

PLAN DE FORTALECIMIENTO A UNIDADES PRODUCTIVAS IMPULSADAS  
MEDIANTE EL BENEFICIO DE INSERCIÓN ECONÓMICA DE LAS PERSONAS EN  
PROCESO DE REINTEGRACION EN POPAYÁN ENTRE ENERO 2017 Y MARZO 2018



Universidad  
del Cauca

RAUL ANDRES MANRIQUE MAGÉ

INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL

UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYÁN 2019

PLAN DE FORTALECIMIENTO A UNIDADES PRODUCTIVAS IMPULSADAS  
MEDIANTE EL BENEFICIO DE INSERCIÓN ECONÓMICA DE LAS PERSONAS EN  
PROCESO DE REINTEGRACION EN POPAYÁN ENTRE ENERO DE 2017 Y MARZO DE  
2018



Universidad  
del Cauca

RAUL ANDRES MANRIQUE MAGÉ

Asesor Académico  
Mg. FRANCISCO JAVIER GONZALEZ MEJIA

Asesor Empresarial  
ANGELA MARIA MEDINA

UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYÁN 2019

## Nota de Aceptación

---

Director

---

Jurado

---

Jurado

Noviembre de 2019

## **Dedicatoria**

Dedico este logro a mis padres, por brindarme la oportunidad de cursar una carrera profesional. Aprovecho para expresar la admiración que siento por ustedes y todo lo que han logrado, porque es gracias a su esfuerzo, que nuestra familia ha salido adelante. Gracias padre! Gracias madre!

A mis hermanos, por el apoyo incondicional y la confianza que siempre han depositado en mí, ¡esto también es por ustedes! No importa que tan largo sea el camino, lo importante es nunca dejar de caminar.

A mi novia, por el apoyo incondicional que representa en mi vida, no solo en el aspecto sentimental si no también académico y profesional.

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por darme vida para cumplir esta meta.

Agradezco a mi alma mater, la Universidad del Cauca, a mis profesores y compañeros por haber aportado a mi vida no solo una gran y muy valiosa cantidad de recursos académicos, si no también enseñanzas de vida que me han hecho crecer como persona y que me harán ser un mejor profesional.

A la Agencia para la Reincorporación y la Normalización ARN, a mi Asesora Sandra Osorio y a la coordinadora del PA Cauca Angela Medina. Gracias por haberme permitido ser parte de la bonita labor que a diario realizan en pro de la construcción de paz en Colombia. A ustedes muchas gracias.

## **Resumen**

Esta investigación tiene como objetivo proponer un plan de fortalecimiento para las unidades de negocio impulsadas mediante el Beneficio de Inserción Económica en la ciudad de Popayán entre enero de 2017 y marzo de 2018, a través del diagnóstico del estado actual de los proyectos productivos avalados por ARN Cauca en la ciudad de Popayán, la determinación de estrategias de fortalecimiento pertinentes a los proyectos productivos y, finalmente, la elaboración del plan de acción para la implementación de las estrategias de fortalecimiento.

Se utilizó un proceso de investigación mixto, en el cual se analizaron los datos recolectados por la ARN mediante el Instrumento de Seguimiento a Unidades de Negocio (ISUN), efectuando un análisis de las unidades de negocio por sectores económicos, evaluando su indicador de sostenibilidad, para encontrar el sector con el menor valor, es decir, el de servicios. Así, se realizó un diagnóstico completo para este sector y se plantaron estrategias que soportaron un plan de acción.

El resultado más importante implica a que las fallas en los procesos de mercadeo, ventas y producción, deben enfrentarse mediante estrategias de fortalecimiento de penetración de mercado, desarrollo de mercado, fortalecimiento del conocimiento corporativo y la formalización de la estructura organizacional

Palabras clave

ARN, Diagnóstico, Estrategias, Plan, Sostenibilidad

## **Abstract**

This research aims to propose a strengthening plan for business units driven by the Economic Insertion Benefit in the city of Popayan between January 2017 and March 2018, through the diagnosis of the current status of productive projects endorsed by ARN Cauca in the city of Popayan, the determination of strengthening strategies relevant to productive projects and, finally, the elaboration of the action plan for the implementation of strengthening strategies.

A mixed research process was used, in which the data collected by the ARN was analyzed through the Business Unit Monitoring Instrument (ISUN), performing an analysis of the business units by economic sectors, evaluating their sustainability indicator, to find the sector with the lowest value, that is, the service sector. Thus, a complete diagnosis was made for this sector and strategies that supported an action plan were planted.

The most important result implies that the failures in the marketing, sales and production processes must be faced by means of strategies. strengthening market penetration, market development, strengthening corporate knowledge and formalizing the organizational structure

### **Keywords**

ARN, Diagnosis, Strategies, Plan, Sustainability

## Índice

<b>Introducción</b>	<b>15</b>
<b>1 Problematización</b>	<b>17</b>
1.1. Descripción del problema	17
1.2. Formulación del problema	20
1.3. Justificación	20
<b>2. Objetivos</b>	<b>22</b>
2.1. Objetivo General	22
2.2. Objetivos Específicos	22
<b>3. Marco Teórico</b>	<b>23</b>
3.1. Agencia para la Reincorporación y la Normalización ARN	23
3.2. Ruta de Reintegración	24
3.3. Análisis DOFA y dimensión productiva	25
<b>4. Marco Conceptual</b>	<b>27</b>
<b>5. Marco Legal</b>	<b>28</b>
<b>6. Marco contextual</b>	<b>29</b>
6.1. Generalidades de la organización	29
6.2. Misión	30
6.3. Visión	30



6.4. Objetivos estratégicos _____	30
6.5. Código de Integridad _____	30
<b>7. Metodología _____</b>	<b>32</b>
7.1. Enfoque de Investigación _____	32
7.2. Tipo de Investigación _____	32
7.3. Población Objeto de Estudio _____	33
7.4. Instrumentos de Investigación _____	33
7.4.1. Observación Indirecta _____	33
7.4.2. Datos bibliográficos _____	33
7.4.3. Opinión de expertos _____	34
7.5. Herramientas de Análisis _____	34
7.6. Actividades _____	35
7.7. Contribución del Trabajo _____	37
7.8. Resultados Esperados _____	37
<b>8. Resultados del diagnóstico del estado actual de los proyectos productivos avalados por ARN Cauca en la ciudad de Popayán _____</b>	<b>38</b>
<b>8.1 Diagnóstico de Unidades de Negocio (UN) objeto de estudio _____</b>	<b>38</b>
8.1.1 Indicador general de Supervivencia Empresarial de las Unidades de Negocios _____	38
8.1.2 Indicadores de sostenibilidad por sector económico _____	43
8.1.3. Sector agrícola _____	44
8.1.4. Sector Comercio _____	44
8.1.5. Sector Industrial _____	44

8.1.6. Sector Pecuario	45
8.1.7 Sector Servicios	45
8.1.8. Síntesis de la sostenibilidad por sectores económicos	46
8.1.9. Análisis de los Instrumentos de Seguimiento a Unidades de Negocio (ISUN), aplicados a las UN analizadas	47
8.1.10. Calificación por grupos Éxito – Fracaso	49
8.1.11. análisis de factores ISUN	51
8.1.12 Síntesis de hallazgos de factores ISUN	59
8.1.13. Análisis calificaciones ISUN	60
8.1.14. Análisis Cualitativo ISUN	60
8.1.15. Otros hallazgos	62
8.1.16. Análisis DOFA	63
8.1.17. Fortalezas:	63
8.1.18. Debilidades:	63
8.1.19. Oportunidades:	64
8.1.20. Amenazas:	64
<b>8.2 Estrategias de Fortalecimiento</b>	<b>66</b>
8.2.1. Penetración de Mercado	67
8.2.2. Desarrollo de Mercado	68
8.2.3 Fortalecimiento del conocimiento corporativo	68
8.2.4 Fortalecimiento de línea de Producción	69
<b>8.3 Plan de Acción</b>	<b>70</b>
<b>9 Conclusiones</b>	<b>75</b>
<b>10 Sugerencias</b>	<b>76</b>

**Bibliografía** \_\_\_\_\_ **77**

**Anexos** \_\_\_\_\_ **80**

## Lista de Anexos

ANEXO A. CONTEO DE UNIDADES ISUN .....	81
ANEXO B. ISUN UN EN FUNCIONAMIENTO.....	82
ANEXO C. UN QUE FUERON CERRADAS.....	83
ANEXO D. ANÁLISIS POR SECTORES ECONÓMICOS .....	84
ANEXO E. CALIFICACIÓN UN.....	85
ANEXO F. INDICADOR DE SOSTENIBILIDAD GENERAL.....	86

## Lista de tablas

TABLA 1. ESTADÍSTICAS UN .....	39
TABLA 2. UN POR SECTOR ECONÓMICO .....	41
TABLA 3. PARTICIPACIÓN POR SECTOR ECONÓMICO .....	43
TABLA 4. INDICADOR DE SOSTENIBILIDAD SECTOR AGRÍCOLA.....	44
TABLA 5. INDICADOR DE SOSTENIBILIDAD SECTOR COMERCIO .....	44
TABLA 6. INDICADOR DE SOSTENIBILIDAD SECTOR INDUSTRIAL.....	44
TABLA 7. INDICADOR DE SOSTENIBILIDAD SECTOR PECUARIO .....	45
TABLA 8. INDICADOR DE SOSTENIBILIDAD SECTOR SERVICIOS .....	45
TABLA 9. RESUMEN DE SOSTENIBILIDAD POR SECTORES ECONÓMICOS.....	46
TABLA 10. UNIDADES DE NEGOCIO CERRADAS.....	48
TABLA 11. UNIDADES DE NEGOCIO EN FUNCIONAMIENTO .....	48
TABLA 12. CALIFICACIÓN UN ANTES DE SER CERRADAS.....	49
TABLA 13. CALIFICACIÓN UN EN FUNCIONAMIENTO .....	50
TABLA 14. COMPARACIÓN DE GRUPOS.....	50
TABLA 15. PREGUNTA 1. ¿REALIZA ACTIVIDADES DE ORGANIZACIÓN Y LIMPIEZA EN LA UN?.....	52
TABLA 16. PREGUNTA 2. ¿REALIZA ACTIVIDADES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SU UN? .....	52
TABLA 17. PREGUNTA 3. ¿AFILIADOS AL SGSS? .....	53
TABLA 18. PREGUNTA 4. ¿APLICA CRITERIOS DE SELECCIÓN PARA ELEGIR SUS PROVEEDORES?.....	53
TABLA 19. PREGUNTA 5. ¿TIENE CONTACTO PERMANENTE CON SUS CLIENTES POTENCIALES? .....	53
TABLA 20. PREGUNTA 6. ¿CUENTA CON TODOS LOS ACTIVOS FIJOS DE SU UN? .....	54
TABLA 21. PREGUNTA 7. ¿CUMPLE CON HORARIO FIJO PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA UN? .....	54
TABLA 22. PREGUNTA 8. ¿CUENTA CON FUENTES DE FINANCIACIÓN PARA EXPANDIR SU UN?.....	54
TABLA 23. PREGUNTA 9. ¿LOS GASTOS DEL NEGOCIO ESTÁN SEPARADOS DE LOS GASTOS PERSONALES DEL TITULAR?.....	55
TABLA 24. PREGUNTA 10. ¿LOS INSUMOS ENTREGADOS POR LA ARN, ESTÁN EN FUNCIONAMIENTO DE LA UN?.....	55
TABLA 25. PREGUNTA 11. ¿CONOCE LOS PRECIOS DE VENTA DE SU COMPETENCIA? .....	55

TABLA 26. PREGUNTA 12. ¿CONOCE TEMPORADAS A NO UTILIZAR PARA AUMENTAR VENTAS?.....	56
TABLA 27. PREGUNTA 13. ¿POSEE REGISTRO DE CUENTAS POR COBRAR?.....	56
TABLA 28. PREGUNTA 14. ¿LA UN TIENE IDENTIFICACIÓN DE PLAZAS DE MERCADO?.....	56
TABLA 29. PREGUNTA 15. ¿LA UN UTILIZA ALGÚN MEDIO PARA ATRAER NUEVOS CLIENTES?.....	57
TABLA 30. PREGUNTA 16. ¿LA UN UTILIZA PROCESOS DE MEJORA PARA SUS PRODUCTOS?.....	57
TABLA 31. PREGUNTA 17. ¿LA UN CUENTA CON REGISTRO DE CUENTAS ACTUALIZADO HASTA LA SEMANA PASADA?.....	57
TABLA 32. PREGUNTA 18. ¿LA UN LLEVA REGISTRO DE CUENTAS?.....	58
TABLA 33. PREGUNTA 19. ¿SI EL PRINCIPAL CLIENTE DEJA DE COMPRAR, LA UN PUEDE SEGUIR FUNCIONANDO?.....	58
TABLA 34. PREGUNTA 20. ¿TIENE TRABAJADORES?.....	58
TABLA 35. PREGUNTA 21. ¿ÚLTIMO MES CUENTA CON INSUMOS PARA LA UN?.....	58
TABLA 36. PREGUNTA 22. ¿CUENTA CON EFECTIVO PARA PAGAR PROVEEDORES DEL ÚLTIMO MES?.....	58
TABLA 37. PREGUNTA 23. ¿CONOCE INGRESOS MÍNIMOS PARA QUE LA UN PUEDA FUNCIONAR?.....	59
TABLA 38 HOJA DE TRABAJO .....	65
TABLA 39. MATRIZ DOFA .....	66
TABLA 40. PLAN OPERATIVO PENETRACIÓN DE MERCADO .....	71
TABLA 41. PLAN OPERATIVO DESARROLLO DE MERCADO.....	72
TABLA 42. PLAN OPERATIVO FORTALECIMIENTO DEL CONOCIMIENTO CORPORATIVO .....	73
TABLA 43. FORTALECIMIENTO DE LÍNEA DE PRODUCCIÓN.....	74

## Introducción

Colombia es un país que ha enfrentado el flagelo de la guerra por más de 50 años, un flagelo que ha dejado millones de víctimas y que, desde hace ya algunos años, ha sido mitigado por un camino diferente al de las armas, estamos hablando del proceso de Reintegración de Ex integrantes de Grupos Armados Organizados al Margen de la Ley GOAMD.L.

El proceso de Reintegración liderado por la Agencia para la Reincorporación y la Normalización, ha brindado la oportunidad a personas que por voluntad propia decidieron dejar el camino de las armas, de acogerse a los beneficios y deberes que el estado colombiano les brinda por tomar esta decisión. Al dejar las armas, las personas que en adelante llamaremos Personas en Proceso de Reintegración (PPR), asumen el reto de vincularse a unas dinámicas económicas y sociales diferentes a las que están acostumbrados. Por esta razón, la ARN en el marco de la Ruta de Reintegración, brinda a las PPR, la oportunidad de acceder a un Beneficio de Inserción Económica BIE (siempre y cuando cumpla con todos los requisitos) que puede ser destinado a vivienda, estudio o a la construcción/fortalecimiento de una unidad de Negocio que permita brindar a la PPR un sustento económico para el/ella y su familia dentro de la legalidad.

Lastimosamente, a nivel nacional, menos del 50% de las Unidades de Negocio (en adelante UN) emprendidas, logran sostenerse después de 5 años (ARN, 2018). Por esta razón, se considera importante generar un insumo que aporte al incremento de este indicador.

En este informe se presenta un plan de fortalecimiento dirigido a Unidades de Negocio apoyadas por el PA Cauca de la ARN, que se realizó mediante un diagnóstico de las UN que fueron desembolsadas entre enero de 2017 y marzo de 2018. El plan se fundamenta en las siguientes acciones.

En el primer capítulo, se aborda el problema y se formula la pregunta de investigación, la justificación y los objetivos, tanto general como específicos. En el segundo capítulo se abordan los componentes del marco referencial como son marco teórico, conceptual, contextual y legal. En la tercera instancia, se trata de los aspectos metodológicos, como son enfoque, tipo, población, instrumentos y herramientas de análisis, de investigación. En la cuarta subdivisión, se plantean los resultados, abordando el análisis de información, tanto cuantitativo como cualitativo, el análisis DOFA, las condiciones económicas de las diferentes unidades, con miras al establecimiento de acciones de mejoramiento o fortalecimiento, que se incluyen en el plan.

El plan se enfoca en estrategias de mejoramiento en penetración y desarrollo de Mercado, fortalecimiento del conocimiento corporativo y de línea de producción, deviniendo en un plan operativo.

Así, se busca contribuir de manera activa al incremento de la sostenibilidad en el tiempo de las Unidades de Negocio de las Personas en Proceso de Reintegración atendidas por la Agencia para la Reincorporación y la Normalización ARN.



## **Capítulo 1: Contextualización del Trabajo**

### **1 Problematización**

#### **1.1. Descripción del problema**

“Aunque cada año se crean más de 300.000 empresas en el país, solo 30 % sobrevive después de cinco años. Costos excesivos, limitaciones financieras y problemas competitivos, son algunos de los factores que más ponen en riesgo su supervivencia” (Barbosa, 2019)

Se parte de esta afirmación, para contextualizar al lector con una problemática que actualmente afecta el sector económico y social de Colombia. Es un fenómeno que perjudica a empresarios, microempresarios de todas las regiones y que afecta también a la población atendida por la Agencia para la Reincorporación y la Normalización ARN.

La ARN, es la entidad que actualmente lidera y acompaña los procesos de Desmovilización Desarme y Reintegración o Reincorporación a la vida civil de ex integrantes de Grupos Armados Organizados al Margen de la ley (GAOMDL). La población atendida por esta entidad, dentro de sus diferentes procesos (3 en Total) tienen derecho a acceder a un incentivo económico (Si cumplen con los requisitos) que busca fomentar la creación o el fortalecimiento de una Unidad de Negocio, incentivar compra de vivienda o invertir en educación. Para efectos de la investigación, hablaremos de las UN individuales o colectivas del proceso de reintegración.

Actualmente, el índice Nacional de sostenibilidad de las UN emprendidas por personas en Proceso de Reintegración PPR apoyadas por el Punto de Atención Cauca de la ARN, es de 76,70% Indicador que supera al índice de supervivencia empresarial de microempresas emprendidas en Colombia, que es del 34%. De cada 100 empresas creadas en Colombia, 34 continúan en funcionamiento después de 5 años (Negocios, 2018).

Adicionalmente, Rendon (2018) refiere que, del total de las Personas en Proceso de Reintegración que actualmente tienen un empleo, el 67% pertenecen al sector informal. Se resalta negativamente el índice anterior, en vista a que supera el indicador nacional, el cual especifica que el 47% de personas empleadas en Colombia, pertenecen al sector informal.

Vásquez (2018), afirma que el alto índice de informalidad en la población en proceso de Reintegración, es una consecuencia de la urgencia con la que las personas desmovilizadas necesitan generar recursos, ya sea porque tienen personas a cargo o porque se encuentran en etapa productiva (Rendon, 2018). Rendon también refiere que el autoempleo generado por las UN emprendidas mediante el apoyo de la ARN, en su gran mayoría se desempeñan de manera informal, incrementando así aún más el indicador

Por otra parte, Gaviria (2018), experto en conflicto y asesor en temas de Reincorporación, invita a leer las estadísticas de la Reintegración en un panorama Nacional, donde se resalta de manera positiva, el indicador de desempleo de Personas Reintegradas a la vida civil, en vista a que mientras el 7,56 % de PPR se encuentran sin empleo y el 14,13% son inactivos, el índice Nacional de desempleo es del 11 % y los inactivos representan el 25,3 % de la población.

Sumado a esto, es importante tener en cuenta la afirmación de Montealegre(2018), desmovilizado de las Autodefensas Unidas de Colombia AUC quien actualmente se desempeña como investigador de la fundación Aulas de Paz, quien refiere que en una investigación realizada por la fundación, se identificó que muchos hombres y mujeres desmovilizados, fueron empujados hacia los grupos armados, por la falta de oportunidad de empleo de sus padres, en vista a que esto los obligó a abandonar sus estudios a temprana edad para buscar una alternativa que generara recursos para su familia y muchos de ellos solo tuvieron la alternativa de unirse al conflicto

armado. Montealegre también resalta que, debe existir una reintegración y reincorporación efectiva, para que el fenómeno de la guerra no siga repitiéndose en los hijos de los excombatientes.

Luego, con base en la anterior afirmación, se considera de gran importancia, realizar todos los esfuerzos posibles para que exista un adecuado empalme laboral de las personas que hacen o hicieron parte de la ruta de reintegración de la ARN, para que de esta manera puedan brindar a sus familias y especialmente a sus hijos, oportunidades educativas y laborales que los alejen del camino de las armas.

En el ámbito local, se investigó sobre las características de la problemática, con base en el estudio “Análisis de la Supervivencia de las empresas en Popayán y el Cauca” realizado para la Cámara de comercio del Cauca, donde se identificó que los empresarios de nuestro departamento, presentan dificultades en temas de capital social, asociatividad y motivacionales. Así como de información y formación en actividades propias de la actividad de sus empresas o emprendimientos tales como el derecho, la contabilidad y el mercadeo (Fajardo, 2018).

Identificadas estas problemáticas, se recomendó que, si bien, no son un lineamiento estricto a seguir, son importantes para incrementar el índice de supervivencia de las empresas en el Cauca, particularmente la recomendación que habla sobre “acompañar en un horizonte temporal más amplio” a las empresas de la región (Fajardo, 2018).

Actualmente la ARN realiza gestiones de corresponsabilidad con entidades públicas y privadas que deseen apoyar a la Población en Proceso de Reintegración en el empoderamiento de sus UN, con el fin de hacerlas sostenibles en el tiempo, Sin embargo, existen casos en los que las PPR no logran conseguir esta meta y las UN deben ser clausuradas.

## **1.2. Formulación del problema**

Teniendo en cuenta la importancia que la creación de una UN representa para las Personas en Proceso de Reintegración, siendo una oportunidad de generar ingresos de manera sostenible para esta y su familia, adicional a la importancia que la generación de ingresos representa para una reintegración efectiva, podemos plantear el siguiente interrogante:

¿Cómo mejorar la productividad y competitividad de unidades de negocio impulsadas mediante el Beneficio de Inserción Económica durante el periodo 2017-2018?

## **1.3. Justificación**

Montealegre (2018), exintegrante de la Autodefensas Unidas de Colombia AUC, actual investigador de la fundación Aulas de Paz, afirma que; según estudios realizados por la entidad, se identificó que un factor de gran impacto a la hora de tomar la decisión de vincularse al conflicto, es la falta de sustento económico en las familias de los ex integrantes de GOAMD, debido a que esta situación obligó a muchas personas a abandonar sus estudios desde temprana edad, para dedicarse a generar recursos que ayudaran a la manutención de sus familias. Muchos de ellos no encontraron otra opción que vincularse al conflicto.

Además, Rendón (2018) indica que en 2018 se habían vinculado aproximadamente 50.000 ex integrantes de grupos armados al proceso de Reintegración de la ARN, dentro de los cuales existía un índice de reincidencia del 24% mientras que el 51% de la población se había vinculado a actividades económicas informales y solo el 20% se había vinculado a actividades económicas formales. Dentro de estos indicadores se destaca que el 51% de informalidad incluye a muchos de los Proyectos Productivos emprendidos con ayuda de los recursos económicos otorgados por la ARN a los exintegrantes de los GAOMDL.

Se puede evidenciar entonces, que los índices de población atendida por la ARN vinculada a actividades económicas, es superior a la población que ha reincidido en actividades delictivas. Por esta razón, se considera importante generar una articulación entre la Universidad del Cauca y la ARN, para crear estrategias que permitan incrementar los índices de empleabilidad de las personas que han decidido reintegrarse a la vida civil. De esta manera, se pretende contribuir a los esfuerzos que día a día realizan los colaboradores de la ARN, junto con las empresas públicas y privadas de Colombia por generar espacios que fomenten un proceso de reintegración efectiva que finalmente beneficie a todo el territorio colombiano y a la sociedad en general.

La generación de un entorno constructor de paz se basa en múltiples aspectos del diario vivir de las personas que tomaron la decisión de dejar un GAOMDL, por este motivo se pretende aportar información que sea de valor para el ámbito económico de población atendida por la ARN, en vista a que el éxito de sus UN podrá generar mejores oportunidades para su adaptación a la vida civil. La sostenibilidad en el tiempo de las UN es una importante contribución para el desarrollo de los proyectos de vida de las PPR en la medida en la que estas puedan generar sus ingresos mediante ejercicios comerciales que les garanticen un estilo de vida digna, dentro de la legalidad.

## **2. Objetivos**

### **2.1.Objetivo General**

Diseñar un plan de fortalecimiento dirigido a las unidades de negocio impulsadas mediante el Beneficio de Inserción Económica en la ciudad de Popayán entre enero de 2017 y marzo de 2018.

### **2.2.Objetivos Específicos**

1. Realizar diagnóstico del estado actual de los proyectos productivos avalados por ARN Cauca en la ciudad de Popayán.
2. Determinar estrategias de fortalecimiento pertinentes a los proyectos productivos.
3. Elaborar el plan de acción para la implementación de las estrategias de fortalecimiento.

## **Capítulo 2: Marco referencial**

### **3. Marco Teórico**

Colombia es un país que lleva más de 50 años bajo las consecuencias de un conflicto armado interno que ha cobrado millones de Víctimas y que sin duda alguna, ha comprometido la seguridad del territorio.

#### **3.1. Agencia para la Reincorporación y la Normalización ARN**

El conflicto armado en Colombia, que tuvo entre sus orígenes; problemáticas de desigualdad social, injusticias, temas políticos, entre muchos otros. Ha dado pie para la creación de Grupos Armados Organizados al Margen de la Ley (en adelante GAOMDL), que ya no obedecen solamente a fines sociales o políticos. Actualmente y desde hace muchos años, existen Grupos Ilegales que trabajan de la mano con carteles de droga, bandas criminales, grupos paramilitares, grupos guerrilleros e incluso con las mismas fuerzas militares. Muchos de estos grupos cuentan con un alto poder militar, que amenaza la seguridad e institucionalidad del país. (ARN, 2018)

Ante esta amenaza, el gobierno de Colombia ha velado desde 1958, por la creación de espacios de negociación con GOAMD L que buscan generar acuerdos en pro de finalizar o disminuir los efectos del conflicto y así normalizar dinámicas sociales, políticas y económicas por una vía diferente a la de las armas. Por esta razón, existe la Agencia para la Reincorporación y la Normalización ARN. (ARN, 2018)

La Agencia para la Reincorporación y la Normalización ARN antes Agencia Colombiana para la Reintegración ACR, fue creada el 3 de noviembre de 2011 como una unidad Administrativa Especial adscrita al Departamento Administrativo de la Presidencia de la

República DAPRE, como respuesta a la necesidad de estimular la implementación de procesos de paz a largo plazo. (ARN, Agencia para la Reincorporación y la Normalización, 2018)

La Agencia para la Reincorporación y la Normalización ARN, es una entidad gubernamental adscrita a la Presidencia de la República de Colombia, encargada de liderar y acompañar procesos de dejación de armas de GAOMDL en Colombia. Actualmente la entidad lidera y acompaña tres procesos que se implementan en nuestro país:

1. Proceso Justicia y Paz (firmado con las AUC)
2. Ruta de Reintegración de excombatientes que entregan sus armas de manera individual o colectiva.
3. Proceso de Reincorporación (Acompañamiento al reciente acuerdo de Paz firmado con las FARC, que se encuentra en construcción.)

Para el desarrollo del documento, se hizo énfasis en la Ruta de Reintegración de Excombatientes de GAOMDL (Número dos) en vista a que fue el proceso en el cual se enfocó la presente práctica profesional.

### **3.2.Ruta de Reintegración**

Se define como el conjunto de condiciones, estrategias, beneficios, metodologías y acciones definidos por la ARN, que promueven el desarrollo de capacidades, la superación de la situación de vulnerabilidad y el ejercicio autónomo de la ciudadanía de las Personas en Proceso de Reintegración PPR. (ARN, Agencia para la Reincorporación y la Normalización, 2018)



Lo anterior se estimula mediante el desarrollo de ocho dimensiones principales: la dimensión personal, productiva, familiar, hábitat, salud, ciudadanía, educativa y seguridad. Las ocho dimensiones promueven la construcción de un proyecto de vida de la PPR que le permita adaptarse a la vida civil teniendo en cuenta los derechos y deberes a los que esto conlleva. (ARN, 2018)

Se hizo un énfasis especial en la Dimensión Productiva de la ruta, en vista a que, en esta etapa, las Personas en proceso de Reintegración pueden acceder a un beneficio denominado “Beneficio de Inserción Económica BIE” que consiste en un apoyo económico mediante el cual las PPR pueden hacer realidad una idea de negocio que esté acorde a sus conocimientos, aptitudes y habilidades, siempre y cuando cumplan con todos los requisitos establecidos por la ARN. (Este beneficio también puede ser utilizado para compra de vivienda o fines educativos). (ARN, 2018)

### **3.3. Análisis DOFA y dimensión productiva**

El énfasis que se realizó en la dimensión productiva de la ruta de reintegración, se realizó con la intención de contribuir de manera activa al incremento de la sostenibilidad en el tiempo de la Unidades de Negocio emprendidas por personas en proceso de reintegración. La contribución se realizó mediante la creación de un diagnóstico aplicado a las Unidades de Negocio apoyadas por la ARN entre enero 2017 y marzo 2018, según Torres (2018) a través del diagnóstico empresarial, las PYMES pueden detectar las causas principales de los problemas que las aquejan, de tal manera que consigan enfocar los esfuerzos futuros en buscar medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías.

Asimismo, la entidad puede establecer cuáles son los obstáculos que le impiden obtener los resultados deseados y ser más competitivas, logrando así ser capaz de establecer estrategias de crecimiento y satisfacer sus propios objetivos conociendo los requerimientos de sus clientes.

Posterior al diagnóstico empresarial, se propone utilizar una matriz DOFA que permita analizar la situación actual de las empresas, para posteriormente plantear posibles estrategias de mejoramiento que se realizaron a manera general, debido a la variedad de UN que se encontraron en el análisis. Amaya (2004) afirma que, “el método DOFA es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa” Amaya explica que, en el método DOFA no se nos puede olvidar en ningún momento que la verdadera finalidad es la planeación estratégica que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. El resultado es un plan de trabajo conjunto e integrado a todo nivel de la empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la compañía vayan en un solo sentido. Así las cosas, llegar solo hasta la parte de diagnóstico (matriz DOFA) es solo quedarse a mitad de camino para tomar una decisión sin alternativas posibles, o con alternativas sin evaluar.

El plan de trabajo, mencionado por Amaya, se encontrará en el presente documento como “Plan de acción” y estará basado en los resultados de las estrategias definidas en la matriz DOFA.

#### 4. Marco Conceptual

Las definiciones que encontramos a continuación, están basadas en información encontrada en la página web de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización. (ARN, Agencia para la Reincorporación y la Normalización, 2018)

**ARN:** Agencia para la Reintegración y la Normalización.

**BIE:** Beneficio de Inserción Económica, adquirido por todas las Personas en Proceso de Reintegración; Este beneficio busca generar oportunidades dignas de generación de ingresos a las PPR siempre desde el marco de la legalidad.

**PPR:** Persona en Proceso de Reintegración; es aquella persona que hizo parte de algún Grupo Organizado Armado al Margen de la ley, que, por iniciativa propia o grupal, decide dejar las armas y acogerse a los beneficios que brinda el estado para tal fin.

**REINTEGRACIÓN:** Proceso dirigido a ex combatientes de Grupos Armados Organizados al Margen de la Ley, sea FARC-EP, EPL, ELN, AUC, entre otros. Anterior a la implementación de los acuerdos de paz con FARC-EP.

**REINCORPORACIÓN:** Proceso de implementación de acuerdos de Paz firmados con las FARC-EP.

**COMITÉ BIE:** Comité encargado de estudiar la viabilidad de los proyectos productivos planteados por las PPR, en este espacio se busca conocer la claridad que tienen las PPR en los aspectos que involucran a su negocio, en caso de encontrar falencias en algún aspecto, se les hace las recomendaciones correspondientes, correcciones o aspectos a mejorar.

**SIR:** Sistema de Información para la Reintegración; Sistema utilizado para el manejo de información tanto de PPR como actores externos y otro tipo de beneficiarios, es aquí donde se plasma toda la información recolectada durante años del proceso de dejación de armas, dicho sistema será de vital importancia para identificar las unidades productivas a fortalecer.

**ISUN:** Instrumento de Seguimiento a Unidades de Negocio. Es una herramienta utilizada por la ARN para conocer el estado reciente de las UN. Se realiza a manera de encuesta.

## **5. Marco Legal**

La Agencia para la Reincorporación y la Normalización se rige principalmente bajo una serie de decretos y normas que se mencionarán a continuación:

Ley 418 de 1997 Por la cual se consagran unos instrumentos para la búsqueda de la convivencia, la eficacia de la justicia y se dictan otras disposiciones.

Ley 975 de 2005, Por la cual se dictan disposiciones para la reincorporación de miembros de grupos armados organizados al margen de la ley, que contribuyan de manera efectiva a la consecución de la paz nacional y se dictan otras disposiciones para acuerdos humanitarios.

Ley 1424 de 2010, que promueve la reintegración de los desmovilizados de las Autodefensas Unidas de Colombia que no fueron cobijados por la Ley de Justicia y Paz. Ofrece solución a su situación jurídica al otorgarles beneficios penales siempre y cuando cumplan con una serie de requisitos orientados a la satisfacción de los derechos de las víctimas y de la sociedad en general, con especial énfasis en el derecho a la verdad.

En el año 2011 y a través del decreto 4138 del año en mención se realiza la creación de la Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas y se establece

las funciones de su estructura. Este decreto es modificado por el decreto 897 de 2017 "Por el cual se modifica la estructura de la Agencia Colombiana para la Reintegración de Personas y Grupos Alzados en Armas y se dictan otras disposiciones".

Este último se realiza en el marco de la firma de los acuerdos de paz con la guerrilla de las FARC-EP.

## **6. Marco contextual**

### **6.1. Generalidades de la organización**

La Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) es una entidad estatal que lidera los procesos de reintegración y reincorporación a la vida civil de los exintegrantes de grupos armados organizados al margen de la ley (GAODML).

Dentro de las funciones principales de la agencia se encuentran el acompañamiento al proceso de Reincorporación a la vida civil de los exintegrantes de las FARC-EP reglamentados por el decreto de ley 897 de 2017 en el marco de lo estipulado en los acuerdos de paz firmados por el Gobierno de Colombia y las FARC-EP el 23 de junio de 2016 en la Habana Cuba.

Por otra parte, la Agencia también es la encargada de la implementación, diseño, ejecución y evaluación de la política de desarme, desmovilización y reintegración de beneficios sociales a exintegrantes de grupos armados organizados al margen de la ley GOAMD L tales como ELN, EPL, AUC, FARC (antes de la firma de los acuerdos), entre otros. La misión de la ARN es Impulsar el retorno de la población desmovilizada a la legalidad de forma sostenible, contribuyendo a la paz, la seguridad y la convivencia ciudadana. (ARN, Agencia para la Reincorporación y la Normalización, 2018)

## **6.2. Misión**

Liderar y coordinar el diseño e implementación de la política pública de reintegración y reincorporación, así como su gestión territorial, contribuyendo a la convivencia, la cultura de la legalidad, la reconciliación y el desarrollo sostenible.

## **6.3. Visión**

En el año 2026 la ARN habrá contribuido a la convivencia, la reconciliación y el desarrollo sostenible, manteniéndose como referente internacional de los procesos de Reintegración y Reincorporación.

## **6.4. Objetivos estratégicos**

- Fortalecer las capacidades, tanto individuales como colectivas, de la población objeto y de su entorno próximo.
- Promover las capacidades productivas orientadas a la sostenibilidad económica de la población objeto de atención.
- Contribuir a la convivencia y la reconciliación en los territorios.
- Impulsar la corresponsabilidad y su gestión a nivel territorial para el fortalecimiento de los procesos de la ARN.
- Optimizar los procesos institucionales para el cumplimiento de la misión.

## **6.5. Código de Integridad**

El Código de Integridad es el principal instrumento técnico de la Política de Integridad del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. MIPG II fue anunciado mediante la expedición del Decreto No. 1499 de 2017, desde ese momento todos sus componentes entraron en vigencia jurídica para los organismos y entidades de los órdenes nacional y territorial de la Rama Ejecutiva

del Poder Público, así como, para todas las entidades en las cuales tuviera aplicabilidad el modelo. El Código de Integridad fue construido teniendo en cuenta a todas las personas que trabajan al servicio del país a nivel nacional desde las entidades de la rama ejecutiva del Estado, incluyendo a maestros, policías, soldados, diplomáticos, servidores de planta temporal, contratistas del Estado, pasantes, etc. Por ello, se enfatiza en la necesidad de involucrar a todas las personas que trabajan en las entidades en los procesos de socialización y apropiación de este Código, independiente de su tipo de contratación. (ARN, Agencia para la Reincorporación y la Normalización, 2018)

## Capítulo 3. Contexto Metodológico

### 7. Metodología

#### 7.1. Enfoque de Investigación

La investigación tuvo un enfoque Mixto, definido por (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) como “un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (p.534). Este método se utilizó porque se recolectaron datos cualitativos y cuantitativos incluidos en los Instrumentos de Seguimientos a Unidades de Negocio ISUN, facilitados por la ARN. Posteriormente se realizará un análisis que permita seleccionar las UN a las que se realizará un plan de fortalecimiento.

#### 7.2. Tipo de Investigación

La investigación fue de tipo bibliográfico descriptiva; Según Meyer, este tipo de investigación basa su información en investigaciones o datos ya existentes para posteriormente analizar una o más variables que puedan generar indicios hacia una o más hipótesis. (2006)

Según (Rivas, 1994)

El proceso de investigación estará completo cuando se cumpla el objetivo de la investigación: un documento al cual los siguientes usuarios buscarán como referencia, de tal manera que observarán hechos, plantearán problemas; funcionando así, como un nuevo punto de partida, realizado con la mayor objetividad posible, para futuras investigaciones. (p.148)

Se eligió este tipo de investigación, en vista a que se toman datos cuantitativos y cualitativos gestionados anteriormente por la ARN, mediante el Instrumento de Seguimiento a



Unidades de Negocio (ISUN), de propiedad de la entidad, que se utiliza para observar el comportamiento del objeto de estudio (UN).

Del análisis de datos ISUN, se obtuvo información sobre Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades que serán insumo para incluir en una matriz DOFA con el fin de generar de generar estrategias que aporten a la construcción del plan de fortalecimiento.

### **7.3. Población Objeto de Estudio**

La población objeto de estudio fueron las 33 Unidades de Negocio de las Personas en Proceso de Reintegración, que recibieron apoyo económico por concepto de Beneficio de Inserción Económica, entre enero de 2017 y marzo de 2018.

### **7.4. Instrumentos de Investigación**

#### ***7.4.1. Observación Indirecta***

El método de observación indirecta, es aquel en la que el investigador entra en conocimiento del hecho o fenómeno observando a través de las observaciones realizadas anteriormente por otra persona. Tal ocurre cuando nos valemos de libros, revistas, informes, grabaciones, fotografías, etc., relacionadas con lo que estamos investigando, los cuales han sido conseguidos o elaborados por personas que observaron antes lo mismo que nosotros.

#### ***7.4.2. Datos bibliográficos***

Se utilizarán datos bibliográficos obtenidos por la ARN mediante su Instrumento de Seguimiento a Unidades de Negocio ISUN. Estos datos incluyen variables de carácter cualitativo y cuantitativo que serán elegidos para analizar según criterio del autor.

### ***7.4.3. Opinión de expertos***

La opinión de expertos será de gran importancia para la investigación, en la medida en que puedan brindar información de carácter cualitativo sobre las UN, esta se recolectará mediante entrevistas no estructuradas de carácter descriptivo. Las preguntas que se realizará a los expertos, harán referencia a temas de opinión respecto a temas de viabilidad, con base en su experiencia como acompañantes del proceso de desembolso del Beneficio de Inserción Económica BIE. La opinión no comprometerá datos considerados como sensibles por la ARN.

(Mariela Torres, 2014) explica que, si se desea delimitar el objeto de la encuesta, la técnica más apropiada es la entrevista no estructurada, sin cuestionario, que da la posibilidad al investigador de delimitar el problema a resolver.

### **7.5. Herramientas de Análisis**

La principal herramienta utilizada para la realización del diagnóstico, fue la hoja de cálculo de Microsoft Excel, en la cual se realizaron pruebas de ensayo y error a los datos (cualitativos y cuantitativos) facilitados por la ARN. De esta manera se hizo efectivo el método de observación mencionado anteriormente (ver ANEXO A). Toda vez que se tomaron datos recopilados anteriormente por colaboradores de la ARN, para analizarlos, emitir juicios con base en dicha información y sacar las primeras conclusiones. Se decidió utilizar esta herramienta en vista a que es este el formato que maneja la ARN.

Posterior al diagnóstico, se aplicaron entrevistas no estructuradas a los expertos en el proceso de reintegración (opinión de expertos), para darles a conocer los resultados parciales del diagnóstico y conocer si se acercan a la realidad del entorno. Las sugerencias u opiniones de los

profesionales reintegradores fueron incluidas a manera de comentarios en cada una de las etapas que fueron intervenidas (análisis cualitativo y análisis cuantitativo).

## **7.6. Actividades**

La investigación inició con la entrega de la Solicitud de Apoyo a Investigaciones a la ARN, que, una vez aprobada por la entidad, brindó acceso a la información de los Instrumentos de Seguimiento a Unidades de Negocio (en adelante ISUN), de UN bajo estudio.

Una vez aprobada la solicitud se recolectó la información para el análisis y se procesó en Excel, identificando las unidades de negocio( UN) en funcionamiento y las que por algún motivo tuvieron que ser cerradas; con esta información se calcularon los índices de *Sostenibilidad y Participación* Nacionales y Locales y, finalmente se aplicaron a las UN, divididas por sectores económicos, con el fin de localizar el sector económico con menor índice de Sostenibilidad, sector al que se le aplicó un diagnóstico empresarial.

El diagnóstico se realizó mediante la tabulación de las encuestas que reposan en los ISUN de cada Unidad de Negocio, indicando la manera en que se hizo la de toma de decisiones al interior de las Unidades de Negocio, así como las relaciones con clientes, proveedores, aspectos contables, entre otros. Estos datos fueron insumo importante para localizar las falencias y fortalezas presentes en las Unidades de Negocio y el Sector Económico en general.

Al tener identificadas las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de las Unidades de Negocio y del Sector económico, fue posible construir una matriz DOFA, para postular posibles estrategias para enfrentar los problemas o potencializar las fortalezas encontradas en el Diagnóstico.

Durante el desarrollo de la investigación, se tuvo en cuenta la opinión de expertos (profesionales reintegradores) que fueron consultados mediante encuestas no estructuradas, toda vez que se solicitó su opinión relacionada con datos o conceptos puntuales sobre las UN, objeto de estudio.

En este orden de ideas, dado que un plan de fortalecimiento es un análisis detallado de una o varias unidades de negocio (UN) o de un sector económico específico, mediante el cual se busca conocer la situación en tiempo real del objeto de estudio para posteriormente, proponer un plan de mejora acorde a las necesidades específicas del elemento, conocer el estado actual de las UN es vital con el objetivo de generar información que sirva de base a la hora de tomar decisiones en futuras gestiones que pueda liderar el Punto de Atención Cauca de la ARN.

De igual forma, para conocer la situación actual de las UN, es de vital importancia establecer el índice de sostenibilidad de las UN, que refiere al desempeño en el sector económico donde actúan y en qué tipo de negocio están, con lo cual se delimitan las UN con más prioridad de atención.

Las estrategias de mejoramiento se orientan con base en el análisis de la matriz DOFA al sector económico seleccionado para el análisis con base en los resultados del diagnóstico y con un análisis posterior de variables como el Mercadeo, Atención al cliente, Manejo de inventarios y Control Financiero. Conocer la situación actual de las Unidades de Negocio, nos permitirá encontrar los puntos débiles y los puntos fuertes en los que estas podrían ser intervenidas mediante un plan de fortalecimiento, siempre en pro de incrementar los índices de sostenibilidad de las mismas.

### **7.7. Contribución del Trabajo**

El presente trabajo aporta un insumo a las futuras gestiones de la ARN en pro de las Unidades de negocio impulsadas mediante el BIE de la Dimensión Productiva de la Ruta de Reintegración.

### **7.8. Resultados Esperados**

Plan de fortalecimiento que una vez implementado, contribuya al incremento de la competitividad de Unidades Productivas impulsadas mediante el Beneficio de Inserción Económica avalado por ARN Cauca, con el fin de incrementar su sostenibilidad en el tiempo y así realizar un aporte desde la academia a la apuesta constante por la paz en la que se encuentra Colombia.

## Capítulo 4: Ejecución del Trabajo

En este acápite se consignan, en primer término, las acciones y resultados del diagnóstico del estado actual de los proyectos productivos avalados por ARN Cauca en la ciudad de Popayán. Luego, se procede a la determinación de estrategias de fortalecimiento pertinentes a los proyectos productivos. Posteriormente se elabora el plan de acción para la implementación de las estrategias de fortalecimiento

### **8. Resultados del diagnóstico del estado actual de los proyectos productivos avalados por ARN Cauca en la ciudad de Popayán**

Antes de iniciar el diagnóstico dividido por sectores económicos, es importante analizar el indicador general de Supervivencia Empresarial de Unidades de Negocio (UN) emprendidas por Personas en Proceso de Reintegración, con el apoyo de la ARN.

#### **8.1 Diagnóstico de Unidades de Negocio (UN) objeto de estudio**

##### ***8.1.1 Indicador general de Supervivencia Empresarial de las Unidades de Negocios***

Según datos consultados en la página de la ARN, en Colombia se ha apoyado económicamente a 18.925 Unidades de Negocio de personas en proceso de Reintegración, de las cuales actualmente 8.753 se encuentran en funcionamiento, 6.292 se encuentran cerradas, 3.546 aún no aplican al análisis (en trámite) y 334 están pendientes por visita de acompañamiento y registro en el Instrumento de Seguimiento a Unidades de Negocio ISUN.

La anterior información en datos estadísticos indica que, del total de UN desembolsadas por la ARN a Nivel Nacional, el 33,25% se encuentran cerradas, el 46,25% se encuentran en Funcionamiento, el 18,74% aún no aplica para ser analizado y el 1,76% está pendiente por la visita de seguimiento por parte de la entidad, tal y como se observa en la tabla 1, abajo.

Todas las tablas se basaron en datos encontrados en el portal virtual de la Agencia para la Reincorporación y la Normalización ARN

Tabla 1. Estadísticas UN

	Total UN	CERRADO	FUNCIONANDO	NO APLICA	PENDIENTE POR VISITA ISUN
<b>NACIONAL</b>	18925	33,25%	46,25%	18,74%	1,76%
<b>CAUCA</b>	382	14,92%	76,70%	6,02%	2,36%

Fuente: Elaboración Propia

Los Indicadores aquí presentados se obtuvieron mediante la siguiente fórmula  $x = \frac{a}{N}$ , donde x es el indicador; a es la muestra parcial UN (Cerrado, En funcionamiento, No Aplica, Pendiente), y N, representa el total de Unidades de Negocio (UN) (Nacional, Cauca)

Al aplicar esta fórmula, se encontró que el indicador de supervivencia empresarial de Personas en Proceso de Reintegración (PPR) es de 46,25%. Al realizar la comparación con datos de PYMES y MYPYMES colombianas, se encontró que de cada 100 empresas que se crean, solo 78 superan el primer año de funcionamiento, 68 superan los 2 primeros años y tan solo 42 superan los 5 primeros años tal y como lo afirma Quintero (2018). Por el contrario, Confecámaras afirmó en diciembre de 2018 que el promedio de las microempresas colombianas en un lapso de 5 años fue de 34,4%, las pequeñas 67,2%, medianas 69,1% y grandes 72,7%. “Entre mayor sea el tamaño de la firma al momento de entrar en el mercado, también incrementan sus probabilidades de sobrevivir” afirma el estudio. (2018). En ambos casos, los indicadores Nacionales fueron superados por los indicadores de las Unidades de Negocio UN (microempresas) de las Personas en proceso de Reintegración PPR.

Según la Revista Dinero (2017), el alto nivel de sostenibilidad de las grandes empresas, se debe al tiempo que deben invertir en la constitución de políticas y procedimientos relacionados

con protección de datos personales, a la implementación de normas internacionales de información financiera y contable y, a la implementación de procedimientos asociados al sistema de seguridad y salud en el trabajo.

Sumado a esto, Quintero (Unimilitar, 2018) afirma que el alto índice de mortalidad empresarial se presenta en el país por los largos periodos de disminución de ventas difíciles de soportar y la falta de recursos financieros; Montoya & Castellanos (Scielo, 2010) calcula que el 47,5% de los empresarios son afectados por el contrabando.

Al analizar específicamente a las Pymes, Quintero (Unimilitar, 2018) establece que existen unos factores comunes que impactan a este tipo de emprendimientos, tales como los bajos niveles de capacitación del talento humano, limitados niveles de innovación y desarrollo tecnológico y la baja capacidad de asociación. Pero hay uno que resalta por encima de los demás, son las altas tasas de tributación que disminuyen la competitividad de las empresas, incrementan las tasas de desempleo y promueven el endeudamiento.

Cabe resaltar que la estructura tributaria en Colombia, se ha recargado históricamente mucho más en las empresas que en las personas naturales, lo que restringe las dinámicas de reinversión empresarial con fines de crecimiento y expansión (Reatiga, 2018), es decir que, los emprendedores deben sacrificar parte de sus utilidades para responder por las obligaciones estatales y así, evitar multas y sanciones que los pueda afectar en mayor grado. Por otro lado, cuando las Pymes no cuentan con solvencia financiera para responder por sus obligaciones, deben recurrir a medidas de impacto menor, como endeudamiento a través de fuentes como bancos, cooperativas o incluso, créditos personales; que a mediano plazo debilitan su sostenibilidad y permanencia en el mercado.



Las medidas de impacto mayor hacen referencia a la reducción de personal, que generan afectaciones económicas y sociales para el país en términos de desempleo, disminución de productividad, baja capacidad de respuesta a pedidos, pobreza y pérdida del conocimiento adquirido por experiencia en el sector.

Entonces, las Pymes no solo deben enfrentarse a un alto nivel de competencia, sino que, además, tienen que luchar a diario por aumentar la probabilidad de permanencia en el mercado, respondiendo por sus obligaciones estatales y deudas adquiridas, lo que representa una amenaza latente sobre la cual no se tiene control.

Posteriormente, se inició el análisis Local de las UN en el periodo de tiempo de enero de 2017 y marzo 2018, encontrando que; se desembolsó el Beneficio de Inserción Económica (en adelante BIE) a 33 Unidades de Negocio UN pertenecientes a Personas en Proceso de Reintegración, divididas en sectores económicos, de la siguiente manera:

*Tabla 2. UN por Sector Económico*

Sector	Total sector
Agrícola	1
Comercio	9
Industrial	6
Pecuario	4
Servicios	13
<b>Total general</b>	<b>33</b>

Fuente: Elaboración Propia

Se observó que, de las 33 UN emprendidas mediante el apoyo de la ARN;

Una(1) pertenece al sector agrícola, 9 al sector comercio, 6 al sector industrial, 4 al sector pecuario y 13 al sector servicios, siendo este último el Sector Económico de mayor preferencia para las Personas en Proceso de Reintegración.

En Colombia, de acuerdo con la Revista Dinero (2017), existen 2,5 millones de micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales generan el 67% del empleo y aportan el 28% del Producto Interno Bruto (PIB); esto representa un alto grado de competencia para los nuevos emprendimientos que se conformen bajo esta modalidad, teniendo en cuenta sus activos totales y el número de empleados. Según un estudio realizado por Montoya & Castellanos (2010), los sectores con mayor crecimiento empresarial son turismo, productos cárnicos, restaurantes, vehículos y construcción; por otro lado, los de menor crecimiento son comercio minorista de alimentos, bebidas, tabaco, licores, droguerías, confecciones, productos e insumos agrícolas y cemento.

Para observar de manera gráfica los datos mencionados anteriormente, se elaboró un promedio sencillo, aplicando la fórmula del indicador de sostenibilidad, dividiendo el número de UN por sector económico entre el total de la población. Se determinó que la participación porcentual por Sector Económico es la representada en la figura 1.



Figura 1. Participación por Sectores Económicos  
Fuente: Elaboración Propia

Con base en los indicadores de participación de UN objeto de estudio, se concluye que, de los BIE desembolsados, el que mayor porcentaje de participación presenta es el del Sector servicios con 39,39%, seguido por el sector Comercio en segundo lugar con 27,27%, el sector industrial ocupa el tercer lugar con 18,18% de participación, seguidos por el sector Pecuario y el agrícola con un 12,12 y 3,03% respectivamente. Por lo tanto, es posible evidenciar que las PPRs optan por encaminar sus UN hacia sectores económicos como los servicios, el comercio y el sector industrial principalmente, seguidos por el sector pecuario y el agrícola en menor medida.

*Tabla 3. Participación por Sector Económico*

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Total general</b>	<b>Participación</b>
Agrícola	1	3,03%
Comercio	9	27,27%
Industrial	6	18,18%
Pecuario	4	12,12%
Servicios	13	39,39%
<b>Total general</b>	<b>33</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Una vez conocidos estos indicadores, se consideró importante conocer el indicador de sostenibilidad de cada Sector Económico para identificar el que necesita en mayor medida, un plan de fortalecimiento.

### ***8.1.2 Indicadores de sostenibilidad por sector económico***

Se procedió a evaluar los indicadores de sostenibilidad divididos por sectores, de la misma manera que el indicador de participación, con el fin de identificar el Sector con menor índice para realizarle un diagnóstico actualizado de sus unidades de negocios, que sirviera de base para desarrollar el plan de fortalecimiento.

### 8.1.3. Sector agrícola

En la tabla 4 el Sector Agrícola cuenta con una UN desembolsada entre enero 2017 y marzo 2018 que aún sigue en funcionamiento, por lo que obtuvo un indicador de Sostenibilidad del 100% hasta el momento.

Tabla 4. Indicador de Sostenibilidad Sector Agrícola

MODALIDAD NEGOCIO	CANTIDAD	EN FUNCIONAMIENTO	CERRADO	SOSTENIBILIDAD
Siembra, producción y comercialización de café	1	1	0	100%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 8.1.4. Sector Comercio

Tabla 5. Indicador de sostenibilidad Sector Comercio

MODALIDAD NEGOCIO	CANTIDAD	EN FUNCIONAMIENTO	CERRADO	SOSTENIBILIDAD
Tiendas granos y abarrotes	7	6	1	85,71%
Venta de ropa y/o calzado	2	2	0	100,00%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>88,89%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que el Sector Comercio presenta un total de nueve (9) UN desembolsadas, de las cuales 8 permanecen en funcionamiento, una (1) tuvo que ser cerrada. Esto deja como resultado un índice de sostenibilidad del 88,89%.

### 8.1.5. Sector Industrial

Tabla 6. Indicador de Sostenibilidad Sector Industrial

MODALIDAD NEGOCIO	CANTIDAD	EN FUNCIONAMIENTO	CERRADO	SOSTENIBILIDAD
Construcción	4	4	0	100,00%
Fabricación y comercialización de muebles	1	1	0	100,00%
Taller de cerrajería	1	1	0	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que el Sector Industrial cuenta con un total de 6 UN desembolsadas, de las cuales 6 continúan en funcionamiento, obteniendo así, un índice de sostenibilidad del 100%.

### 8.1.6. Sector Pecuario

Tabla 7. Indicador de sostenibilidad Sector Pecuario

MODALIDAD NEGOCIO	CANTIDAD	EN FUNCIONAMIENTO	CERRADO	SOSTENIBILIDAD
Cría y comercialización de ganado bovino y sus derivados	2	2	0	100,00%
Cría y comercialización de ganado porcino	2	2	0	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que el sector pecuario presenta un total de 4 UN desembolsadas de las cuales 4 siguen en funcionamiento, obteniendo así un índice de sostenibilidad del 100%.

### 8.1.7 Sector Servicios

Tabla 8. Indicador de sostenibilidad Sector Servicios

MODALIDAD NEGOCIO	CANTIDAD	EN FUNCIONAMIENTO	CERRADO	SOSTENIBILIDAD
Peluquería Canina	1	1	0	100,00%
Alquiler de Lavadoras	1	0	1	0,00%
Restaurante/Cafetería	3	2	1	66,67%
Comercialización y servicio Técnico para computadores	1	1	0	100,00%
Café Internet	1	0	1	0,00%
Manejo de Residuos Orgánicos, Inorgánicos y material reciclable	1	1		100,00%
Lavadero de Carros y Motos	1	0	1	0,00%
Taller de Motos	3	0	3	0,00%
Salón de Belleza	1	1	0	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>46,15%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Al realizar el análisis del indicador de sostenibilidad por sectores económicos, se observó que, curiosamente, el sector que mayor nivel de participación tiene a nivel de desembolsos de BIE (Servicios 39,39%), es el que menor índice de sostenibilidad presenta (46,15%). Sin embargo, es esta la opción de Unidad de Negocio UN por la que más se inclinan las Personas en Proceso de Reintegración PPR.

### ***8.1.8. Síntesis de la sostenibilidad por sectores económicos***

*Tabla 9. Resumen de Sostenibilidad por Sectores Económicos*

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Indicador de Sostenibilidad</b>
Agrícola	100,00%
Comercio	88,89%
Industrial	100,00%
Pecuario	100,00%
Servicios	46,15%
<b>Total general</b>	<b>75,76%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que el índice de sostenibilidad de los cinco Sectores Económicos analizados, donde se destaca adicionalmente un indicador de Sostenibilidad Total del 75,76% para el lapso de tiempo enero 2017 y marzo 2018.

Los datos anteriores, nos revelan que el Sector Económico que menor índice de Sostenibilidad presenta es el de Servicios. Este indicador llama atención debido a que es este mismo el que mayor nivel de participación presenta, lo que revela la necesidad de un diagnóstico que permita identificar posibles falencias que sirvan de insumo para formular un plan de fortalecimiento, por este motivo es elegido este sector para ser analizado.

### ***8.1.9. Análisis de los Instrumentos de Seguimiento a Unidades de Negocio (ISUN), aplicados a las UN analizadas***

Los Instrumentos de Seguimiento a Unidades de Negocio ISUN, son una herramienta creada por la Agencia para la Reincorporación y la Normalización ARN, que es aplicada a las Unidades de negocio UN de las Personas en Proceso de Reintegración, a manera de encuesta, donde se busca identificar factores relacionados con el manejo de las finanzas, manejo del talento humano, la contabilidad, el mercadeo, servicio al cliente, entre muchos otros ítems (87 en total). Esto se hace con el fin de realizar un seguimiento constante a el estado de las UN y conocer datos actualizados del estado de las mismas, que permita identificar posibles falencias o fortalezas que puedan ser intervenidas por la entidad siempre en fin de contribuir al incremento de la sostenibilidad en el tiempo de las UN.

En vista a que se identificó que el sector servicios presentó el índice más bajo de sostenibilidad (46,15%) se decide que es este el sector que necesita en mayor medida la formulación de un plan de fortalecimiento que pueda ser aplicado en un futuro cercano, por colaboradores de la ARN. Esto con el fin de contribuir al incremento de posibilidades de supervivencia de los emprendimientos liderados por Personas en Proceso de Reintegración.

La información que se analizó, fue facilitada por la Agencia para la Reincorporación y la Normalización ARN, mediante una solicitud de apoyo a investigaciones presentada a la entidad por el autor del presente documento. Sin embargo, las tablas y los cruces de información que se observan a continuación, son de elaboración propia.

Al realizar la revisión de la información facilitada por la ARN, se observó que, entre enero 2017 y marzo 2018, se ha realizado del desembolso a 13 Unidades de Negocio (UN) de Personas en Proceso de Reintegración que pertenecen al Sector Económico de Servicios. De estas 13 UN, 7

fueron cerradas y tan solo 6 continúan en funcionamiento actualmente, lo que revela una tasa de supervivencia empresarial del 46,15%.

Para efectos del análisis, se clasificó las 13 UN en dos grupos que fueron denominados como “UN en funcionamiento” y “UN cerradas”, con el fin de identificar los factores de Éxito y/o fracaso con base en los resultados de cada grupo.

A continuación, presentamos dos tablas en las que se puede observar la división por grupos realizada, con sus diferentes unidades de negocio. Los nombres de las UN fueron alterados con el fin de proteger la identidad de las mismas y de sus propietarios.

*Tabla 10. Unidades de Negocio Cerradas*

UN CERRADAS	
1	ALQUILER DE LAVADORAS
2	RESTAURANTE T
3	CAFÉ INTERNET
4	LAVA AUTOS LV
5	TALLER Y MANTENIMIENTO DE MOTOS
6	TALLER MOTOS AT
7	M MOTOS

Fuente: Elaboración Propia

*Tabla 11. Unidades de Negocio en Funcionamiento*

UN EN FUNCIONAMIENTO	
1	CAN ESTILOS
2	COMPU N
3	PLANETA V
4	COCINA PERUANA
5	SALON DE BELLEZA S Y A
6	CAFETERIA D

Fuente: Elaboración Propia

En vista a que no fue posible realizar un análisis ISUN actual de las UN que fueron cerradas debido a que estas ya no existen, se decide utilizar el último dato ingresado al Sistema de Información para la Reintegración SIR, de las UN mientras estuvieron en funcionamiento. Este ejercicio se realiza para conocer posibles indicios de error que puedan haberse presentado antes de



tomar la decisión de cerrar. Esta información servirá de insumo para realizar comparaciones con las UN que actualmente se encuentran en funcionamiento y ver similitudes o diferencias que permitan plantear acciones correctivas en caso de ser necesarias.

Cabe resaltar que entre las 7 UN que fueron cerradas, existe una a la que no se le aplicó el instrumento ISUN, por lo cual no fue posible incluirla en el análisis. Esta UN se observará en las tablas con una calificación de NA que significa; No Aplica.

### 8.1.10. Calificación por grupos Éxito – Fracaso

Una vez divididas las Unidades de Negocio en dos grupos, se procedió a estudiar la calificación promedio que los profesionales reintegradores han otorgado a cada una de las UN, esto para realizar comparaciones y poder representar cuantitativamente los factores que puedan analizarse.

Se decidió iniciar por las UN que fueron clausuradas para poder encontrar posibles motivos del cierre.

Tabla 12. Calificación UN antes de ser Cerradas

		UN ANTES DE SER CLAUSURADAS				
UN		SOSTENIBILIDAD	MERCADEO VENTAS	Y PLANEACION ADMIN	Y PRODUCCION	
1	ALQUILER DE LAVADORAS		3	0	1	0
2	RESTAURANTE T		8	6	5	5
3	CAFÉ INTERNET		NA	NA	NA	NA
4	LAVA AUTOS LV TALLER Y MANTENIMIENTO DE		8	5	7	5
5	MOTOS		7	5	6	6
6	TALLER MOTOS AT		8	5	7	7
7	M MOTOS		10	5	5	5
<b>TOTAL</b>						
<b>SUMA</b>			44	26	31	28
<b>PROMEDIO</b>			7,33	4,33	5,17	4,67

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que en las UN que fueron cerradas, los puntajes más bajos son los de Mercadeo/Ventas y Producción con 4,33 y 4,67 respectivamente.

Ahora procedemos a realizar el mismo análisis con las UN que actualmente se encuentran funcionando, para posteriormente, realizar una comparación entre los dos grupos.

Tabla 13. Calificación UN en Funcionamiento

UN	SOSTENIBILIDAD	UN EN FUNCIONAMIENTO			
		MERCADEO VENTAS	Y PLANEACION ADMIN	Y PRODUCCION	
1 CAN ESTILOS		8	6	7	4
2 COMPU N		10	6	7	5
3 PLANETA V COCINA		9	5	7	5
4 PERUANA SALON DE		9	4	6	5
5 BELLEZA S Y A		10	6	7	5
6 CAFETERIA D		10	6	6	5
<b>TOTAL</b>					
<b>SUMA</b>		<b>56</b>	<b>33</b>	<b>40</b>	<b>29</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>9,33</b>	<b>5,50</b>	<b>6,67</b>	<b>4,83</b>

Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, en las UN que actualmente se encuentran en funcionamiento presentan mejores promedios de calificación que las clausuradas.

Tabla 14. Comparación de grupos

UN	SOSTENIBILIDAD	UN EN FUNCIONAMIENTO			
		MERCADEO VENTAS	Y PLANEACION ADMIN	Y PRODUCCION	
UN EN FUNCIONAMIENTO UN ANTES DE SER CLAUSURADAS		9,33	5,50	6,67	4,83
		7,33	4,33	5,17	4,67

Fuente: Elaboración Propia

Es para tener en cuenta que en ambos grupos se repiten Mercadeo/Ventas y Producción, como los puntajes más bajos con 5,50 y 4,83 respectivamente. Lo que indica que las principales falencias de las UN emprendidas por las Personas en Proceso de Reintegración PPR.

### *8.1.11. análisis de factores ISUN*

Una vez se obtuvo los resultados cuantitativos, se procedió a elegir 25 Ítems Cualitativos del ISUN (de 87 en total) que fueron elegidos debido a la importancia que estas representan para la interpretación de factores que pudieron ser claves en la determinación del éxito o fracaso de las organizaciones.

Las preguntas elegidas (25) constan de dos opciones de respuesta “sí” o “no”, lo que facilitó realizar nuevamente la comparación entre los dos grupos de “UN antes de ser clausuradas” y “UN que funcionan actualmente”. Entre los datos a tener en cuenta, es importante mencionar que entre las UN que fueron clausuradas, existe una que respondió negativamente a todas las preguntas, por lo tanto, en todas las tablas que se observan a continuación, existirá al menos una respuesta negativa para este grupo (“UN antes de ser clausuradas”).

Este fenómeno ocasionó que 13 de los 25 Ítems a analizar, tengan una relación de 6-0 5-1, donde 6-0 hace referencia a 6 respuestas positivas, cero negativas para las UN que continúan en funcionamiento y 5-1, donde 5 son el número de respuestas positivas y 1 respuesta negativa para las UN que fueron cerradas posteriormente. Se evidencia entonces que más del 50% de las preguntas tienen una relación de 6-0 5-1 y se parte de la consideración de que es este el comportamiento normal de la población.

En las tablas que a continuación se presentan, se realizó una sumatoria por grupo, de las UN de respondieron Positiva o Negativamente a cada respuesta. Es decir, el número que se observa en cada tabla es la cantidad de empresas que respondieron a dicha pregunta.

Es importante tener en cuenta que al existir una UN que no ha aplicado a la encuesta de seguimiento, esta no se tendrá en cuenta para el presente ejercicio. Por lo tanto, la población que se trabajará en este caso es de un total de 12 UN.

*Tabla 15. Pregunta 1. ¿Realiza actividades de Organización y limpieza en la UN?*

	SI	NO
<b>Empresas que funcionan actualmente (6):</b>	6	0
<b>Empresas que fueron cerradas posteriormente (6):</b>	5	1

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 15 se observa que un total de 6 empresas que actualmente está en funcionamiento, respondieron que, si realizan actividades de Organización y limpieza en su UN, mientras que en las empresas que fueron clausuradas 5 afirmaron realizarla y solo 1 empresa refirió no hacerlo. Recordemos que existe un propietario que respondió de forma negativa a todas las preguntas, por lo tanto, la relación 6-0 5-1 es considerada como la tendencia de respuesta para todo el formulario.

*Tabla 16. Pregunta 2. ¿Realiza actividades para mejorar la calidad de su UN?*

	SI	NO
<b>Empresas que funcionan actualmente (6):</b>	6	0
<b>Empresas que fueron cerradas posteriormente (6):</b>	5	1

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 16, se observa que seis propietarios de empresas en funcionamiento, refirieron realizar actividades para mejorar la calidad de sus UN, 5 propietarios de UN que fueron clausuradas también afirmaron realizar actividades y 1 propietario de UN clausuradas negó realizar alguna actividad para mejorar la calidad de su UN.

Tabla 17. Pregunta 3. ¿Afiliados al SGSS?

	SI	NO
<b>Empresas que funcionan actualmente (6):</b>	0	0
<b>Empresas que fueron cerradas posteriormente (6):</b>	0	0

Fuente: Elaboración Propia

Se observa en la tabla 17, que ninguno de los propietarios de las UN analizadas, respondió si cuentan o no, con afiliación al SGSS.

Tabla 18. Pregunta 4. ¿Aplica criterios de selección para elegir sus proveedores?

	SI	NO
<b>Empresas que funcionan actualmente (6):</b>	6	0
<b>Empresas que fueron cerradas posteriormente (6):</b>	3	3

Fuente: Elaboración Propia

Se observa en la tabla 18, que 6 propietarios de UN que actualmente están en funcionamiento, refieren aplicar criterios de selección de sus proveedores, mientras que solo 3 de las UN clausuradas lo realizaban. Los otros 3 propietarios niegan aplicar estos criterios.

Tabla 19. Pregunta 5. ¿Tiene contacto permanente con sus clientes potenciales?

	SI	NO
<b>Empresas que funcionan actualmente (6):</b>	6	0
<b>Empresas que fueron cerradas posteriormente (6):</b>	5	1

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 19 se evidencia que 6 propietarios de empresas que actualmente se encuentran en funcionamiento afirman tener contacto con sus clientes potenciales y 0 niegan tenerlo. Por otra parte 5 propietarios de empresas que fueron cerradas posteriormente afirmaban tener contacto con sus clientes potenciales mientras que uno, negó hacerlo. Se debe recordar que se considera la relación de respuesta 6-0 5-1, como una relación promedio de respuesta.

Tabla 20. Pregunta 6. ¿Cuenta con todos los activos fijos de su UN?

	SI	NO
<b>Empresas que funcionan actualmente (6):</b>	6	0
<b>Empresas que fueron cerradas posteriormente (6):</b>	5	1

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 20 se evidencia que 6 propietarios de empresas que actualmente se encuentran en funcionamiento afirman contar con todos los activos fijos de su empresa y 0 niegan tenerlos. Por otra parte, 5 propietarios de empresas que fueron cerradas posteriormente afirmaban tener todos los activos fijos de su UN mientras que uno, negó tenerlos.

Tabla 21. Pregunta 7. ¿Cumple con horario fijo para la realización de las actividades de la UN?

	SI	NO
<b>Empresas que funcionan actualmente (6):</b>	5	1
<b>Empresas que fueron cerradas posteriormente (6):</b>	4	2

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 21, se observar una pequeña variación en la relación promedio de respuesta. En el grupo de Empresas que funcionan actualmente, 1 negó cumplir con horario fijo para la realización de las actividades de la UN, cabe resaltar que este individuo, tiene una UN de peluquería canina. Las dos UN que posteriormente tuvieron que ser cerradas y respondieron negativamente a la pregunta, se desempeñaban en los sectores de alquiler de lavadoras y taller de motos.

Tabla 22. Pregunta 8. ¿Cuenta con fuentes de financiación para expandir su UN?

	SI	NO
<b>Empresas que funcionan actualmente (6):</b>	5	1
<b>Empresas que fueron cerradas posteriormente (6):</b>	5	1

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 22 podemos observar que 1 empresa que actualmente está en funcionamiento y una que fue cerrada, no cuentan con fuentes de financiación para expandir su UN. Estas dos empresas refieren desempeñarse en servicios de restaurante (en funcionamiento) y alquiler de lavadoras (cerrado). Por otra parte, cinco UN que se encuentran en funcionamiento y 5 que fueron cerradas, afirman o afirmaban contar con fuentes de financiación para expandir sus UN.

*Tabla 23. Pregunta 9. ¿Los gastos del negocio están separados de los gastos personales del titular?*

	SI	NO
<b>Empresas que funcionan actualmente (6):</b>	6	0
<b>Empresas que fueron cerradas posteriormente (6):</b>	2	4

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 23 podemos observar que mientras 6 empresas que actualmente están en funcionamiento refieren separar los gastos personales de los del negocio, solo 2 empresas de 6 que fueron clausuradas, realizaban este ejercicio.

*Tabla 24. Pregunta 10. ¿Los insumos entregados por la ARN, están en funcionamiento de la UN?*

	SI	NO
<b>Empresas que funcionan actualmente (6):</b>	6	0
<b>Empresas que fueron cerradas posteriormente (6):</b>	5	1

Fuente: Elaboración Propia

*Tabla 25. Pregunta 11. ¿Conoce los precios de venta de su competencia?*

	SI	NO
<b>Empresas que funcionan actualmente (6):</b>	5	1
<b>Empresas que fueron cerradas posteriormente (6):</b>	5	1

Fuente: Elaboración Propia

Se observa en la tabla 25, una UN que actualmente está en funcionamiento (comida peruana), refiere no conocer los precios de sus competidores, al igual que el alquiler de lavadoras que fue cerrado posteriormente.

Por información obtenida mediante entrevista no estructurada a un profesional reintegrador, se nos informó que la UN que se encontraba en funcionamiento y no conocía los precios de sus competidores, fue clausurada recientemente, pero en vista a que los datos son muy recientes, no fueron incluidos en el presente análisis.

*Tabla 26. Pregunta 12. ¿Conoce temporadas a no utilizar para aumentar ventas?*

	SI	NO
<b>Empresas que funcionan actualmente (6):</b>	6	0
<b>Empresas que fueron cerradas posteriormente (6):</b>	5	1

Fuente: Elaboración Propia

*Tabla 27. Pregunta 13. ¿Posee registro de cuentas por cobrar?*

	SI	NO
<b>Empresas que funcionan actualmente (6):</b>	6	0
<b>Empresas que fueron cerradas posteriormente (6):</b>	5	1

Fuente: Elaboración Propia

*Tabla 28. Pregunta 14. ¿La UN tiene identificación de plazas de mercado?*

	SI	NO
<b>Empresas que funcionan actualmente (6):</b>	6	0
<b>Empresas que fueron cerradas posteriormente (6):</b>	5	1

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 29. Pregunta 15. ¿La UN utiliza algún medio para atraer nuevos clientes?

	SI	NO
<b>Empresas que funcionan actualmente (6):</b>	5	1
<b>Empresas que fueron cerradas posteriormente (6):</b>	1	5

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 29 presenta el caso más llamativo de todo el análisis cualitativo, en vista a que 1 UN que actualmente está en funcionamiento, refiere no utilizar métodos para atraer nuevos clientes (Planeta V) y 5 que fueron clausuradas, referían no hacerlo. Se infiere que este puede ser uno de las principales causales de fracaso para estas UN. La única empresa clausurada que refirió hacerlo fue Restaurante T.

Tabla 30. Pregunta 16. ¿La UN utiliza procesos de mejora para sus productos?

	SI	NO
<b>Empresas que funcionan actualmente (6):</b>	5	1
<b>Empresas que fueron cerradas posteriormente (6):</b>	5	1

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 30 muestra que de las empresas que funcionan actualmente 1 no utiliza procesos de mejora para sus productos (restaurante peruano). Entre las UN clausuradas el alquiler de lavadoras refiere tampoco hacerlo. Recordemos que, mediante entrevista no estructurada a un profesional reintegrador de la ARN, se informa que el Restaurante Peruano recientemente tuvo que ser cerrado.

Tabla 31. Pregunta 17. ¿La UN cuenta con registro de cuentas actualizado hasta la semana pasada?

	SI	NO
<b>Empresas que funcionan actualmente (6):</b>	5	1
<b>Empresas que fueron cerradas posteriormente (6):</b>	4	2

Fuente: Elaboración Propia

Entre las empresas que actualmente siguen funcionando, Can Estilos refiere no tener las cuentas actualizadas hasta la semana pasada. Entre las UN clausuradas alquiler de lavadoras y taller de motos refieren tampoco hacerlo (At Motos).

Tabla 32. Pregunta 18. ¿La UN lleva registro de cuentas?

	SI	NO
<b>Empresas que funcionan actualmente (6):</b>	6	0
<b>Empresas que fueron cerradas posteriormente (6):</b>	5	1

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 33. Pregunta 19. ¿Si el principal cliente deja de comprar, la UN puede seguir funcionando?

	SI	NO
<b>Empresas que funcionan actualmente (6):</b>	6	0
<b>Empresas que fueron cerradas posteriormente (6):</b>	5	1

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 34. Pregunta 20. ¿Tiene trabajadores?

	SI	NO
<b>Empresas que funcionan actualmente (6):</b>	1	5
<b>Empresas que fueron cerradas posteriormente (6):</b>	1	5

Fuente: Elaboración Propia

Solo una empresa en funcionamiento y 1 empresa clausurada refieren tener trabajadores. Restaurante T (cerrada) y cafetería D (en funcionamiento).

Tabla 35. Pregunta 21. ¿Último mes cuenta con insumos para la UN?

	SI	NO
<b>Empresas que funcionan actualmente (6):</b>	6	0
<b>Empresas que fueron cerradas posteriormente (6):</b>	5	1

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 36. Pregunta 22. ¿Cuenta con efectivo para pagar proveedores del último mes?

	SI	NO
<b>Empresas que funcionan actualmente (6):</b>	6	0
<b>Empresas que fueron cerradas posteriormente (6):</b>	5	1

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 37. Pregunta 23. ¿Conoce ingresos mínimos para que la UN pueda funcionar?

	SI	NO
<b>Empresas que funcionan actualmente (6):</b>	6	0
<b>Empresas que fueron cerradas posteriormente (6):</b>	5	1

Fuente: Elaboración Propia

### **8.1.12 Síntesis de hallazgos de factores ISUN**

Para dar un orden riguroso a los resultados iniciales del diagnóstico, se decidió señalar de manera puntual los aspectos más relevantes identificados en el análisis.

1. El indicador de sostenibilidad del PA Cauca 76,70%, se encuentra por encima del promedio Nacional 42%.
2. El sector Servicios, es el sector económico de UN analizadas (33) que mayor porcentaje de participación representa en la población (39,39%), y al mismo tiempo es el sector que menos índice de supervivencia empresarial representa (46,15%). Por lo tanto, se considera que es el sector en el que se puede encontrar mayor número o gravedad de falencias y es el elegido para realizar el análisis y el posterior plan de fortalecimiento.
3. Al iniciar el análisis de las 13 UN emprendidas en el sector servicios, se observa que 7 han sido cerradas y 6 continúan en funcionamiento, se identifica también que, existe una UN de la que no existe registro de seguimiento, por lo tanto, no es posible realizarle el análisis de datos de encuesta ni calificación de factores, por lo tanto se procede a realizar este análisis a las 12 UN restantes que si cuentan con registro de seguimiento ISUN.

### ***8.1.13. Análisis calificaciones ISUN***

Al realizar el análisis de las variables cuantitativas encontradas en el ISUN (calificación numérica otorgada a las UN) se observa que tanto las UN que siguen funcionando, como las que fueron cerradas, presentan sus puntajes más bajos en aspectos de “Mercadeo/Ventas” 4,33 (UN cerradas)- 4,67 (UN en funcionamiento) y “Producción” con un promedio de 4,83 (UN cerradas) - 5,50 (UN en funcionamiento).

### ***8.1.14. Análisis Cualitativo ISUN***

Antes de hablar sobre el análisis cualitativo, es importante tener en cuenta que este se realizó mediante la selección de 25 ítems de un total de 85 facilitados por la ARN que fueron recolectados a manera de encuesta por la entidad. La selección de los ítems analizados se realizó a criterio del autor del presente documento. De esta decisión surgieron 25 tablas de elaboración propia que hacen referencia a 25 cruces de respuestas entre los grupos “UN de negocio en funcionamiento” y “UN que fueron cerradas”

1. Una vez analizadas preguntas del instrumento ISUN aplicado a los 12 propietarios de las UN mediante el Instrumento de Seguimiento a Unidades de Negocio ISUN por la ARN (Datos cualitativos), se aclara que existe un caso particular de empresa que fue cerrada, en la que el individuo respondió negativamente a todo el cuestionario. Esto hace que las estadísticas de este grupo se vean afectadas. Considerando la relación 6-0 5-1 como el promedio normal de respuesta (ver página41)
2. Ningún propietario de UN respondió el estado de afiliación que tienen al SGSS
3. Tres UN que posteriormente fueron cerradas, negaron aplicar criterios para la selección de sus proveedores mientras que el 100% de las UN que se encuentran en funcionamiento, afirmaron hacerlo.

4. Una UN que se encuentra en funcionamiento, afirma no contar con horario para realizar sus actividades, mientras que dos UN que fueron cerradas, afirmaban tampoco hacerlo, se considera un factor al que se puede hacer seguimiento.
5. 4 empresas de 6 en total que fueron cerradas, negaron separar sus gastos personales de los del negocio, mientras que las 6 que se encuentran en funcionamiento afirman hacerlo.
6. 1 UN que se encuentra en funcionamiento, refirió no conocer los precios de sus competidores, ni realizar actividades para mejorar sus productos. Por información obtenida mediante entrevista no estructurada con un Profesional Reintegrador, se conoció que esta UN fue clausurada recientemente. Los datos al ser muy recientes, no pudieron ser incluidos en el presente análisis.
7. 5 UN que fueron cerradas, refirieron no usar métodos para atraer a nuevos clientes, 1 que actualmente está en funcionamiento (Planeta V), refiere tampoco hacerlo. 5 UN en funcionamiento afirmaron usar métodos para atraer nuevos clientes y solo 1 de las que fueron cerradas, afirmaba hacerlo (Restaurante T)
8. 2 UN que fueron cerradas refirieron no llevar contabilidad actualizada una semana atrás (alquiler de lavadoras y taller de motos). 1 UN que está en funcionamiento refiere tampoco hacerlo (Peluquería Canina)
9. Solo 1 UN que está en funcionamiento y 1 que fue cerrada, afirmaron tener trabajadores. Curiosamente son, restaurante T (cerrado) y Cafetería D (en funcionamiento) se resalta que las 2 UN desempeñan un ejercicio comercial similar.
10. Dentro de los aspectos más relevantes, las UN que fueron cerradas y las que continúan en funcionamiento refirieron realizar actividades para mejorar la calidad de sus UN,

tener contacto permanente con clientes potenciales, cuentan con todos los activos fijos de sus UN, los activos facilitados por la ARN se encuentran o encontraban en funcionamiento, llevan registros de cuentas por cobrar, no dependen de un cliente principal, cuentan con insumos para funcionar 1 mes y pagar proveedores, entre otros.

#### ***8.1.15. Otros hallazgos***

En otros datos de importancia se observa que de las 6 UN que actualmente siguen en funcionamiento, tres pertenecen al estrato 2, dos al estrato 1 y una unidad de negocio se desarrolla en área rural. Entre las UN clausuradas, tres pertenecían al estrato 1, dos pertenecían al estrato 2, Una pertenecía al área rural y una última No Aplicó a la Encuesta.

De las UN que actualmente están en funcionamiento, solo una, funciona bajo régimen simplificado (restaurante), las demás aún no han sido registradas. Del grupo de empresas que fueron cerradas, curiosamente la única UN que estaba bajo régimen simplificado fue la misma que respondió de forma negativa a toda la encuesta.

Es importante tener en cuenta que de las 6 UN que se encuentran en funcionamiento, 3 propietarios completaron sus estudios de Bachillerato (Salón de Belleza, Compu N y Can Estilos), 1 alcanzó grado Noveno (cafetería D) y 2 alcanzaron grado séptimo (Planeta V y Restaurante Peruano). Por otra parte, de las 7 UN clausuradas, 1 propietario alcanzó su grado de bachiller (Café Internet), 2 alcanzaron grado décimo (Alquiler de lavadores y Restaurante T), 3 alcanzaron grado noveno (tres talleres de motos) y 1 alcanzó como máxima formación académica segundo de primaria (Lava autos).

#### **8.1.16. Análisis DOFA**

La matriz DOFA ayuda a identificar el mejor acoplamiento entre las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, y, por ende, conduce a la organización hacia la formulación de cuatro tipos de estrategias (las cuales se pueden enmarcar en una serie de opciones estratégicas de común aplicación en los diversos tipos de organizaciones) que permitan aprovechar las oportunidades, potencializar las fortalezas, prevenir las debilidades y anticiparse a tiempo de las amenazas

A continuación, realizaremos una breve síntesis de los factores identificados mediante el análisis de los datos ISUN analizados en el capítulo anterior.

#### **8.1.17. Fortalezas:**

Entre las fortalezas encontradas en las UN de Personas en Proceso de Reintegración, destacamos los altos índices de sostenibilidad, inferimos que este fenómeno se debe a la necesidad de las PPR por generar recursos que les permitan brindar un adecuado nivel de vida a ellos y sus familias. Al socializar esto con la asesora de Ruta de Reintegración Sandra Osorio, esta expresa que, al interior de la ARN, se considera de gran importancia a la hora de iniciar un emprendimiento, el apoyo familiar con el que cuenta la PPR. Osorio expresa que, desde su experiencia, ha observado que los emprendimientos que cuentan con apoyo familiar, tienen mayores posibilidades de ser sostenibles en el tiempo.

#### **8.1.18. Debilidades:**

Las debilidades que pudimos observar en el análisis anterior, están directamente relacionadas con las áreas de Mercadeo/Ventas y Producción, en vista a que tanto las calificaciones de Las UN que actualmente se encuentran en funcionamiento como de las que fueron cerradas, presentan en estos dos aspectos, las calificaciones más bajas del ISUN.

Adicionalmente, se identifica que la debilidad más recurrente en las UN que fueron cerradas, es el “no atraer nuevos clientes”, actividad que se relaciona directamente con el mercadeo.

En entrevista no estructurada con profesionales reintegradores de la ARN, uno de estos expresó que el bajo nivel de producción generalmente está relacionado con la baja rentabilidad de las UN.

#### ***8.1.19. Oportunidades:***

Como se mencionó al inicio del documento, las Unidades de Negocio de las Personas en Proceso de Reintegración cuentan con el apoyo y acompañamiento de la ARN, adicional a otras ONG que velan diariamente por contribuir a la implementación efectiva de los acuerdos de paz en Colombia. Esto es considerado una oportunidad en vista a que es un apoyo extra para las Personas en Proceso de Reintegración, que puede beneficiar la sostenibilidad en el tiempo de sus emprendimientos.

#### ***8.1.20. Amenazas:***

Por otra parte, teniendo en cuenta el panorama nacional (ver pág. 36 y 37) Quintero afirma que, en Colombia, se presentan unos factores comunes que impactan de manera negativa los emprendimientos, tales como los limitados niveles de innovación, el desarrollo tecnológico, la baja capacidad de asociación, el bajo nivel de capacitación y principalmente, las altas tasas de tributación. Factor que no puede ser controlado por los emprendimientos (Unimilitar, 2018).

Las Pymes no solo deben enfrentarse a un alto nivel de competencia, adicionalmente tienen que luchar a diario por aumentar la posibilidad de permanencia en el mercado,



respondiendo por sus obligaciones estatales y deudas adquiridas, lo que representa una amenaza latente sobre la cual no se tiene control.

Lo anterior fue ratificado en el análisis ISUN, donde podemos observar que, de las 13 Unidades de Negocio emprendidas, solo 1 estaba registrada en cámara y comercio. Esto refleja un temor o imposibilidad de formalizarse por parte de los propietarios de las UN, que debe ser analizado.

Tabla 38 Hoja de Trabajo

<b>HOJA DE TRABAJO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo y acompañamiento de la ARN</li> <li>• Apoyo y acompañamiento del Estado</li> <li>• Apoyo y acompañamiento de diversas ONG (OIM, USAID, ONU)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altas tasas de tributación</li> <li>• Dificultad para Formalizar UN</li> <li>• Alta probabilidad de sustitución de Servicio</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto Indicador de sostenibilidad</li> <li>• Respaldo Familiar, genera empoderamiento y motivación permanente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo nivel de Mercadeo y Ventas</li> <li>• Bajo nivel de Producción</li> <li>• Bajo Nivel Académico de los propietarios de las UN</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

Con los factores, amenazas, debilidades y oportunidades más relevantes identificados, que se consignan en la hoja de trabajo, se procede a realizar los cruces respectivos del análisis DOFA, con lo cual se puede tener una visión estratégica más acertada que permite plantear las estrategias necesarias que van a soportar el plan de mejoramiento propuesto.

Tabla 39. Matriz DOFA

<b>MATRIZ DOFA</b>		
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo y acompañamiento de la ARN.</li> <li>2. Apoyo y acompañamiento del Estado.</li> <li>3. Apoyo y acompañamiento de diversas ONG (OIM, USAID, ONU.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altas tasas de tributación</li> <li>2. Dificultad para Formalizar UN</li> <li>3. Alta probabilidad de sustitución de Servicio</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto Indicador de sostenibilidad</li> <li>2. Apoyo Familiar genera motivación permanente.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Desarrollo de mercado</b> (O1, O3, F1)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Penetración de Mercado</b> (F2, A1 ,A3)</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mal manejo de Mercadeo y Ventas</li> <li>2. Problemas de Producción (baja utilidad)</li> <li>3. Bajo Nivel Académico de los propietarios de las UN</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalecimiento del conocimiento corporativo (O2, D1, D3)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalecimiento de Línea de Producción (D2, A2)</b></p>

Fuente: Elaboración Propia

## 8.2 Estrategias de Fortalecimiento

A continuación, especificamos las estrategias de funcionamiento planteadas en la matriz DOFA de la tabla 40. Cabe resaltar que se parte del supuesto en el que las capacitaciones gestionadas, van dirigidas a la población en general del proceso de Reintegración, atendida por el

Punto de Atención Cauca de la ARN. Por esta razón, las capacitaciones y acciones recomendadas, son mencionadas de carácter general, con el fin de que el posterior plan de acción sea aplicable a cualquier UN de PPR que pueda en su ejercicio comercial, presentar debilidades o falencias similares al presente estudio.

### ***8.2.1. Penetración de Mercado***

La penetración de mercado, ubicada como estrategia de mejoramiento FA, puede utilizarse como medida de mitigación de la carga tributaria necesaria para formalizar las UN, siempre y cuando, esta estrategia permita a las Personas en Proceso de Reintegración, obtener mayor nivel utilidad que facilite a los propietarios de las UN, el pago de los impuestos estatales.

Para iniciar una adecuada penetración de mercado, es fundamental tener en cuenta variables como atraer nuevos clientes y/o mantener contacto con los clientes potenciales. En el análisis cualitativo ISUN, pudimos observar que el no atraer nuevos clientes, fue un factor que la mayoría de las empresas que posteriormente fueron cerradas (5 de 6), no realizaban. Esto nos da indicios de una de las variables principales que ocasionan la mortalidad empresarial en UN de personas en proceso de Reintegración (en adelante PPR).

La penetración de mercado se logrará en la medida en que las PPR se capaciten y apliquen métodos de generación de nuevos clientes y por supuesto, maneras de conservar a los clientes actuales, esto podrá lograrse mediante adecuados manejos de temas de mercadeo.

Es importante tener en cuenta que una de las empresas que actualmente se encuentran en funcionamiento, también refirió no utilizar métodos para atraer nuevos clientes. (Planeta V).

### ***8.2.2. Desarrollo de Mercado***

Esta estrategia de mejoramiento FO basa su fundamento en el aprovechar el índice de sostenibilidad presentado por el sector servicios 46,15%, que a pesar de estar por debajo del promedio de UN de PPR, se encuentra dentro del promedio nacional, para estimular el desarrollo de nuevos mercados y fortalecer las UN. Es importante tener en cuenta que para lograr esto, es necesario hacer una lectura constante del mercado que se está abordando y preguntarse, ¿qué otros servicios puedo brindar? ¿Qué puede dar un valor agregado a mi trabajo? y por supuesto ¿Cómo puedo generar mayores utilidades?

La propuesta para este numeral, es capacitar a las PPR en identificación de ideas de negocio que posiblemente puedan vincularse a su actual ejercicio comercial. Adicionalmente, el apoyo de la ARN jugará un papel fundamental en la gestión de alianzas que contribuyan al mejoramiento de la prestación de los servicios de las UN. Esto puede darse mediante la gestión o información a PPRs acerca de capacitaciones que vayan dirigidas directamente a sus UN.

Recordemos que las UN a las que se podrá aplicar este plan, están relacionadas con peluquería canina, mantenimiento y reparación de computadores, manejo de residuos, salón de belleza y dos UN relacionadas con comidas. En todos pueden presentarse variables que den valor agregado a sus servicios tales como servicios a domicilio, servicios personalizados, capacitación para elaborar mejores productos, brindar mejor servicio, entre otros.

### ***8.2.3 Fortalecimiento del conocimiento corporativo***

Las falencias sobre el conocimiento corporativo se evidencian en el alto nivel de informalidad en el sector servicios de las UN de Personas en Proceso de Reintegración PPR. Esta problemática puede ser mitigada mediante gestiones que puede realizar la ARN por medio del SENA y otras entidades que estén interesadas, dirigidas a capacitación relacionada con temas de

direccionamiento estratégico, que permita a los propietarios de las UN analizar y evaluar de manera más detallada el entorno donde se desenvuelven sus Unidades de Negocio para prever posibles adversidades, planear soluciones asertivas y posteriormente ejecutarlas. Además, se considera de gran importancia generar espacios que permitan a los propietarios de UN, conocer detalles sobre la creación de planes de negocio, diversificación de portafolios de productos, entre otros.

Recordemos que según la revista Dinero (2017), el alto nivel de sostenibilidad de las grandes empresas, se debe en gran medida al tiempo que estas invierten en constitución de políticas empresariales, implementación de normas de información financiera y contable, entre otros.

#### ***8.2.4 Fortalecimiento de línea de Producción***

Antes de iniciar a hablar sobre el proceso de producción del sector servicios, cabe tener en cuenta que, en entrevista no estructurada con profesionales Reintegradores, se mencionó que El buen manejo de producción principalmente se refiere al margen de utilidad de los servicios prestados, adicional a otros factores como horarios y la manera de realizar las actividades.

Con base en los análisis cuantitativos y cualitativos de los ISUN, pudimos observar que la producción es una de las variables más sensibles en las UN de PPR. Por lo tanto, es necesario que los propietarios de UN, reciban asistencia teórica y práctica sobre cómo llevar un adecuado manejo de sus emprendimientos. Resaltamos en esta parte el caso de un emprendimiento que no conoce el precio de venta de sus competidores, lo que representa una falta grave para la generación de ingresos ya que pueden darse dos situaciones: o Está perdiendo costo de oportunidad de su producto, o puede entrar en precios muy por encima del promedio. Otro caso para traer a colación, es el de la peluquería canina que no maneja horario para realizar sus actividades. La disciplina es un factor fundamental para el éxito de una Unidad de Negocio.

Es necesario replantear las decisiones que se están tomando en las líneas de producción de las UN, que estén directamente relacionadas con la generación de utilidades, por ejemplo, el punto de equilibrio de producción, la manera como se están elaborando los productos o brindando los servicios.

### **8.3 Plan de Acción**

Para los planes operativos que a continuación se presentan, estaremos hablando de capacitaciones presenciales a los que asistirán las Personas en Proceso de Reintegración interesadas en fortalecer sus Unidades de Negocio. Estas capacitaciones serán dirigidas por instructores capacitados en temas afines con la administración de empresas, y los cursos completos tendrán un promedio de duración de 80 horas.

En consulta realizada a administrativos del Servicio Nacional de Aprendizaje Sena, se obtuvo la información de que la hora promedio de capacitación de un Instructor SENA actualmente tiene un valor de \$25.000 veinticinco mil pesos colombianos, que multiplicado por 80 sería un total de \$2'000.000 dos millones de pesos colombianos.

A lo anterior se suma el valor del alquiler de las instalaciones para las capacitaciones que según se nos informa puede tener un valor de dos millones de pesos mensuales, incluyendo video beam, material mobiliario y elementos de papelería.

Finalmente, se consideró la posibilidad de brindar refrigerios a los asistentes a las capacitaciones (Máximo 20 asistentes), por un valor de \$3.500 tres mil quinientos pesos por refrigerio para 20 sesiones. Esto nos da un total de 1'400.000 en refrigerios para 20 personas durante el mes que dure la capacitación. Las capacitaciones constarán de una intensidad horaria de 4 horas diarias, por un mes para un total de 20 sesiones.

Tabla 40. Plan operativo penetración de mercado

<b>UN SECTOR SERVICIOS</b>				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Establecer una posición competitiva en el sector Servicios, con el fin de incrementar la participación en el mercado de las UN.			
<b>ESTRATEGIA</b>	Penetración del mercado			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA DE FINALIZACIÓN</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>
Recibir Capacitación sobre Mercado/Ventas	Propietario UN	01 de septiembre de 2019	15 de septiembre de 2019	Informe de los fortalezas y debilidades de la atención al cliente
Crear un servicio posventa para clientes	Propietario UN	15 de septiembre de 2019	31 de septiembre de 2019	Informe de aceptación del servicio posventa
Diseñar e implementar una campaña de publicidad	Propietario UN	01 de septiembre de 2019	01 de octubre de 2019	Informe sobre el número de personas impactadas por la campaña
Crear e implementar un sistema de fidelización de clientes	Jefe de marketing	16 de septiembre de 2019	16 de octubre de 2019	Informe sobre las actividades para fidelizar al cliente

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 41. Plan operativo desarrollo de mercado

<b>UN SECTOR SERVICIOS</b>				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Incorporar al portfolio de servicios nuevos productos/servicios que se pueda ofertar a los clientes			
<b>ESTRATEGIA</b>	Desarrollo de mercado			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA DE FINALIZACIÓN</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>
Observar que productos pueden necesitar los clientes, que la UN pueda brindarles	Propietario UN	01 de septiembre de 2019	31 de septiembre de 2019	Informe de los principales productos/servicios a ofrecer
Buscar la posibilidad de apalancamiento financiero para expandir la UN	Propietario UN	01 de septiembre de 2019	15 de septiembre de 2019	Listado de posibles candidatos para apalancamiento financiero
Identificar nuevos proveedores de insumos	Propietario UN	16 de octubre de 2019	16 de noviembre de 2019	Informe sobre los datos de contacto de los proveedores identificados
Diseñar y ejecutar una campaña publicitaria para los nuevos productos/servicios a ofertar	Jefe de marketing	18 de octubre de 2019	18 de noviembre de 2019	Informe sobre el número de clientes interesados en los nuevos productos/servicios

Fuente: Elaboración Propia



Tabla 42. Plan operativo fortalecimiento del conocimiento corporativo

<b>UN SECTOR SERVICIOS</b>				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Fortalecer el conocimiento corporativo de las PPR, para generar de esta manera, mayor empoderamiento sobre sus UN.			
<b>ESTRATEGIA</b>	Fortalecimiento del Conocimiento Corporativo			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA DE FINALIZACIÓN</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>
Gestionar capacitación sobre Direccionamiento Estratégico	ARN	01 de septiembre de 2019	31 de octubre de 2019	Curso gestionado y listo para iniciar
Asistir a Capacitación de Direccionamiento estratégico, gestionado por ARN	Propietario UN	31 de octubre 2019	20 de diciembre de 2019	Certificado de aprobación del curso.
Gestionar capacitación sobre manejo contable de las UN (producción)	ARN	16 de enero de 2019	16 de febrero de 2019	Curso gestionado y listo para iniciar.
Asistir a capacitación sobre manejo contable de las UN	Propietario UN	17 de febrero de 2020	17 de marzo de 2020	Informe del número de personas impactadas por la campaña
Aplicar conocimientos adquiridos en cursos de la ARN	Propietario UN	16 de enero de 2020	30 diciembre 2020	Informe sobre lo aplicado en la UN

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 43. Fortalecimiento de línea de producción

<b>UN SECTOR SERVICIOS</b>				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Gestionar los conocimientos y las condiciones adecuadas para formalizar las UN del Sector Servicios			
<b>ESTRATEGIA</b>	Fortalecimiento de línea de producción			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA DE FINALIZACIÓN</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>
Definir punto de equilibrio para desarrollar ejercicio comercial.	Propietario UN	01 de septiembre de 2019	01 de octubre de 2019	Informe sobre ingresos y egresos inherentes al ejercicio comercial
Establecer mínimo de ventas para generar ganancias deseadas	Propietario UN	01 de octubre de 2019	01 de noviembre de 2019	Informe de mínimo de ventas deseado.
Investigar sobre cómo mejorar el servicio actual	Propietario UN	01 de septiembre 2019	01 de octubre 2019	Listado de posibles mejoras de servicio.
Aplicar una de las variables por mejorar en la lista anterior	Propietario UN	01 de octubre de 2019	01 noviembre de 2019	Informe de los resultados obtenidos en la implementación.

Fuente: Elaboración Propia

## Capítulo 5: Conclusiones y Sugerencias

### 9 Conclusiones

En el diagnóstico realizado a los proyectos productivos avalados por ARN Cauca en la ciudad de Popayán, identificamos que de un total de 33 UN, 25 se encuentran en funcionamiento y 8 han sido cerradas, lo que nos indica un porcentaje de sostenibilidad del 75,76%, puntaje que se encuentra dentro del promedio nacional, en vista a que según Quintero (2018) en Colombia de cada 100 empresas que empiezan a funcionar, entre el 78 y 61% sobreviven a los primeros 3 años.

Al dividir las UN por sectores económicos se identificó que el Sector Servicios es el que cuenta con mayor participación 39,39% y al mismo tiempo es el que tiene menor índice de sostenibilidad 46,15% entre los 5 sectores analizados. Por esta razón se elige este Sector para realizar el plan de fortalecimiento.

Al realizar el análisis ISUN de las UN del sector servicios, se observa que tienen falencias principalmente en aspectos de Mercadeo/ventas, producción, presentan dificultad para atraer nuevos clientes y en el manejo contable de sus UN. Al aplicar la matriz DOFA se determina que las estrategias de fortalecimiento serán la penetración de mercado, desarrollo de mercado, fortalecimiento del conocimiento corporativo y la formalización de la estructura organizacional.

Finalmente se desarrolla un plan de acción para implementar las estrategias elegidas mediante la que podrán ser modificadas a preferencia del funcionario que desee ejecutar el plan.

Se recomienda gestionar capacitaciones sobre Mercadeo/Ventas y Producción, relacionado esta última con la importancia del buen manejo de relación Precio de Venta/Costo de Producción, en vista a que se identifica en el análisis ISUN que son estas dos áreas las más determinantes para el fracaso de las Unidades de Negocio.

## 10 Sugerencias

Se recomienda estimular la formación académica de las Personas en Proceso de Reintegración que desean acceder al Beneficio de Inserción Económica, en la modalidad de proyecto productivo, en vista a que el 50% (3) de las UN que continúan en funcionamiento, pertenecen a personas que completaron su bachillerato, 16,67% (1) grado séptimo y el 33,33% alcanzó grado séptimo. Se nos informó posterior a la realización del trabajo, que uno de los emprendimientos de las personas que alcanzaron grado séptimo, fue cerrado recientemente. Por otra parte, en la población que cerró sus emprendimientos 14,28% (1) alcanzó su grado de bachiller, 28,57% (2) alcanzó grado décimo, 42,85 (3) alcanzó grado noveno y el 14,28% (1) alcanzó segundo de primaria.

Se recomienda continuar con la gestión de documentos que permitan conocer el estado actual de las UN, con el fin de generar estrategias preventivas que incrementen la sostenibilidad en el tiempo de las mismas.

Se recomienda dar continuidad al presente documento, mediante el estudio y propuesta de un plan de fortalecimiento a la medida de las 5 UN del sector servicios que continúan en funcionamiento.

Es importante revisar el proceso de entrega de BIE a PPR interesados en desarrollar sus productos en el sector servicios, debido a que, si bien no está estipulado en el documento, se informa que actualmente solo 5 UN sobreviven de 13 emprendidas. Esto nos indica una tasa de supervivencia empresarial REAL de 38,46% para el sector servicios, siendo este el indicador más bajo.

## Bibliografía

ARN. (1 de Julio de 2018). *Agencia para la Reincorporación y la Normalización*. Obtenido de [www.reincorporacion.gov.co](http://www.reincorporacion.gov.co)

ARN. (1 de Marzo de 2018). *Agencia para la Reincorporación y la Normalización*. Obtenido de [www.reincorporación.gov.co](http://www.reincorporación.gov.co)

Barbosa, J. C. (23 de Marzo de 2019). La burocracia y los otros factores que 'matan' emprendimientos en Colombia. *El Espectador*, págs. <https://www.elespectador.com/economia/lo-que-mata-mas-emprendimientos-en-colombia-articulo-846485>.

CCC. (2018). *XZX*.

Dinero. (10 de Septiembre de 2017). *Estas son las principales preocupaciones de los microempresarios en 2017*. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/principales-preocupaciones-de-los-microempresarios-en-2017-segun-sinnetic/250936>

Fajardo, C. (2018). *Supervivencia Empresarial en el Cauca*. Popayán.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico DF: INTERAMERICANA EDITORES S.A.

Mariela Torres, K. P. (16 de Febrero de 2014). *METODOS DE RECOLECCION DE DATOS PARA UNA INVESTIGACION*. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33095415/METODOS\\_DE\\_RECOL](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33095415/METODOS_DE_RECOL)

ECCION\_DE\_DATOS\_PARA\_UNA\_INVESTIGACION.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D6\_02\_14\_METODOSDERECOLECCIONDEDATOSPARAU.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Cre

Meyer., d. D. (2006). La Investigacion Descriptiva. *SOBRE EDUCACION*, 17-18.

Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (5 de Marzo de 2010). *Scielo*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/agc/v28n1/v28n1a13.pdf>

Negocios, R. E. (13 de Diciembre de 2018). En alza, el índice de supervivencia de las empresas en el país. *El Tiempo*, págs. <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/la-tasa-de-supervivencia-de-empresas-en-colombia-305066>.

Porter, M. (1980). *La teoría de las 5 fuerzas competitivas*.

Reatiga, J. S. (10 de Abril de 2018). *Unimilitar*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17949/QuinteroReatigaJuanSebastian2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rendon, O. P. (17 de Abril de 2018). De los desmovilizados, solo el 20 % encuentra empleo formal. *El Colombiano*, págs. <https://www.elcolombiano.com/colombia/paz-y-derechos-humanos/empleo-formal-para-desmovilizados-en-colombia-IE8556291>.

Rivas, E. (1994). La Investigación bibliográfica y los textos académicos en U.P. Orrego. *Metodología de la investigación bibliográfica*, 11-14.

Sarmiento, S. R. (13 de Septiembre de 2018). Confecámaras pide bajar la mortalidad empresarial.

*El Colombiano*, págs. <https://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/congreso-de-confecamaras-2018-AI9318828>.

## **Anexos**



Anexo A. Conteo de unidades ISUN

		ULTIMO ISUN DE UNIDADES QUE MAS ADELANTE FUERON CERRADAS																							
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	
	Actividad Organizaci3n Limpieza UN	Actividad Para el Producto UN	Afiliados SGSS_UN	Aplicar Iteraciones Proveedores	Contacto Permanente Clientes	Cuenta Corrientes Activos UN	Cumplimiento de Realizaciones UN	Fuentes de Ingresos UN	Gastos Separados Personales UN	Insumos Entregados UN	La UN Conoce el producto UN	La UN conoce el mercado UN	La UN conoce el cliente UN	La UN conoce el proveedor UN	La UN conoce el producto UN	La UN conoce el cliente UN	La UN conoce el proveedor UN	La UN conoce el producto UN	La UN conoce el cliente UN	La UN conoce el proveedor UN	La UN conoce el producto UN	La UN conoce el cliente UN	La UN conoce el proveedor UN	La UN conoce el producto UN	La UN conoce el cliente UN
SI	5	5	0	3	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
NO	1	1	0	3	1	1	2	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		ULTIMO ISUN DE UNIDADES EN FUNCIONAMIENTO																							
	Actividad Organizaci3n Limpieza UN	Actividad Para el Producto UN	Afiliados SGSS_UN	Aplicar Iteraciones Proveedores	Contacto Permanente Clientes	Cuenta Corrientes Activos UN	Cumplimiento de Realizaciones UN	Fuentes de Ingresos UN	Gastos Separados Personales UN	Insumos Entregados UN	La UN Conoce el producto UN	La UN conoce el mercado UN	La UN conoce el cliente UN	La UN conoce el proveedor UN	La UN conoce el producto UN	La UN conoce el cliente UN	La UN conoce el proveedor UN	La UN conoce el producto UN	La UN conoce el cliente UN	La UN conoce el proveedor UN	La UN conoce el producto UN	La UN conoce el cliente UN	La UN conoce el proveedor UN	La UN conoce el producto UN	La UN conoce el cliente UN
SI	6	6	0	6	6	6	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
NO	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Anexo B. ISUN UN en funcionamiento

CODIGO BIE	NOMBRE DEL PROYECTO	Actividad Organizacion Limpieza UN	Actividad Para Calidad del Producto UN	Afiliados SGSS_UN	Aplicar Criterios de Selección Proveedores	Contacto Permanente Clientes Potenciales	Cuenta Corriente Clientes Activos UN	Cumple con Horario de Fijación de Actividades UN	Estrato UN	Fuentes de Financiación Expandida UN	Gastos Negocios separados de Gastos Personales Titular	Insumos entregados de Funcionamiento UN	La UN conoce de eventos de adelanto de competencia	La UN conoce de actividades de venta	La UN posee registros de cuentas de débito	La UN posee cuentas de crédito	UNIDADES DE NEGOCIO EN FUNCIONAMIENTO	
BIE-PDN-20050	CAN ESTILOS	Si	Si		Si	Si	Si	No	1	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
BIE-PDN-21688	COMPUTER	Si	Si		Si	Si	Si		Zona Rural	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
BIE-PDN-22424	PLANETA V	Si	Si		Si	Si	Si	Si	1	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
BIE-PDN-23031	RESTAURANTE PERUANO	Si	Si		Si	Si	Si	Si	2	No	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si
BIE-PDN-24687	SALÓN DE BELLEZA S Y A	Si	Si		Si	Si	Si	Si	2	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
BIE-PDN-26031	CAFETERIA D	Si	Si	Todos	Si	Si	Si	Si	2	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Anexo C. UN que fueron cerradas

UNIDADES DE NEGOCIO QUE FUERON CERRADAS													
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
DDIGO BI	NOMBRE DEL PROYECTO	Actividad Organizaci3n UmpiezaUN	Actividad ParaCa lidad del P roductoU N	Afiliados SGSS_UN	AplicarCr iteriosSelecc3n Proveedores	Contacto Permanente ClientesPotenciales	CuentaC on Todos los Activos FijosUN	CumpleC on Horario Fijo Realizaci3n Actividades UN	EstratoU N	FuentesF inanciaci3n Expansi3n UN	GastosN egocios separadosGastos PersonalesTitular	InsumosE ntregadosFuncionamiento UN	LaUNCon ocepri osdevent adelaco mpetencia
IE-PDN-2	ALQUILER DE LAVADORAS	No	No		No	No	No	No	2	Si	No	No	No
IE-PDN-2	RESTAURANTE	Si	Si	Ninguno	No	Si	Si	Si	2	No	No	Si	Si
IE-PDN-2	CAFE INTERNET												
IE-PDN-2	LAVA AUTOS	Si	Si		Si	Si	Si	Si	1	Si	No	Si	Si
IE-PDN-2	TALLER DE MANTENIMIENTO Y REPARACION DE MOTOCICLETAS	Si	Si		Si	Si	Si	Si	1	Si	No	Si	Si
IE-PDN-2	TALLER MOTOS	Si	Si		Si	Si	Si	No	Zona Rural	Si	Si	Si	Si
IE-PDN-2	M MOTOS	Si	Si		No	Si	Si	Si	1	Si	Si	Si	Si

Anexo D. Análisis por sectores económicos

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Etiquetas de fila	Cerrado	En Funcionamiento	Total general	Indicador de sostenibilidad	Indicador Mortalidad	Participación	
2	Agrícola		1	1	100,00%	0,00%	3,03%	
3	Comercio	1	8	9	88,89%	11,11%	27,27%	
4	Industrial		6	6	100,00%	0,00%	18,18%	
5	Pecuario		4	4	100,00%	0,00%	12,12%	
6	Servicios	7	6	13	46,15%	53,85%	39,39%	
7	<b>Total general</b>	<b>7</b>	<b>26</b>	<b>33</b>	<b>78,79%</b>	<b>21,21%</b>	<b>100,00%</b>	
8								
9	<b>SECTOR COMERCIO</b>							
10	<b>MODALIDAD NEG</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>EN FUNCIONAMIENTO</b>	<b>CERRADO</b>	<b>SOSTENIBILIDAD</b>			
11	Tiendas granos y	7	6	1	85,71%			
12	Venta de ropa y/	2	2	0	100,00%			
13	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>88,89%</b>			
14								
15	<b>SECTOR AGRICOLA</b>							
16	<b>MODALIDAD NEG</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>EN FUNCIONAMIENTO</b>	<b>CERRADO</b>	<b>SOSTENIBILIDAD</b>			
17	Siembra, producción y comercialización de café	1	1	0	100%			
18	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>			

Anexo E. Calificación UN

UN ANTES DE SER CLAUSURADAS					
UN	SOSTENIBILIDAD	MERCADEO Y VENTAS	PLANEACION Y ADMIN	PRODUCCION	
1	ALQUILER DE LAVADORAS	3	0	1	0
2	RESTAURANTE T	8	6	5	5
3	CAFÉ INTERNET	NA	NA	NA	NA
4	LAVA AUTOS LV	8	5	7	5
5	TALLER Y MANTENIMIENTO DE MOTOS	7	5	6	6
6	TALLER MOTOS AT	8	5	7	7
7	M MOTOS	10	5	5	5
<b>TOTAL SUMA</b>		<b>44</b>	<b>26</b>	<b>31</b>	<b>28</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>7,33</b>	<b>4,33</b>	<b>5,17</b>	<b>4,67</b>
UN EN FUNCIONAMIENTO					
UN	SOSTENIBILIDAD	MERCADEO Y VENTAS	PLANEACION Y ADMIN	PRODUCCION	
1	CAN ESTILOS	8	6	7	4
2	COMPU N	10	6	7	5
3	PLANETA V	9	5	7	5
4	COCINA PERUANA	9	4	6	5
5	SALON DE BELLEZA S Y A	10	6	7	5
6	CAFETERIA D	10	6	6	5
<b>TOTAL SUMA</b>		<b>56</b>	<b>33</b>	<b>40</b>	<b>29</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>9.33</b>	<b>5.50</b>	<b>6.67</b>	<b>4.83</b>

Anexo F. Indicador de Sostenibilidad General

Departamento Beneficio de Inserción Económica	Total BIE- Unidades de Negocio	Cerrado		En Funcionamiento		<No Aplica>		Pendiente por visita ISUN		En Funcion	Cerrado	No Aplica	Pendiente Isun
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%				
<b>Total Nacional</b>	<b>18925</b>	<b>6292</b>	<b>100,00%</b>	<b>8753</b>	<b>100,00%</b>	<b>3546</b>	<b>100,00%</b>	<b>334</b>	<b>100,00%</b>	46,25%	33,25%	18,74%	1,76%
AMAZONAS	9	2	0,03%	6	0,07%	1	0,03%	0	0,00%	66,67%	22,22%	11,11%	0,00%
ANTIOQUIA	2777	922	14,65%	1485	16,97%	333	9,39%	37	11,08%	53,47%	33,20%	11,99%	1,33%
ARAUCA	105	37	0,59%	57	0,65%	7	0,20%	4	1,20%	54,29%	35,24%	6,67%	3,81%
ATLÁNTICO	478	206	3,27%	243	2,78%	23	0,65%	6	1,80%	50,84%	43,10%	4,81%	1,26%
BOGOTÁ D.C.	2040	399	6,34%	455	5,20%	1104	31,13%	82	24,55%	22,30%	19,56%	54,12%	4,02%
BOLÍVAR	724	243	3,86%	311	3,55%	161	4,54%	9	2,69%	42,96%	33,56%	22,24%	1,24%
BOYACÁ	324	116	1,84%	191	2,18%	13	0,37%	4	1,20%	58,95%	35,80%	4,01%	1,23%
CALDAS	268	96	1,53%	141	1,61%	27	0,76%	4	1,20%	52,61%	35,82%	10,07%	1,49%
CAQUETÁ	369	84	1,34%	241	2,75%	35	0,99%	9	2,69%	65,31%	22,76%	9,49%	2,44%
CASANARE	507	238	3,78%	170	1,94%	97	2,74%	2	0,60%	33,53%	46,94%	19,13%	0,39%
CAUCA	382	57	0,91%	293	3,35%	23	0,65%	9	2,69%	76,70%	14,92%	6,02%	2,36%
CESAR	1585	627	9,97%	862	9,85%	81	2,28%	15	4,49%	54,38%	39,56%	5,11%	0,95%

