a día, van apareciendo en el mercado, se debe buscar el conocimiento para uso de nuevas tecnologías de la información para que vayan en pro de nuestra idea de negocios.*

Es indispensable que los futuros emprendedores tengan la capacidad de aprovechar lo que su entorno les ofrece, que puedan leer las necesidades para dar respuesta a través el planteamiento de un plan de negocios que será el resultante del proceso formativo que implementa CONALVIAS.

Las habilidades para organizar a los futuros emprendedores las identificaremos en el test emprendedor (Véase apéndice C) con las siguientes preguntas o afirmaciones:

- Las preguntas Creativas: Soy una persona intuitiva, tengo ideas innovadoras, me considero una persona creativa y soy capaz de encontrar solución a los problemas presentados.
- Las Preguntas de Capacidades para asumir riesgos: Me adapto con cierta facilidad a los cambios, considero que tengo facilidad para negociar con éxito, estoy dispuesto a asumir sacrificios, me gusta tener capacidad de decisión, logro aprender de mis errores, en ocasiones suelo ser ambicioso, soy capaz de asumir riesgos, me gustan los retos y pongo en marcha mi proyecto empresarial, arriesgo mis propios recursos.

## **CAPACIDADES DEL EMPRENDEDOR**

Se entiende por capacidad, el conjunto de condiciones, cualidades o aptitudes, especialmente intelectuales, que permiten el desarrollo de una idea de negocio o proyecto, el cumplimiento de una función, y ejecutar las metas establecidas. De esta manera los futuros emprendedores deben prepararse para identificar las oportunidades y generar nuevos procesos productivos que le permitan desarrollar su proyecto.

Pero en este proceso de desarrollo de emprendedores no solo nos debemos centrar en la formación de estos hombres y mujeres, sino también en la tarea del formador o educador, quien debe identificar las fortalezas de cada uno de los asistentes a los talleres de emprendimiento y afianzar en cada uno de ellos ese ánimo y espíritu que los motiva a ser emprendedor (a), no solo debe innovar aquel que busca ser emprendedor, sino también el que está enseñando a serlo.

El docente debe acompañar al futuro emprendedor en el proceso de transformación social y colectiva, debe permitir un proceso experiencial que puedan interactuar en un contexto global y que les permita cambiar sus entornos.

Realizar talleres y cursos de capacitación para los futuros emprendedores seleccionados con los siguientes componentes:

- a) Desarrollo del perfil emprendedor. Generar apropiación de los conceptos Desarrollo del proyecto de vida emprendedor. En este módulo se guiará al futuro emprendedor en temáticas que brinden herramientas para reflexionar sobre su idea de negocio.
- b) Necesidades del mercado y oportunidades de negocios. En este curso se pretende que el futuro emprendedor logre reconocer las necesidades y oportunidades que ofrece el mercado, para proponer su idea de negocio.
- c) Los negocios emprendedores: como hacer un negocio sostenible (ejemplos y modelos). Con base en proyectos emprendedores exitosos, el futuro emprendedor planteará su idea de negocio.

## **FASE II: FORMULACIÓN DEL PROYECTO EMPRENDEDOR**

### Estrategia

- 1. Diseño de un proyecto de emprendimiento viable, por parte de los futuros emprendedores, para desarrollar la idea de negocios, resultado de la FASE I.**

### Actividad e Instrumento

- Estructurar la propuesta de negocio emprendedor. Con el acompañamiento de los formadores, el futuro emprendedor deberá plasmar su idea de negocio en un proyecto formal, aplicando para cada caso los modelos de negocio sostenibles (usando el Modelo CANVAS u otro Business Model) y considerando:
  - a. **Propuestas de valor:** Es aquello que nos hace diferentes a la competencia y por lo que el cliente está dispuesto a pagar.
  - b. **Segmentos de cliente:** Está identifica un conjunto homogéneo de clientes a los que la empresa desea ofrecer su propuesta de valor.
  - c. **Canales:** Son las diferentes vías que utiliza la empresa para ponerse en contacto con sus clientes, no solo a nivel de comunicación, sino a nivel de distribución y venta.
  - d. **Relaciones con clientes:** Son los contactos que se establecen con la compañía y sus clientes, describe la clase de relaciones que se construye con ellos.
  - e. **Fuente de ingresos:** Incorpora todas las fuentes de ingresos generadas como consecuencia de la entrega de la propuesta de valor a los clientes.
  - f. **Recursos clave:** Define los recursos y capacidades que son imprescindibles para crear valor para el cliente.

- g. **Actividades claves:** Describen el tipo de actividades que son necesarias para llevar a cabo la creación de valor para el cliente y para la entrega de ese valor; más allá de las áreas funcionales de la empresa.
- h. **Socios clave:** Todos aquellos acuerdos realizados con terceros a fin de entregar valor al cliente.
- i. **Estructura de costes:** Describe los costes incurridos como consecuencia del desarrollo de las actividades ejecutadas y de los recursos utilizados en el modelo de negocio.

(Blasco. M & Campa. F 2014)

- **Presentación del proyecto.** Los futuros emprendedores darán a conocer sus proyectos al equipo de formadores junto con delegados del Grupo Empresarial Conalvías y sus patrocinadores, quienes determinarán el porcentaje de financiación de acuerdo a las particularidades de cada proyecto.

### **FASE III: VIABILIDAD, FINANCIACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO**

#### Estrategia

**Acompañar la ejecución y seguimiento del proyecto emprendedor para que genere mayor impacto positivo en su contexto socioeconómico y sea sostenible y sustentable en el mercado.**

#### Actividad e Instrumento

- Lograr la financiación inicial para el negocio (apoyo del Grupo Empresarial Conalvías a través de la creación de un fondo de apoyo a emprendedores, o de otras fuentes de financiación, tales como Bancamía; Banco de la Mujer; Fondo Emprender, entre otros. La Fundación Bancolombia apoya modelos de emprendimiento social con el programa “impactamos”. BBVA cuenta con el programa “Liderazgo y Finanzas para emprender”, que tiene como propósito el desarrollo de habilidades conocimientos y herramientas necesarias para empoderar a la mujer e impulsar sus negocios de forma exitosa y con un enfoque social. El programa busca además desarrollar y capacitar a emprendedoras innovadoras con potencial de crecimiento, para que puedan aprender, transmitir y promover un modo de actuar distinto, que a la vez haga sostenible su negocio. Según estudios recientes del *Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin)* y *Banco Mundial*, Colombia es uno de los entornos más favorables de Latinoamérica para apoyar el emprendimiento

femenino. Las condiciones legales, el ámbito de negocios y las cualidades personales de la mujer colombiana aumentan sus probabilidades de éxito. Para el caso de proyectos agroindustriales es importante tener en cuenta no solo las fuentes de financiación que ofrece el gobierno nacional a través del Banco Agrario u otros, sino también los micro créditos que otorga para población vulnerable el Grameen Bank “banco de los pobres” de Bangladesh, fundado por Muhammad Yunus, premio Nobel de paz 2006;.).

- Apoyo técnico/legal del grupo de formadores en la fase inicial del lanzamiento del negocio.
- Establecer un cronograma de la ejecución del proyecto emprendedor.
- Hacer seguimiento a la puesta en marcha del negocio en su tercer y sexto mes a través del grupo de formadores, teniendo en cuenta que en estos períodos se determina el punto de equilibrio de un proyecto emprendedor.
- Hacer al final del primer año de la puesta en marcha, una revisión y balance de acuerdo al modelo de negocio sostenible establecido en la fase II.
- Determinar, producto del análisis del negocio al final del primer año, su viabilidad futura o su liquidación.

## 12. CONCLUSIONES

El aporte que el Grupo Empresarial Conalvías ha venido haciendo a la sociedad con la implementación de los ciclos de formación a emprendedores asentados en las regiones donde tiene sus operaciones, sin duda alguna contribuyen a la construcción de una sociedad más justa, al desarrollo social y en consecuencia a la consolidación de la paz. A pesar de que el estudio de caso nos ha permitido diagnosticar que la fase desarrollada (que solo incluye formación y capacitación), no es suficiente para generar un impacto mayor, ha servido de base para estructurar el modelo planteado que seguramente abrirá la visión empresarial hacia un nuevo horizonte.

Como semillero de investigación, somos conscientes que el sistema de la libre empresa es una de las creaciones del hombre que más impacto ha tenido en la economía del mundo y la sociedad. Su esencia es motivar a las personas, individual o colectivamente, para que, según el riesgo que estén dispuestos a correr, puedan construir sus propias riquezas en un ambiente de libertad. Su principal protagonista es el emprendedor, pequeño, mediano o grande, de ahí que esta estrategia de formarlos y fortalecerlos merece un reconocimiento y apoyo desde la academia a través de los Gerentes sociales.

La aparición de problemas en el campo social y económico ha generado de alguna u otra forma que las personas se capaciten para enfrentar situaciones complicadas. Son los

emprendedores sociales los que desempeñan esta labor y quienes llevan a cabo ideas para contrarrestar las dificultades.

Programas como estos, dirigidos a población vulnerable (pobreza extrema, víctimas de conflictos, desempleados, desplazados), en alianza con otras entidades tanto públicas como privadas presentes en los entornos donde se ejecutan las obras del Grupo Empresarial Conalvías, invitan a la Innovación Social como pieza fundamental del desarrollo social y productivo y consolidación de la paz, que indiscutiblemente deben seguir incorporados en la estrategia de Responsabilidad Social de la empresa y que se alinean a los nuevos objetivos de desarrollo sostenible (ODS), que está planteando el Pacto Global de las Naciones Unidas 2015 – 2030.

El modelo de intervención propuesto se resume en *Emprendimiento Social para la vida*, iniciando con la convocatoria a participar en el programa, selección objetiva de los participantes, identificación de competencias emprendedoras para que a partir de allí se determine el nivel de la formación y el acompañamiento empresarial que ayuda a definir el tipo de negocio o propuesta de valor, plan de mercado, plan ambiental, legal, organizacional y financiero. Así mismo, una gestión comercial que le permita al emprendedor tener acceso a canales de comercialización, redes de promoción, participación en ferias, fundraising y ruedas de negocios a la escala de su propuesta; acceso a fuentes de financiación con entidades financieras, capital semilla, microcréditos, cooperación internacional y por último, lograr articulación entre ellos y hacer seguimiento permanente

para posibilitar buenas ventas, generación de empleo y afianzar una cultura emprendedora en las regiones.

Este modelo en últimas enfatiza en el empoderamiento desde abajo (primero la gente), alianzas interinstitucionales, generación de economías de escala, gestión del conocimiento, construcción de proyectos de vida desde el emprendimiento y desarrollo humano desde la persona y sus familias.

La intervención desde un estudio de caso y a partir de un análisis DOFA, con el fin de agregar valor a una estrategia, que si bien genera buenos resultados, puede ser mucho más efectiva desde el aporte académico y que en la práctica seguramente garantiza éxito.

El aporte metodológico (estudio de caso) de este tipo de investigación a la Gerencia Social es el acercamiento profundo que se puede dar a un fenómeno específico de una realidad social, para proponer mejoras efectivas y eficaces por medio de la construcción de instrumentos que permitan generar propuestas de valor, en procura del mejoramiento de la calidad de vida de los involucrados en el contexto observado.

## REFERENCIAS

- Amaya, J. (2005). Gerencia Planeación y Estrategia. Editado por la Universidad Santo Tomas. Bogotá Colombia.
- Bertoncello, & Chang, J. (2007). A importancia da Responsabilidade Social Corporativa como factor de diferenciador. FACOM – No. 17 - 1º. Semestre de 2007, pp. 70-76. Recuperado de [http://www.faap.br/revista\\_faap/revista\\_facom/facom\\_17/silvio.pdf](http://www.faap.br/revista_faap/revista_facom/facom_17/silvio.pdf)
- Barzelay, M. (2004). Una guía práctica para la elaboración de estudios de caso sobre buenas prácticas en gerencia social. Washington.
- Calvo, C. (s.f.). Las diferentes teorías que sustentan la responsabilidad social de la empresa: estado de la situación y perspectivas. Recuperado de [http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/334\\_calvo.pdf](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/334_calvo.pdf)
- Cancino, & Morales. (2008). Responsabilidad Social Empresarial. Serie Documento Docente No.1, Diciembre 2008. Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios. Recuperado de [http://www.researchgate.net/profile/Christian\\_Cancino/publication/43650508\\_RESPONSABILIDAD\\_SOCIAL\\_EMPRESARIAL/links/53f1a1f50cf23733e815be14.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Christian_Cancino/publication/43650508_RESPONSABILIDAD_SOCIAL_EMPRESARIAL/links/53f1a1f50cf23733e815be14.pdf)
- Cortina, A. (2015) Todo lo que sea invertir en RSE es invertir y no despilfarrar. Recuperado de <http://prohumana.cl/2015/02/adela-cortina-todo-lo-que-sea-invertir-en-rse-es-invertir-y-no-despilfarrar/?preview>.
- Devoto, P. (2005). El concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) frente al Trabajo Decente. Oit argentina. Recuperado de [http://www.oit.org.ar/WDMS/bib/publ/documentos/devoto\\_informe\\_final.pdf](http://www.oit.org.ar/WDMS/bib/publ/documentos/devoto_informe_final.pdf)
- Duque, O. Cardona, A. & Rendón, A. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. Cuadernos de Administración / Universidad del

- Valle / Vol. 29 N° 50 / julio - diciembre de 2013. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n50/v29n50a09.pdf>
- DRAE. (2012). Diccionario de la real academia. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=actitud>
- Escudero, J. (2011). El modelo Canvas. Recuperado de <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo/modelo-3>
- Federico, G. (s.f.). 101 Habilidades emocionales para vivir y trabajar mejor. Recuperado de <http://www.inteligencia-emocional.org/trabajoyempresa/actitudesyaptitudes.html>
- Finzi, S. (2003). El Dircom y la Comunicación de RSE. Recuperado de <http://www.iarse.org.ar>.
- Gómez, H. (2003). Comunicación Personal. Editorial Antilla. Buenos Aires.
- Kliskberg, B. (2013). Ética para Empresarios. Buenos Aires: Distal.
- Martínez, C. (2009). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. Universidad del Norte. Barranquilla. Recuperado de [http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCsQFjAB&url=http%3A%2F%2Fciruelo.uninorte.edu.co%2Fpdf%2Fpensamiento\\_gestion%2F20%2F5\\_El\\_metodo\\_de\\_estudio\\_de\\_caso.pdf&ei=XpEAVbuFB8X7UPT-gNAI&usg=AFQjCNGOpWfQ6zYLVfz7dSIM-fnrOUAIQA&sig2=iN4yl-F1Nxi3\\_46i0ikUvA&bvm=bv.87611401,d.d24](http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCsQFjAB&url=http%3A%2F%2Fciruelo.uninorte.edu.co%2Fpdf%2Fpensamiento_gestion%2F20%2F5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf&ei=XpEAVbuFB8X7UPT-gNAI&usg=AFQjCNGOpWfQ6zYLVfz7dSIM-fnrOUAIQA&sig2=iN4yl-F1Nxi3_46i0ikUvA&bvm=bv.87611401,d.d24)
- Martínez, H. (2005) El marco ético de la responsabilidad social empresarial. Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Medina, Ramirez & Hernandez (s.f.). Teorías sobre la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE). Universidad de Guadalajara. Recuperado de [http://www.econ.uba.ar/www/institutos/secretaradeinv/ForoContabilidadAmbiental/resumenes/Medina\\_Teor%C3%ADas\\_sobre\\_la\\_responsabilidad.pdf](http://www.econ.uba.ar/www/institutos/secretaradeinv/ForoContabilidadAmbiental/resumenes/Medina_Teor%C3%ADas_sobre_la_responsabilidad.pdf)

M, Higueta. (s.f.). Claves para Formar Emprendedores, Global Conference, DoinGlobal.

Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=svvU76NHbc4>

Ojeda, J. (2011). El perfil de un Buen Emprendedor, Las Palmas Jovenes empresarios.

Recuperado de [http://www.tenemosunplan.org/documentos/JEU2011\\_AJE.pdf](http://www.tenemosunplan.org/documentos/JEU2011_AJE.pdf)

Paladino, M. (2004). La Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad. Buenos Aires.

Ariel Ediciones.

Prado, Flores, Pratt & Ogliastri (2004). Marco Lógico y Conceptual del Modelo de

Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica. Costa Rica. INCAE. Recuperado de

[http://www.incae.edu/es/clacds/publicaciones/pdf/904\\_marco\\_logico\\_y\\_conceptual.pdf](http://www.incae.edu/es/clacds/publicaciones/pdf/904_marco_logico_y_conceptual.pdf)

## **TABLA DE ANEXOS**

- Apéndice A.** Plan de Negocios N° 1, resultantes de los ciclos de emprendimiento realizados
- Apéndice B.** Plan de Negocios N°2, resultantes de los ciclos de emprendimiento realizados
- Apéndice C.** Plan de Negocios N°3, resultantes de los ciclos de emprendimiento realizados
- Apéndice D.** Formato de Caracterización Socioeconómica
- Apéndice E.** Formato de test Emprendedor



**NOMBRE DEL PROYECTO:**

**MEGAPINTURAS**

**NOMBRE DEL EMPRENDEDOR:**



**CARMEN ELIANA PARDO CORRALES**

**FECHA:**

**Septiembre de 2013**

## Generalidades

Nombre de la empresa:

**MEGAPINTURAS.**

Tipo de empresa a constituir:

**PERSONA NATURAL**

Actividad Principal de la  
Empresa:

**ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE PINTURAS Y AFINES.**

Correo  
Electrónico:

**elianita.corralespardo23@hotmail.com**

# Misión y Visión Empresarial

## Misión:

**Superar las expectativas del mercado de las pinturas, mediante productos de optima calidad, con precios acordes a las necesidades de nuestros clientes, apoyados en nuestro talento humano.**

## Visión:

**En el año 2015 ser lideres en el mercado de fabricación y distribución de pinturas y afines cautivando a nuestros clientes con innovación, calidad y servicio.**

# Segmentación

## Justificación de la empresa:

**MEGAPINTURAS, nace el 10 de agosto de 2012 gracias a una alianza estratégica; abre sus puertas al público el 16 de agosto de 2012, ofreciendo productos de alta calidad lo cual ha permitido posicionamiento en el mercado.**

## Segmento del Mercado de la empresa:

**El Segmento va orientado especialmente a los constructores de obra blanca en Santiago de Cali y el departamento del Valle del Cauca, ya que esta población es representativa con aproximadamente 250.000 constructores.**

**Según estudios que arrojó la encuesta (muestra de 25 constructores de los 45 que tenemos actualmente), se determinó que este nicho de negocio es de gran impacto para Megapinturas.**



## Características

Ventajas frente a la competencia:

**La experiencia de 15 años en la fabricación de vinilos lavables de excelente calidad a precios competitivos.**

Desventajas frente a la competencia:

**Posicionamiento de la marca Megapinturas.**

Valor agregado o factor diferencial del producto:

**Calidad con relación al precio y el servicio prestado por nuestro talento humano.**

Logo:



Marca: (si la tiene)



Slogan:

A TODO COLOR

Producto

# Estrategia de Marketing Mix

## DISTRIBUCION Y MERCADO META

- \* Constructores.
- \* Distribución - Ferreterías.
- \* Punto de venta.
- \* Referidos.

## PLAN DE COMUNICACIÓN

- \* Masivo:
  - Redes sociales.
  - Volantes.
  - Visitas.
  - Base de datos.
  - Plan de promociones y descuentos.

## PLAN DE SERVICIO

- \* Asesorías.
- \* Capacitación.
- \* Atención personalizada.

## Margen de Contribución Mensual

**VENTAS TOTALES**

**\$12.500.000**

**100%**

**COSTOS TOTALES**

**\$9.300.000**

**65%**

**MARGEN DE CONTRIBUCION**

**\$3.200.000**

**100%**

**PUNTO DE EQUILIBRIO: \$6.000.000**

## Presupuesto de Ventas al Año

**PRIMER MES**

**\$20.000.000**

**PRIMER SEMESTRE**

**\$140.000.000**

**SEGUNDO SEMESTRE**

**\$200.000.000**

**TOTAL AÑO**

**\$340.000.000**

**PROMEDIO MENSUAL**

**\$28.000.000**

Fin presentación

Tarjeta de presentación del negocio:



Gracias...!



**NOMBRE DEL PROYECTO:**

EMAPAMIX GOURMET

**NOMBRE DEL EMPRENDEDOR:**

MONICA MARIA ATEHORTUA

**FECHA:**

Santiago de Cali, 04 de Septiembre de 2013

## Generalidades

Nombre de la empresa:

EMPAMIX GOURMET

Tipo de empresa a constituir:

Persona natural

Actividad Principal de la  
Empresa:

Elaboración y comercialización de empanadas mixtas de pollo con champiñones.

Correo  
Electrónico:

monicaatehortuad@yahoo.com

# Misión y Visión Empresarial

## Misión:

Brindar a las Familias caleñas exquisitas empanadas mixtas , contagiando alegría al encontrar un producto novedoso, delicioso, cambiando la tradición de la empanada sencilla a mixtas de buena calidad.

## Visión:

En el año 2017, ser la primera empresa en sacar producto de empanadas mixtas exquisitas.

# Segmentación

## Justificación de la empresa:

Porque es un producto que va a tener salida ya que se hizo la encuesta y dio un buen resultado, y quiero fortalecer mi proyecto de vida que es mi familia.

## Segmento del Mercado de la empresa:

En mi comuna hay 113.474 habitantes, se hizo 50 encuestas e las cuales encontramos que hay 2.269 familias la cual hubo aceptación del producto.

## Características

### Ventajas frente a la competencia:

Producto novedoso y saludable.

### Desventajas frente a la competencia:

1. Que no conocen el producto
2. El costo de mi producto es más alto , el precio de venta por encima de una empanada sencilla.

### Valor agregado o factor diferencial del producto:

Empanada Tipo Gourmet con relleno: de Pollo y Champiñones.

Logo:



Producto

Marca:

The word 'empamix' is displayed in a bold, red, lowercase serif font, centered within a rounded rectangular frame with a red border.

Slogan:

The slogan '...el sabor a tu paladar' is written in a black, lowercase serif font, centered within a rounded rectangular frame with a red border.

# Producto

## Portafolio del Producto y/o Servicios:

Empanadas Mixtas Tipo Gourmet.

## Estrategias de Venta:

- 1) Promocionar el Punto de venta a ubicar en el barrio Caldas.
- 2) Publicitar a través de Volanteo Perifoneo.
- 3) Concretar Alianzas a nivel Empresarial

# Estrategia de Marketing Mix

## PRODUCTO

Empanadas Mixtas  
X Unidad.

## PRECIO

\$ 1.000

## DISTRIBUCION Y MERCADO META

1) Punto de Venta en el Barrio Caldas.  
2) Alianza Empresarial Venta al Detal  
Carltoncha´s – Empamix  
Poblacion El Cedro.

## PLAN DE COMUNICACION

Valla Publicitaria  
Volantes  
Perifoneo.

## PLAN DE SERVICIO

Domicilio  
Puntualidad  
Encuestas de Satisfacción

Fin presentación

Tarjeta de presentación del negocio:



Gracias...!



**NOMBRE DEL PROYECTO:**

**La nube.net**

**NOMBRE DEL EMPRENDEDOR:**

***YENI MARGOT MUÑOZ***

**FECHA:**

**04 DE SEPTIEMBRE DE 2013**

## Generalidades

Nombre de la empresa:

La nube.net

Tipo de empresa a constituir:

Persona Natural

Actividad Principal de la Empresa:

Sala de servicios multifuncional en  
telecomunicaciones y afines

Correo Electrónico:

[lanube.net@gmail.com](mailto:lanube.net@gmail.com)

## Misión y Visión Empresarial

### Misión:

Ser **la mejor** empresa del sector de valle grande prestadora de servicios en telecomunicaciones, brindando tecnología de punta, calidad humana, excelentes promociones, buen servicio al cliente con una logística adecuada y muy buena seguridad para los usuarios teniendo en cuenta un amplio horario de atención y los más bajos precios del sector.

### Visión:

Ser la empresa **líder** de prestaciones de servicios de telecomunicaciones y afines más reconocida en valle grande al 2014 y en nuestra comuna 21 al año 2016, cubriendo todas las necesidades, expectativas e inquietudes de los usuarios para que se sientan acogidos como en su casa.

# Segmentación

## Justificación de la empresa:

Se evidencia una demanda insatisfecha en el área de servicios de telecomunicaciones del sector del barrio valle grande en el cual se proyecta cambiar, ofreciendo última tecnología, calidad en el servicio, logística adecuada, juegos y otros servicios afines.

## Segmento del Mercado de la empresa:

- La población que mas usa las salas son jóvenes entre 8 y 33 años
- Les gusta mucho los multiservicios en el mismo sitio
- Expresaron mucho agrado por las clases de sistemas a 3ra edad
- La duración de consumo de internet esta entre 1 a dos horas
- Los usuarios están conformes con lo que hay y quieren ampliación de horario y mejor atención.
- Los jóvenes solicitaron video juegos en el mismo sitio.

# Características

## Ventajas frente a la competencia:

- Precios mas bajos
- Ubicados vía comercial
- Con bahía de parqueo
- Clases de sistemas 3ra edad
- Excelente atención
- Diversión X-box 360 y PS3
- Ampliación de horarios
- Personal capacitado

## Desventajas frente a la competencia:

- Inicio de negocio nuevo
- Poca clientela
- Lejos de colegios

## Valor agregado o factor diferencial del producto:

- Tecnología Red de 4G
- Equipos 4 Generación
- Excelente atención
- Amplia disponibilidad de horarios
- Bajos precios y promociones
- Video juegos On Line
- Clases de sistemas 3ra edad
- Vigilancia por circuito TV
- Servicio UPS en caso de apagón
- Personal capacitado

Logo:



**Producto**

Marca: (si la tiene)

**La nube.net**

Slogan:

**Comunicación a tu altura**

# Producto

## Portafolio del Producto y/o Servicios:

- Servicio de internet
- Minutos a celular y fijos
- Diversión X-box 360 y PS3
- Servicio de fotocopias
- Clases de sistemas básicos para tercera edad

## Estrategias de Venta:

- Promociones en el punto de venta o información.
- Promociones para dar a conocer los nuevos productos y planes.

# Estrategia de Marketing Mix

## PRODUCTO:

- 1- Servicio de internet
- 2- Minuto a celular y fijos
- 3- Diversión X-box y PS3
- 4- Servicio de fotocopias
- 5- Clases sistemas 3 edad

## PRECIO

- 1- Hora a \$900
- 2- Minutos a \$100
- 3- Hora a \$1500
- 4- Copia a \$100
- 5- Hora a \$5000

## DISTRIBUCION Y MERCADO META

- Publicidad
- Promociones
- Merchardising

## PLAN DE COMUNICACIÓN

- Perifoneo, Afiches
- Volantes, Pasacalles
- Relaciones Públicas
- Publicidad por internet

## PLAN DE SERVICIO

- Calidad en atención
- Comodidad
- Bajos precios
- Sugerencias

## Margen de Contribución Mensual

<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>\$ 4.550.000.00</b>	<b>100%</b>
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>\$ 1.408.259.00</b>	<b>31%</b>
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION</b>	<b>\$ 3.141.741.00</b>	<b>69%</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO:</b>		<b>\$ 3.844.358.00</b>

## Punto de Equilibrio

**MENSUAL**

**\$ 3.844.358**

**PRIMER SEMESTRE**

**\$ 23.396.936**

**SEGUNDO SEMESTRE**

**\$ 23.664.468**

**ANUAL**

**\$ 47.774.498**

## Presupuesto de Ventas al Año

PRIMER  
MES

\$ 4.550.600

- 1.- Serv Internet: 23,7%
- 2.- **Serv Minutos: 52,7%**
- 3.- *Serv Fotocopia:* 0,9%
- 4.- Serv Clas Sistem: 2,9%
- 5.- Serv V. Juegos: 19,8%

PRIMER  
SEMESTRE

\$ 26.300.000

- 1.- Serv Internet: 24,6%
- 2.- **Serv Minutos: 52,1%**
- 3.- *Serv Fotocopia:* 2,3%
- 4.- Serv Clas Sistem: 2,2%
- 5.- Serv V. Juegos: 18,8%

## Presupuesto de Ventas al Año

SEGUNDO  
SEMESTRE

**\$ 30.090.000**

- 1.- Serv Internet: 26,0%
- 2.- **Serv Minutos: 50,5%**
- 3.- *Serv Fotocopia:* 2,8%
- 4.- Serv Clas Sistem: 3,5%
- 5.- Serv V. Juegos: 17,2%

TOTAL  
AÑO

**\$ 56.390.000**

- 1.- Serv Internet: 25,4%
- 2.- **Serv Minutos: 51,3%**
- 3.- *Serv Fotocopia:* 2,5%
- 4.- Serv Clas Sistem: 2,9%
- 5.- Serv V. Juegos: 18,0%

PROMEDIO MENSUAL

**\$ 4.699.167**

## Tarjeta de presentación del negocio:



# Muchas Gracias...!

**Fin presentación**

## Caracterización Socioeconómica

Por medio de esta herramienta se realizara una visita domiciliaria a las familias residentes en los entornos cercanos a los proyectos de infraestructura, para identificar los potenciales beneficiarios del taller en Emprendimiento que brinda el Grupo Empresarial Conalvías. Esta herramienta de Caracterización Socioeconómica, hace un diagnóstico de las comunidades para comprender mejor la realidad social, psicológica y económica, con el fin de seleccionar las personas potencialmente emprendedoras.

### 1. Datos generales del encuestado

Nombres y apellidos \_\_\_\_\_

Sexo \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_

Fecha de nacimiento \_\_\_\_\_ Lugar de nacimiento \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos de los integrantes del núcleo familiar	Edad	Rol	Ocupación	Grado de escolaridad	Enfermedad o discapacidad

### 2. Datos de identificación domiciliaria

Dirección \_\_\_\_\_ Barrio \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_

Tiempo de residencia en el domicilio \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_ Celular \_\_\_\_\_

Medios de transporte utilizado para movilizarse

---

**3. Ingresos y egresos de la familia**

<b>Ingresos mensuales</b>	
<b>Egresos mensuales</b>	

Superávit \$ \_\_\_\_\_

Déficit \$ \_\_\_\_\_

**4. Vivienda**

- Tipo de vivienda,

Casa ( )      Apartamento ( )      Albergue ( )      Finca ( )      Vecindad ( )

- Propia \_\_\_\_\_      Familiar \_\_\_\_\_
- Arrendada \_\_\_\_\_      Otra. Cuál? \_\_\_\_\_
- Invasada \_\_\_\_\_      Prestada \_\_\_\_\_

Presentación física y estructura de la vivienda, (observación de, materiales de las paredes, pisos, techo, puertas, ventanas, etc.)

---



---



---



---

Número de habitaciones \_\_\_\_\_

Número camas dentro de una habitación \_\_\_\_\_

Índice de hacinamiento \_\_\_\_\_

- Componentes:

Sala ( )      Comedor ( )      Cocina ( )      Baño privado ( )      Baño colectivo ( )

- Mobiliario:

Televisión ( ) estéreo ( ) DVD ( ) Teatro en casa ( ) equipo de sonido ( ) Estufa  
 ( ) Horno microondas ( ) lavadora ( ) nevera ( ) computador ( ) internet ( )

**5. Salud**

Servicios médicos con los que cuenta la familia;

Sisben ( ) EPS ( ) POS ( ) ARL ( ) Otro, cuál? \_\_\_\_\_

Frecuencia con la que asisten al médico,

Una vez a la semana ( ) Mensualmente ( ) Anualmente ( ) Cuando se enferma ( )

Enfermedades frecuentes en la familia

---



---



---

**6. Alimentación**

Tipo de alimento	Frecuencia con la que lo consume			
	Diario	Cada tres días	Una vez a la semana	Ocasional
<b>Res</b>				
<b>Cerdo</b>				
<b>Pollo</b>				
<b>Pescado</b>				
<b>Leche</b>				
<b>Cereales</b>				
<b>Huevos</b>				
<b>Frutas</b>				
<b>Verduras</b>				
<b>Granos</b>				
<b>Otro, (cuál)</b>				

**7. Recreación y uso del tiempo libre**

Actividades familiares los fines de semana, especifique;

---

---

---

Dentro del grupo familiar se desarrolla alguna actividad de Emprendimiento, (en caso afirmativo especifique quién o quienes la realizan y tipo de actividad)

---

---

---

---

---

---

Observaciones de la visita domiciliaria,

---

---

---

---

Fecha de aplicación

Día		Mes		Año	

---

Firma Visitador Domiciliario

---

Firma del Encuestado

**Objetivo:** Identificar las aptitudes, actitudes y habilidades que cada emprendedor requiere en cuanto a la planificación y organización del proyecto emprendedor.

Para ser una persona emprendedora debes tener en cuenta una serie de actitudes y motivaciones; crear una empresa conlleva una buena planificación y organización ya que te puedes encontrar con múltiples dificultades a las que hay que saber enfrentarse.

Para ello con este test pretendemos ayudarte a que analices tu capacidad Emprendedora.

**HABILIDADES COMUNICATIVAS**

1. Tengo facilidad de comunicación

No       Algo       Bastante       Si

2. Generalmente tengo facilidad para negociar con éxito

No       Algo       Bastante       Si

**CAPACIDADES DE GESTION**

3. Soy una persona Intuitiva

No       Algo       Bastante       Si

4. Tengo ideas innovadoras.

No       Algo       Bastante       Si

5. Me gusta llevar la iniciativa ante situaciones complejas y nuevas.

No       Algo       Bastante       Si

6. Me considero una persona positiva

No       Algo       Bastante       Si

7. Me gusta alcanzar los objetivos que me propongo.

No  Algo  Bastante  Si

8. Me considero una persona optimista

No  Algo  Bastante  Si

9. En ocasiones suelo ser ambicioso (a)

No  Algo  Bastante  Si

10. Me gustan los retos.

No  Algo  Bastante  Si

11. Me considero una persona creativa

No  Algo  Bastante  Si

12. Soy capaz de encontrar solución a los problemas presentados

No  Algo  Bastante  Si

13. Me gusta tener responsabilidades.

No  Algo  Bastante  Si

14. Confío en mí mismo/a.

No  Algo  Bastante  Si

15. Escucho y tengo en cuenta a aquellos que me plantean nuevas ideas.

No  Algo  Bastante  Si

16. Me resulta fácil asignar tareas a los demás.

No  Algo  Bastante  Si

17. Me siento motivado (a)

No  Algo  Bastante  Si

**HABILIDAD DE ORGANIZACIÓN**

18. Me considero bueno en los trabajos que realizo.

No  Algo  Bastante  Si

19. Normalmente cumplo con los tiempos establecidos para terminar un trabajo.

No  Algo  Bastante  Si

20. Para mi es importante disponer de autonomía en el trabajo.

No  Algo  Bastante  Si

21. Si el trabajo lo requiere, soy capaz de sacrificar mi tiempo libre.

No  Algo  Bastante  Si

22. Me gusta trabajar en grupo

No  Algo  Bastante  Si

23. Si necesito ayuda, la pido.

No  Algo  Bastante  Si

24. Si pongo en marcha mi proyecto empresarial, arriesgo mis propios recursos.

No  Algo  Bastante  Si

25. Se me da bien administrar los recursos económicos

No  Algo  Bastante  Si

## HABILIDADES PARA CONOCER Y APROVECHAR EL ENTORNO

26. Me adapto con cierta facilidad a los cambios.

No  Algo  Bastante  Si

27. Estoy dispuesto/a a asumir sacrificios.

No  Algo  Bastante  Si

28. Me gusta tener capacidad de decisión.

No  Algo  Bastante  Si

29. Logro aprender de mis errores.

No  Algo  Bastante  Si

30. Soy Capaz de asumir riesgos

No  Algo  Bastante  Si