

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE GARANTIZAN LA PERDURABILIDAD EN  
EL CORTO PLAZO DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO DE LAS PERSONAS QUE  
CULMINARON LA RUTA DE REINTEGRACIÓN EN EL CAUCA (2012-2017)**

**ANDREA SAENZ GÓMEZ**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA  
POPAYÁN – CAUCA  
2018**

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE GARANTIZAN LA PERDURABILIDAD EN  
EL CORTO PLAZO DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO DE LAS PERSONAS QUE  
CULMINARON LA RUTA DE REINTEGRACIÓN EN EL CAUCA (2012-2017)**

**INFORME FINAL PRÁCTICA LABORAL/PASANTIA**

**ÁNGELA MARÍA MEDINA SANCHEZ  
COORDINADORA DEL PUNTO DE ATENCIÓN  
ARN CAUCA**

**MG. ENRIQUE PEÑA FORERO  
ASESOR ACADÉMICO  
UNIVERSIDAD DEL CAUCA**

**SANDRA MILENA OSORIO ALEGRIA  
ASESORA DE RUTA DE REINTEGRACIÓN  
ARN CAUCA**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA  
POPAYÁN – CAUCA**

**2018**

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme guiado en todo este maravilloso proceso de aprendizaje a lo largo de mi carrera y haberme permitido vivir esta extraordinaria experiencia de mi primera oportunidad laboral.

A mis padres Jairo Saenz y Gloria Gómez por motivarme siempre a seguir adelante, a no caer frente a las adversidades y por acompañarme siempre en todo el camino de mi vida.

A la Agencia para la Reintegración y la Normalización por permitirme vivir mi práctica laboral rodeada de un equipo de profesionales con calidades humanas y competentes que hacen cada día el mejor esfuerzo por la construcción de una Colombia en paz.

A mi profesor y asesor académico Enrique Peña por la entrega, dedicación y la responsabilidad que siempre tuvo en este proceso pese a las distintas dificultades presentadas en el camino.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPITULO 1 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN CULMINADA DEL PROCESO DE REINTEGRACIÓN Y QUE FUE OBJETO DE BENEFICIO DE INSERCIÓN ECONÓMICA</b> .....	5
<b>1.1 Distribución de la población por sexo</b> .....	6
<b>1.2 Pirámide poblacional</b> .....	8
<b>1.3 Sector económico donde fue desembolsado el BIE</b> .....	10
<b>1.4 Relación entre municipio de residencia de la población culminada y la ubicación del BIE</b> .....	11
<b>1.5 Sectores económicos donde se ha empleado el BIE distribuido por sexo.</b> .....	13
<b>1.6 Formación académica de la población culminada</b> .....	15
<b>1.7 Formación académica de la población culminada según sexo</b> .....	19
<b>1.8 Formación para el trabajo de la población culminada</b> .....	20
<b>1.9 Formación para el trabajo de los culminados según sexo</b> .....	22
<b>1.10 Estado de las unidades de negocio de la población culminada</b> .....	23
<b>1.11 Estado de las unidades de negocio distribución según sexo</b> .....	26
<b>1.12 Conclusión del capítulo</b> .....	27
<b>CAPITULO 2 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS POR SECTOR ECONÓMICO</b> .....	29
<b>2.1 Sector primario</b> .....	31
<b>2.1.1 Comportamiento Macroeconómico del Sector Primario</b> .....	31
<b>2.1.2 Análisis de la Matriz DOFA Sector Secundario</b> .....	32
<b>2.1.3 Análisis de Estrategias de Sector Primario</b> .....	37
<b>2.2 Sector Secundario</b> .....	40
<b>2.2.1 Comportamiento Macroeconómico del Sector Secundario</b> .....	40
<b>2.2.2 Análisis de la Matriz DOFA Sector Secundario</b> .....	41

2.2.3 Análisis de Estrategias de Sector Secundario .....	45
2.3 Sector Terciario.....	48
2.3.1 Comportamiento Macroeconómico del Sector Terciario.....	48
2.3.2 Análisis de la Matriz DOFA Sector Terciario.....	50
2.3.3 Análisis de Estrategias de Sector Terciario .....	54
2.4 Conclusiones del capítulo .....	58
CONCLUSION GENERAL .....	62
BIBLIOGRAFIA .....	65
ANEXOS .....	70

## TABLA DE GRÁFICAS

<b>Gráfica 1 Distribución de la población culminada en el Cauca durante los años 2012-2017 por sexo</b> .....	6
<b>Gráfica 2 Pirámide poblacional de la población culminada en el Cauca durante los años 2012-2017</b> .....	8
<b>Gráfica 3 Sector económico donde fue empleado el BIE</b> .....	10
<b>Gráfica 4 Residencia culminados/Ubicación BIE</b> .....	11
<b>Gráfica 5 Sectores económicos: Distribución por sexo</b> .....	13
<b>Gráfica 6 Formación Académica</b> .....	15
<b>Gráfica 7 FA según sexo</b> .....	19
<b>Gráfica 8 Formación para el trabajo</b> .....	20
<b>Gráfica 9 FPT Según sexo</b> .....	22
<b>Gráfica 10 Estado de las unidades de negocio</b> .....	23
<b>Gráfica 11 Estado de las unidades de negocio por sexo</b> .....	26

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1 Matriz DOFA Sector Primario</b> .....	33
<b>Tabla 2 Estrategias Matriz DOFA Sector Primario</b> .....	37
<b>Tabla 3 Matriz DOFA Sector Secundario</b> .....	41
<b>Tabla 4 Estrategias Matriz DOFA Sector Industrial</b> .....	45
<b>Tabla 5 Matriz DOFA Sector Terciario</b> .....	50
<b>Tabla 6 Estrategias Matriz DOFA Sector Terciario</b> .....	54

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado, consiste en analizar aquellos factores que inciden en la durabilidad de las unidades de negocio de las personas culminadas del proceso de reintegración en el departamento del Cauca durante los años 2012-2017, debido a que las estadísticas nacionales de sostenibilidad de los proyectos de emprendimiento, determinan que el Cauca hace parte de los departamentos con más alto índice de funcionamiento en el corto plazo. De acuerdo a las Cifras de la Reintegración<sup>1</sup>, el Cuadro 10. Estado de las Unidades de Negocio con actualización del 31 de mayo del 2018 el porcentaje de funcionamiento a nivel nacional se ubicaba en un 45% de unidades operando frente al 32.17% que se encontraban cerradas, mientras que para el Cauca, las cifras de funcionamiento sobrepasan a nivel nacional, ubicándose dentro del periodo comprendido para este análisis en un 75.54% de proyectos en funcionamiento, frente al 16% que se encuentran cerrados, es decir que de un total de 323 unidades de negocio registradas, 244 están operando y 52 proyectos se encuentran cerrados para el departamento caucano<sup>2</sup>.

La característica principal de este tipo de negocios consiste en que estas unidades de negocio, representan para la población de la ARN una segunda oportunidad en materia laboral, que pretende romper con los estigmas de una sociedad azotada por el conflicto, ocasionando que las unidades de negocio se conviertan en una de las columnas del proyecto de vida y el sustento económico no solo de la persona desmovilizada del conflicto armado

---

<sup>1</sup> La reintegración en Cifras, son un conjunto de datos abiertos que se encuentran disponibles para todo el público en la página de la Agencia para la Reintegración y la Normalización.

<sup>2</sup> Al sumar los porcentajes de unidades abiertas más unidades cerradas el lector se podrá dar cuenta que no dan como resultado el 100% esto se debe a que en esas estadísticas hay dos columnas donde las unidades de negocio que no tienen registro y no aplican.

sino también de su familia, por lo tanto es de vital importancia que los proyectos de emprendimiento operen sobre la base de la legalidad y la auto sostenibilidad.

El análisis de los factores de sostenibilidad se realizó por el interés que se despertó desde la práctica laboral realizada en la dimensión productiva de la ARN Cauca, conocer cuáles han sido los elementos que han generado el éxito o cierre de las unidades de negocio, además de resaltar las fortalezas trabajadas en la ruta de reintegración que han permitido que el Punto de Atención P.A Cauca sobresalga en este aspecto en la construcción de paz, teniendo en cuenta, que de acuerdo a las cifras publicadas por la ARN a todo el público en general, se evidencia que el P.A Cauca está dentro de los departamento que mayor porcentaje de sostenibilidad presenta. Así mismo, desde el interés académico, este análisis permite indagar sobre las posibilidades que ofrece la dinámica económica del departamento en la construcción de unidades de emprendimiento y así, desde la ciencia económica, generar estrategias y promover iniciativas que logren garantizar el sostenimiento de proyectos exitosos y corregir los inconvenientes que impiden que aquellas unidades que no tienen la misma situación puedan alcanzar el escenario ideal. Por último, desde el ámbito profesional el interés surge con el fin de conocer el contexto social y económico al que se enfrenta la población una vez culminado el proceso de reintegración.

En lo referente a la metodología empleada para llevar a cabo el análisis, primeramente se realizó un muestreo aleatorio simple con el fin de determinar la muestra significativa que permitiera hacer inferencias estadísticas sobre el comportamiento de la población, además para completar el análisis se realizaron entrevistas semiestructuradas con informantes claves que dan información complementaria sobre el comportamiento de las unidades de negocio y que permita conocer de acuerdo al criterio del investigador aquellos factores que



han generado éxito o fracaso en las unidades negocio, teniendo en cuenta que el uso de estas entrevistas se convierte en no probabilística conocida como intencional. Seguidamente, los factores fueron analizados mediante una matriz DOFA por cada sector económico, donde se incluyen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en los cuales se encuentran inmersas las unidades de negocio y a través de los cruces de la matriz, sugerir estrategias que permitan potencializar las oportunidades detectadas a través de las fortalezas y minimizar las amenazas a través de la eliminación de las debilidades.

De esta manera, se pudo identificar las principales fortalezas y debilidades que se presentan en las unidades de negocio, que dieron pie a sugerir estrategias que garanticen la continuidad del funcionamiento normal de las unidades de negocio de los proyectos productivos exitosos y por último proponer mecanismos que permitan el fortalecimiento de las unidades de negocio para evitar la finalización prematura de los proyectos productivos.

Por consiguiente, el informe final de práctica se encuentra distribuido de la siguiente manera:

En el capítulo 1 se realiza la caracterización de la población culminada del proceso de reintegración y que fue objeto del beneficio de inserción económica, donde se tienen en cuenta variables como: distribución de la población por sexo, pirámide poblacional, sector económico donde fue desembolsado el beneficio de inserción económica, formación académica de la población objeto de estudio de manera general y según sexo, formación para el trabajo de la muestra representativa de manera general y según sexo, estado de las unidades de negocio (si los proyectos se encuentran en funcionamiento o cerrados) de manera general y según sexo.

En el segundo capítulo se analizan las entrevistas semiestructuradas de manera estratificada, es decir diferencias por los sectores tradicionales de la economía (primario, secundario y terciario), donde se muestra la construcción de la matriz por cada sector, cada una con las fortalezas, debilidades, amenazas y debilidades detectadas, seguidamente, se da paso al cruce de la matriz DOFA en donde se consolidan y explican las estrategias sugeridas para cada sector en una tabla.

Finalmente, le sigue el capítulo de conclusiones, donde se muestran los hallazgos de común denominador detectados en las entrevistas con algunos reconocimientos y sugerencias a la ARN Cauca por el trabajo realizado en la formulación de los proyectos de emprendimiento.

## **CAPITULO 1 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN CULMINADA DEL PROCESO DE REINTEGRACIÓN Y QUE FUE OBJETO DE BENEFICIO DE INSERCIÓN ECONÓMICA**

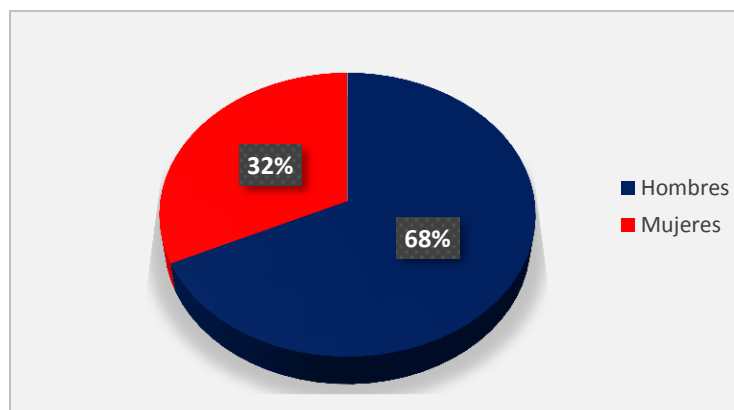
En el presente capítulo se aborda la caracterización de la población que ha sido favorecida del Beneficio de Inserción Económica y se encuentra a su vez culminada del proceso de reintegración en el departamento del Cauca, lo anterior con el fin de detallar los atributos particulares de la muestra representativa que permiten determinar generalidades de la población objeto de estudio y sirven como insumo del análisis de la durabilidad de las unidades de negocio. La caracterización se encuentra compuesta por: La composición de la población por sexo que determina la distribución de la población culminada entre hombres y mujeres; pirámide poblacional de los culminados que muestra la distribución por edad y sexo de la población analizada con el objetivo de determinar rangos estructurales de la muestra y la incidencia que estos tienen en el estudio; el sector económico en el cual fue desembolsado el BIE como insumo de análisis que permita identificar la dinámica económica por rama de actividad en la que los culminados muestran la preferencia por invertir el beneficio económico en dicho sector, la relación entre el municipio de residencia de la población culminada y la ubicación de la unidad de negocio para indagar en que tan receptor y expulsor de emprendimiento de unidades de negocio es un municipio de acuerdo a su localización y mecánica económica, seguidamente se analiza la actividad económica en la que fue desembolsado el BIE de acuerdo a la condición de ser hombre o mujer, así mismo, conocer el máximo nivel académico de los culminados en donde se hace un análisis global y dividido por sexo (hombre o mujer), con el fin de determinar el ciclo académico con el cual finalizó la ruta de reintegración, para posteriormente identificar la formación para el trabajo que tiene la muestra representativa, nuevamente de manera

general y segmentada por sexo, para así establecer la relación entre la formación académica y el sector económico en el que se empleó el BIE, de manera análoga, a partir de la información suministrada mostrar el porcentaje de las unidades de negocio que se encuentran abiertas u operando o cerradas y sin funcionamiento, finalmente hacer la extrapolación anterior pero sujetas a la distribución por sexo, en otras palabras determinar el porcentajes de las unidades de negocio en funcionamiento y cerradas de acuerdo al sexo.

Todo lo anterior, como fuente de insumo de análisis descriptivo para esclarecer en el capítulo dos la incidencia que las variables mencionadas anteriormente tienen sobre la durabilidad de las unidades de negocio.

### 1.1 Distribución de la población por sexo

**Gráfica 1 Distribución de la población culminada en el Cauca durante los años 2012-2017 por sexo**



Fuente: Elaboración propia con información del Sistema de Información para la Reintegración (SIR).

Dentro del análisis académico que busca aportar a la interpretación del conflicto armado y la construcción de paz a través de la Política de Reintegración de la población desmovilizada de los Grupos Armados Organizados al Margen de la Ley (GAOML), la composición de la población por sexo y los estudios de género, constituyen un pilar en el

estudio de las distintas etapas que ha tenido el conflicto armado en Colombia, dado el impacto y el proceso diferenciado de reconciliación que tiene la guerra sobre los hombres y las mujeres. En estos términos se afirma que:

*“El género es un concepto que hace referencia a un sistema de roles y relaciones entre mujeres y hombres que está determinado no por la biología sino por el contexto social, político y económico. El género puede ser visto como un “proceso por el cual los individuos que han nacido [...] varones o hembras devienen en las categorías sociales de mujeres y hombres mediante la adquisición de atributos de masculinidad y feminidad localmente definidos”. El género es un concepto que hace referencia a un sistema de roles y relaciones entre mujeres y hombres que está determinado no por la biología sino por el contexto social, político y económico. El género puede ser visto como un “proceso por el cual los individuos que han nacido [...] varones o hembras devienen en las categorías sociales de mujeres y hombres mediante la adquisición de atributos de masculinidad y feminidad localmente definidos”. (Cifuentes, 2009: 131).*

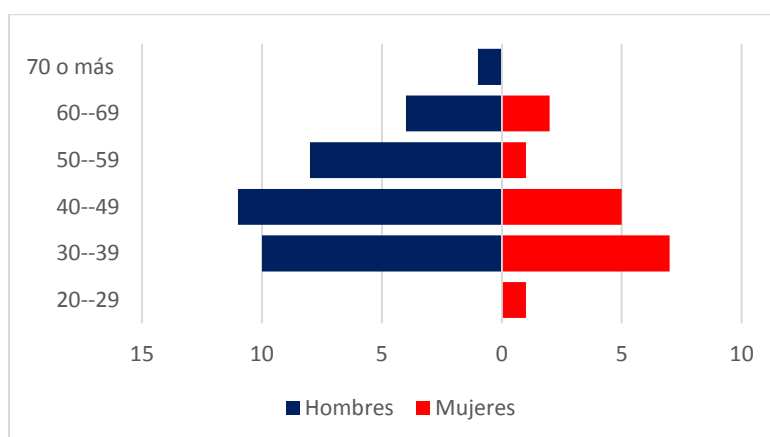
Dado que las relaciones y el comportamiento diferencial entre hombres y mujeres se determina por el contexto mencionado anteriormente, la composición por sexo de los GAOML, se encuentra formada en su mayor parte por hombres que mujeres. Esto se debe a la fuerte conexión que se ha desarrollado social y políticamente entre la guerra y la masculinidad, es decir, filas militares comandadas y perpetuadas por y para hombres, donde el desarrollo patriarcal prevalece, pese a la idea que se difunde entre los militares de guerra de los GAOML de igualdad de género y el cambio paulatino del rol de las mujeres en la insurgencia.

Así pues, el proceso de desmovilización no es ajeno a la composición por sexo de los GAOML, donde las cifras históricamente muestran que en su mayoría se desmovilizan más hombres que mujeres. De acuerdo a la ARN durante los años 2003-2016 en Colombia, 58.000 personas dejaron las armas entre el 2003 y el 2016, donde el 89% de la población desmovilizada eran hombres y el 11% restante mujeres.

Siguiendo este comportamiento histórico de la desmovilización del conflicto armado, el Cauca siendo uno de los departamentos más golpeados por la guerra no es ajeno a este comportamiento. Es así como la gráfica 1 evidencia la composición de la población desmovilizada durante los años 2012 -2017, donde el 68% de la población son hombres frente a un 32% de mujeres ex combatientes.

## 1.2 Pirámide poblacional

**Gráfica 2 Pirámide poblacional de la población culminada en el Cauca durante los años 2012-2017**



Fuente: Elaboración propia con información del Sistema de Información para la Reintegración (SIR).

Al igual que la distribución de la población por sexo, es importante estudiar la estructura de la pirámide poblacional de los culminados del proceso de reintegración, toda vez que permite indagar sobre factores importantes, tales como, el rango mayoritario de la edad que accede al Beneficio de Inserción Económica (BIE) y su incidencia en el mercado laboral.

De acuerdo a la ARN (2013) y las cifras de 10 años de desmovilizaciones, durante el periodo comprendido entre el 2003 y el 30 de junio del 2012, el histórico de la edad de desmovilización se encontraba compuesto de la siguiente manera: el 14% de la población comprende el rango de edad de 18-25 años, el 79% de la población comprende la edad

adulta entre un rango de 26-50 años y el 4% de la población comprende el rango de mayor de 50 años. Los anteriores porcentajes se encuentran determinados para una población total de análisis de 54.839 que dejaron las armas en el periodo mencionado anteriormente.

Como se puede observar en la gráfica 2, el comportamiento de la muestra desmovilizada y culminada del proceso de reintegración en el Cauca durante el periodo comprendido entre el 2012 -2017 empleada en este análisis, no dista del comportamiento de la población a nivel nacional, según lo expuesto anteriormente.

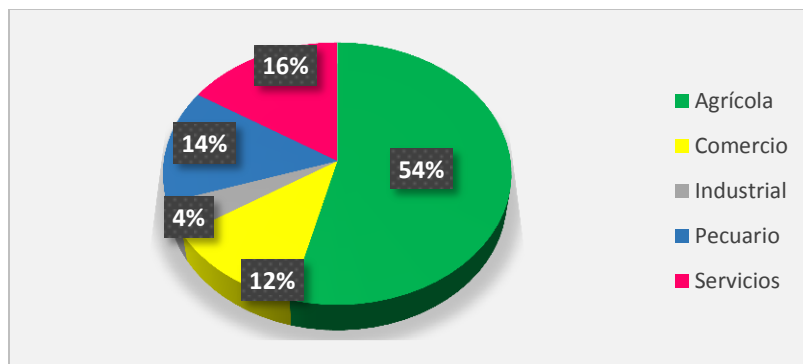
Al interpretar la pirámide poblacional, es menester resaltar que esta no tiene los rangos habituales de edad (es decir no contempla el rango de edad de 0-17 comprendido por la niñez y adolescencia), dado que la población desmovilizada que recorre la ruta de reintegración atendida por la Agencia es únicamente mayor de edad, razón por la cual la base de la pirámide poblacional es a partir de los 18 años y en específico la base de esta pirámide parte de los 20 años de edad, aunque se resalta que con nula participación de población masculina y baja contribución de población femenina del rango de edad de 20-29 años.

Además, se puede observar la diferencia entre hombres y mujeres en relación al momento del ciclo de vida de culminarse y recibir el BIE. Así pues, el rango de edad masculino de 40-49 años y el rango de edad femenino de 30-39 años son el de mayor participación demográfica representada en el ciclo de vida de la adultez, es decir un ciclo donde la población generalmente se encuentra económicamente activa y el BIE se constituye como un apoyo fundamental de la ruta de reintegración en la dimensión productiva de los reintegrados.

Por último se puede observar que la población que hace parte de la tercera edad (rango de edad comprendido para mayores de 60 años) es mayor que la población joven donde el rango de edad oscila entre los 18 y 25, tanto para sexo masculino como femenino.

### 1.3 Sector económico donde fue desembolsado el BIE

**Gráfica 3 Sector económico donde fue empleado el BIE**



Fuente: Elaboración propia con información del Sistema de Información para la Reintegración (SIR).

Según Gómez, A., Sarmiento, J. y Fajardo, C. (2016) la dinámica económica por rama de actividad del departamento del Cauca se encuentra representada por cinco ramas de actividad, estas son, en orden de mayor a menor peso: servicios, industria, financiera, agrícola y comercial. Citando a los autores mencionados es importante recalcar que:

*“Históricamente, el sector agrícola del departamento del Cauca se constituyó en el motor de crecimiento del nivel de actividad económica, debido básicamente a que la diversidad y riqueza de sus suelos, sumado a la variedad de climas, le permitió crear ventajas comparativas frente a otras regiones del país. Las explotaciones tradicionales con tecnologías incipientes, la poca participación de otros sectores, al igual que una economía muy cerrada, caracterizaban esa dependencia. Aunque esto fue cierto hasta hace algún tiempo atrás, lo que muestran las cifras es que esa participación ha venido declinando ostensiblemente desde la mitad del siglo anterior”.* (Gómez, Sarmiento y Fajardo, 2016: 147).

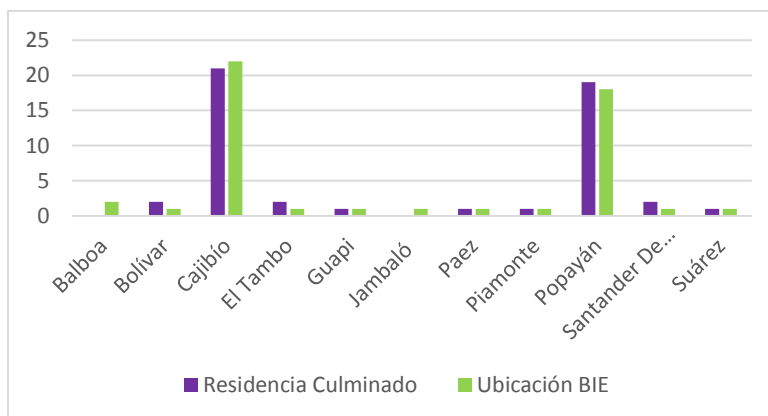
Retomando a Gómez, Sarmiento y Fajardo (2016) la participación por ramas de actividad económica de acuerdo al PIB del Cauca de los años 2006 hasta el 2011, la participación de



la agricultura ha venido disminuyendo en la dinámica económica del departamento, pasando de 14.9% en el 2006 a 12.3% de participación en el año 2012. Pese a que el departamento se encuentre en esta mecánica económica, para este caso, la población culminada continua laborando y emprendiendo en la actividad que históricamente ha predominado en el Cauca, así pues, el sector agrícola es aquel con más peso representativo, donde el 54% de las unidades de negocio corresponden a este tipo de actividades, seguidamente con un porcentaje de participación del 16% para el sector servicios, el sector pecuario con un 14% de representatividad y finalmente el sector industrial, con mínima participación en el emprendimiento de unidades al constituirse en un 4%. En cierta medida esto puede ser explicado por el conocimiento empírico y la cultura arraigada agropecuaria que tiene la mayoría de la población desmovilizada al ser y ubicarse durante la gran mayor parte de su vida en zonas rurales donde este tipo de actividades predominan en la dinámica económica.

#### 1.4 Relación entre municipio de residencia de la población culminada y la ubicación del BIE

**Gráfica 4 Residencia culminados/Ubicación BIE**



Fuente: Elaboración propia con información del Sistema de Información para la Reintegración (SIR).

La gráfica 4 pretende indagar que tan receptor y expulsor de población y unidades de negocio son los municipios del departamento del Cauca, lo anterior, con el fin de denotar los cambios que se presentan en estas variables que se encuentran estrechamente relacionadas. La correlación *residencia culminados/ubicación BIE* denota que los municipios sobresalientes con mayor cantidad de culminados residentes en la zona y ubicación de BIE son Cajibío y Popayán, situación que puede ser analizada de distintas maneras.

En primer lugar, el proceso migratorio rural – urbano en Colombia no solo se encuentra dado para víctimas del conflicto armado, puesto que la población reintegrada por causas económicas, sociales, ideología política y de seguridad también se ven en la necesidad de desplazarse de sus lugares de origen para salvaguardar y garantizar una vida integra. Así pues el anterior planteamiento se ajusta a la ciudad de Popayán, donde las condiciones económicas y la calidad de vida de la capital caucana son de gran importancia para que los culminados residan y ubiquen sus unidades de negocio en este sitio, toda vez que la ciudad tiene, en comparación al área rural, mejores condiciones tanto de vida como de entornos de emprendimiento y productividad de unidades de negocio.

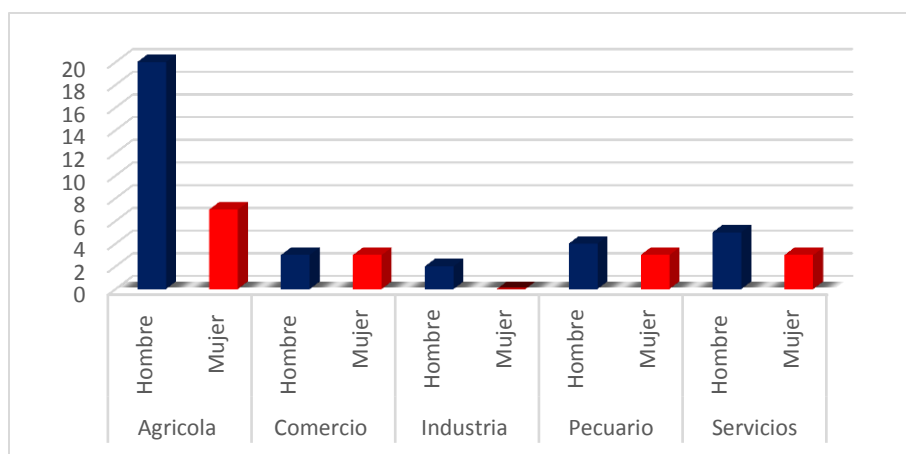
No obstante para el municipio de Cajibío la situación es diferente. El 7 de diciembre del 2003 se desmovilizaron 169 personas pertenecientes a las Autodefensas Campesinas de Ortega, grupo armado ilegal originario a finales de los años 60, por los campesinos del corregimiento de Ortega en el noroccidente del municipio caucano de Cajibío como mecanismo de defensa de los ataques perpetrados por las FARC. Hasta el año 2014, se tiene un registro de 115 culminados, donde la gran mayoría decidieron radicarse en el municipio junto con sus respectivas unidades de negocio, representando, como lo dijo, la

entonces coordinadora de la Agencia Colombia para la Reintegración (ACR), ahora ARN, “Yannet Rivera: *“el impacto de este evento es muy significativo para la ACR, puesto que es un proceso de reintegración rural que ha permitido fortalecer vínculos entre los desmovilizados y su comunidad y se ha logrado un importante avance en el desarrollo económico de la zona, permitiendo mejorar los ingresos económicos de las familias”*. (OIM, 2014:1).

De esta manera, los habitantes del municipio de Cajibío, específicamente del corregimiento de Ortega, le apostaron a retomar una de las actividades económicas características de la zona, al cambiar las armas por la siembra de café. Tal es la consolidación de esta actividad económica que actualmente se cuenta con la Asociación de Productores Agropecuarios Sembradores de Vida, donde el café, su producto insignia cuenta con marca propia, es molido y empacado bajo el nombre: Café Ortega: con aroma a paz, ‘el café de la reconciliación’.

### 1.5 Sectores económicos donde se ha empleado el BIE distribuido por sexo.

**Gráfica 5 Sectores económicos: Distribución por sexo**



Fuente: Elaboración propia con información del Sistema de Información para la Reintegración (SIR).

Continuando con el análisis de los sectores económicos, es importante destacar las actividades económicas en las que se desempeñan los hombres y mujeres culminados del proceso de reintegración, una vez desembolsado el BIE y la puesta en marcha de las unidades de negocio.

En este orden de ideas, en la gráfica 5 se puede observar que tanto hombres como mujeres tienden a dedicarse a actividades económicas del sector agrícola, con un porcentaje de participación de 58.82% y 43,75% respectivamente, le siguen el sector servicios, pecuario, comercio e industria. Sin embargo es importante resaltar la poca participación de los hombres culminados del sector industrial (5.8%) y la nula participación de las mujeres en direccionar sus actividades de emprendimiento hacia este sector.

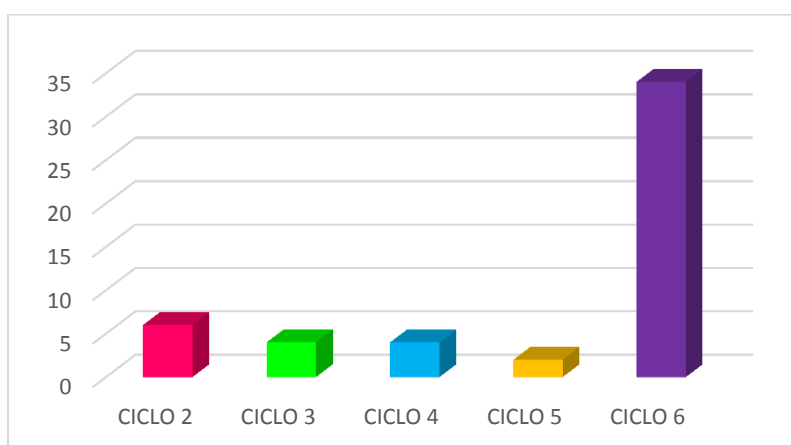
No obstante, la participación por sexo en los sectores económicos de la población reintegrada no dista mucho de la realidad nacional, de acuerdo a la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) en el trimestre móvil de diciembre 2017- febrero 2018, las ramas de actividades que registraron mayor participación para los hombres que se encontraban ocupados fueron: agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (23,3%) y Comercio, hoteles y restaurantes (22,9%). Sin embargo, la participación de las mujeres por rama económica cambia un poco, donde el sector servicios es el eje económico y no el sector agrícola como se presenta para las mujeres culminadas, así pues, durante el trimestre móvil de diciembre 2017-febrero 2018 fueron: comercio, hoteles y restaurantes (34,2%) y servicios comunales, sociales y personales (30,2%).

Pese a que en la GEIH la dinámica participativa de la mujeres se dirija hacia el sector servicios y en contraposición las mujeres reintegradas a la agricultura, se debe destacar de

las segundas, que éstas enfocan sus unidades de negocio hacia ese sector, dado el contexto del que emergen, puesto que al ser la población femenina originaria en su mayoría de zona rural, la experiencia y los conocimientos adquiridos a lo largo de su vida le permiten apostar hacia este sector.

## 1.6 Formación académica de la población culminada

**Gráfica 6 Formación Académica**



Fuente: Elaboración propia con información del Sistema de Información para la Reintegración (SIR).

Según datos del Ministerio de Educación Nacional para el 2017, Colombia tenía aproximadamente 2.7 millones de personas analfabetas, es decir el 5.8% de la población presenta esta condición. De acuerdo a Cardona (2017), los analfabetas se constituyen por adolescentes mayores de 15 años, dado que antes de esa edad, se considera que una persona con un nivel de educación normal ya debería como mínimo tener las bases para leer y escribir, conjuntamente, las zonas afectadas por el conflicto armado, desplazamiento forzado, comunidades indígenas, áreas rurales alejadas y con altos índices de violencia son donde más se encuentran personas iletradas. Los departamentos que sobresalen negativamente con esta condición son: Guainía, Bolívar, Vichada, Chocó, Vaupés y Cauca.

Además, el analfabetismo, es una problemática que tiene la condición de ser transmitido de generación en generación, puesto que cuando los padres son analfabetas, sus hijos tampoco priorizan la necesidad educativa al ver que pueden sobrevivir con bajos niveles de escolaridad.

Pese a estas cifras, el gobierno nacional ha implementado diferentes mecanismos que permitan garantizar la escolaridad en la población vulnerable. A través de la ley 115 de 1994, se reconoce la importancia de garantizar el derecho a la educación hacia los grupos menos favorecidos de la sociedad. Dentro de este, se incluye asegurar educación para la rehabilitación social, educación especial, educación de adultos, educación para poblaciones rurales y minorías étnicas.

Mediante el Decreto 3011 de Diciembre 19 de 1997, la presidencia de la república decreta las normas para la oferta educativa de adultos, dentro de las cuales se considera: En primer lugar, los principios básicos de educación para adultos fundamentada en desarrollo humano integral, pertenencia, flexibilidad y participación, en cuanto la oferta académica para este rango de la población se cuenta con: alfabetización, educación básica, educación media, educación no formal y educación informal. Así mismo, el artículo 21 establece los ciclos lectivos especiales que correspondan a los ciclos lectivos regulares, estos son: ciclo 1, grado primero, segundo y tercero de primaria; ciclo 2, grado cuarto y quinto de primaria; ciclo 3, grado sexto y séptimo de bachillerato, ciclo 4, grado octavo y noveno de bachillerato; ciclo 5 grado décimo de bachillerato y ciclo 6, grado once de bachillerato.

Por ello, el Ministerio de Educación Nacional en la dirección de poblaciones y proyectos intersectoriales, publicó en el 2005 bajo el gobierno de Álvaro Uribe Vélez, los

*Lineamientos de política para la atención educativa a poblaciones vulnerables*, cuyo objetivo principal es:

*“Garantizar el acceso al servicio público educativo, así como la permanencia en él, tanto de los niños y niñas como de los jóvenes y adultos, sin distinciones de raza, género, ideología, religión o condición socioeconómica... Los beneficiarios directos de este plan son los colombianos que hacen parte de lo que la Ley General de Educación identificó como las personas que por su naturaleza o por determinadas circunstancias, se encuentran en mayor medida expuestos a la exclusión, la pobreza y los efectos de la inequidad y la violencia de todo orden”*. (Ministerio de Educación Nacional, 2005: 5).

En este orden de ideas, las personas desmovilizadas de GAOML son consideradas población vulnerable con bajos niveles de escolaridad, por lo cual es fundamental abordarla desde espacios de inclusión y reconciliación. De esta manera:

*“Los excombatientes forman parte de un grupo social que ha sido privado de educación formal, pero cuyas necesidades se han abordado en la política reciente. Su provisión se atiende a la educación de adultos formal y no formal programas a niveles locales de administración. Este énfasis se basa en el gobierno atención para garantizar el derecho a la educación y a la reintegración de los excombatientes en la vida civil para garantizar la paz y el desarrollo sostenible”*. (Bonilla, 2015: 16).

En consecuencia con la normatividad para población vulnerable, la ARN a través de la Ruta de Reintegración propicia estrategias de vinculación de desmovilizados del conflicto armado al sistema educativo, es así que por medio de la ruta se enfatiza en la Dimensión Productiva, con el fin de que la persona en proceso de reintegración (PPR) reconozca la importancia de la educación y se contribuya al mejoramiento de la calidad de vida y a la formación del desarrollo humano y su proyecto de vida. Así pues la estabilización académica de la población vulnerable, se constituye como *“Este componente responde a la necesidad que tiene la población de excombatientes de ser incluida en procesos educativos para superar su situación de vulnerabilidad”*. (ARN, 2017: 115).

Dentro de las estrategias para vincular a la población desmovilizada al sistema educativo, en el mes de mayo del 2012 el Ministerio de Educación Nacional emitió el concepto de calidad del Modelo de Educación y Formación para la Reintegración (MEFR), que puede ser implementado por distintos planteles educativos oficiales con el fin de garantizar la oferta educativa a la población adulta y que se ajuste a los requerimientos de la población.

Conjuntamente, mediante la Resolución 0754 de 2013 *“por la cual se reglamentan requisitos, características, condiciones y obligaciones para el acceso y otorgamiento de los beneficios sociales y económicos del proceso de reintegración a la sociedad civil dirigida a la población desmovilizada, procedimiento de suspensión, pérdida de los mismos y culminación del proceso de reintegración”*. Modificada por la Resolución 1356 del 2016, se estimula el acceso a formación académica a través del pago de beneficios a la población que decide estudiar, siempre y cuando cumpla con los requisitos que se encuentran mencionados en la misma resolución.

De acuerdo al Anuario de Reintegración 2017, en términos nacionales el 12.91% de la población desmovilizada aumentó su nivel educativo entre 2011 y 2015, distribuido de la siguiente manera: Para el 2011 se contaban con 7.314 personas bachilleres desmovilizados y para el 2016 esta población llegaba a 14.978. Conjuntamente, se contaban con 7.730 personas con básica primaria y para el 2016 el número llegaba a 8.373.

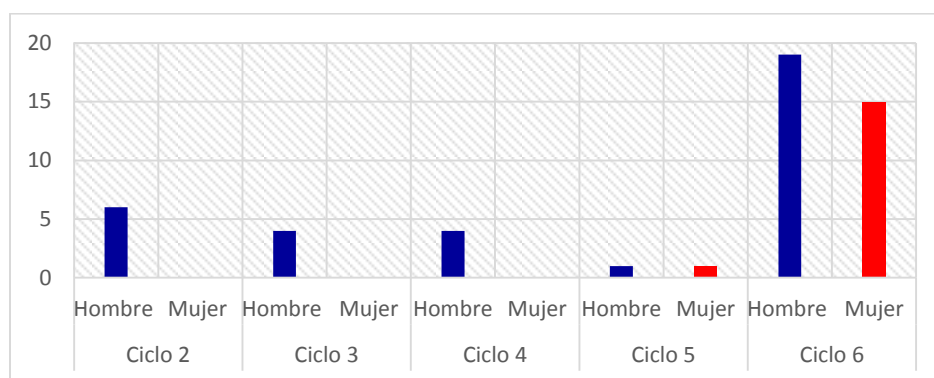
En relación a lo anterior, en el caso aplicado, la gráfica 6 muestra la formación académica de la población culminada del proceso de reintegración de la muestra de 50 personas, en esta se observa un alto índice de escolaridad acorde con las estrategias llevadas a cabo por la ARN para vincular a la población al sistema educativo, en donde el 68% de la población que presentan 32 personas son bachilleres académicos en contraposición al 12% que



corresponden a 6 personas se culminaron del proceso en ciclo 2. El máximo nivel de formación académica del 16% de la población corresponde a ciclo 3 y ciclo 4 y el 4% restante se culminó con ciclo 5 es decir grado 10mo de bachillerato. De esta manera, el tema educativo y el hecho que se logren tan altos índices de escolaridad en la población culminada, permite hacer incidencia en la naturaleza de la Agencia fundamentada en la generación de capacidades y competencias que aporten a la durabilidad de las unidades de negocio de la población.

### 1.7 Formación académica de la población culminada según sexo

**Gráfica 7 FA según sexo**



Fuente: Elaboración propia con información del Sistema de Información para la Reintegración (SIR).

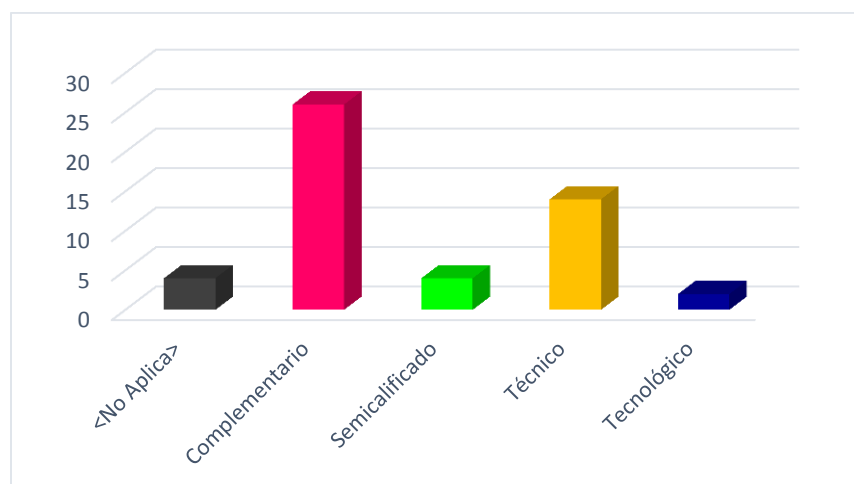
Al analizar el componente de formación académica desagregado por sexo, se puede observar en la gráfica 6.1 la siguiente situación: En el caso de la población masculina, el 18% de los participantes, representados en 6 PPR se culminaron de la ruta teniendo como máximo nivel ciclo 2, 12% de los PPR que corresponden a 4 hombres finalizaron la ruta con ciclo3, comportamiento que se repite para el ciclo académico número cuatro, el 3% de la población, es decir 1 hombre terminó su proceso con máximo nivel de ciclo 5 y finalmente el 56% que implican a 19 hombres culminaron con éxito la ruta de reintegración siendo bachilleres académicos.

Por otra parte en la población femenina el comportamiento es el siguiente: El 6% de las PPR que corresponden a 1 mujer culminó la ruta con grado décimo, es decir ciclo cinco y el 94% de las mujeres que representan a 15 PPR culminaron exitosamente la ruta graduándose como bachilleres académicas.

Lo anterior permite mostrar como a pesar de que la población culminada de sexo masculino sea mayor que la población femenina, las mujeres se culminan con un rango de formación académica más alto que los hombres.

### 1.8 Formación para el trabajo de la población culminada

**Gráfica 8 Formación para el trabajo**



Fuente: Elaboración propia con información del Sistema de Información para la Reintegración (SIR).

De acuerdo a la GEIH la Formación para el Trabajo o FpT se entiende como:

*“El proceso formativo no formal mediante el cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y destrezas, con el propósito de mejorar su empleabilidad; mejorar su desempeño laboral o promocionarse en el actual empleo; y no incluye la formación técnica ni tecnológica”. (Dane, 2016: 3).*

Siguiendo la información publicada por el Dane en el boletín técnico de FpT, la proporción de la población que asistió a cursos de formación para el trabajo de manera presencial para

el segundo trimestre del 2015 se dio de la siguiente manera: A nivel nacional, un asistencia del 89.9 %, en la cabeceras municipales el 88.8% y en los centros poblados rural y disperso el 97.2%. La mayoría de estos cursos fueron realizados de manera gratuita en el Sena. El objetivo primordial de estos cursos se da por mejorar el desempeño laboral y con aspiraciones de obtener empleo.

Dada la importancia que los cursos de FpT tienen en la inclusión del mercado laboral, la ARN a través de la dimensión productiva, realiza una etapa de estabilización, en la cual se pretende fortalecer las capacidades de los PPR y orientarlos en la búsqueda de empleo y formación de unidades de negocios para aquellos que puedan acceder al BIE, generalmente este tipo de cursos son financiados de manera gratuita a través de alianzas institucionales como el Sena.

Toda la población que desee vincularse a FpT debe pasar por el siguiente proceso: Primeramente, se identifica el nivel de formación de las personas, para así determinar si la PPR puede acceder a una formación complementaria, semicalificado, técnica o tecnológica, este nivel de formación se encuentra estrechamente ligado al nivel de formación académica, la caracterización del Plan de Trabajo, intereses, vocación, experiencia y aspiraciones laborales, dadas las anteriores condiciones, se orienta en compañía del PR el programa que más de adapte al análisis realizado previamente (es decir si el perfil del aspirante se ajusta a proyectos de emprendimiento o a aspiraciones laborales). En segundo lugar, se da paso al proceso de articulación con el Sena en cursos de oferta académica regular o solicitar con un mínimo de personas la formación con un curso especial.

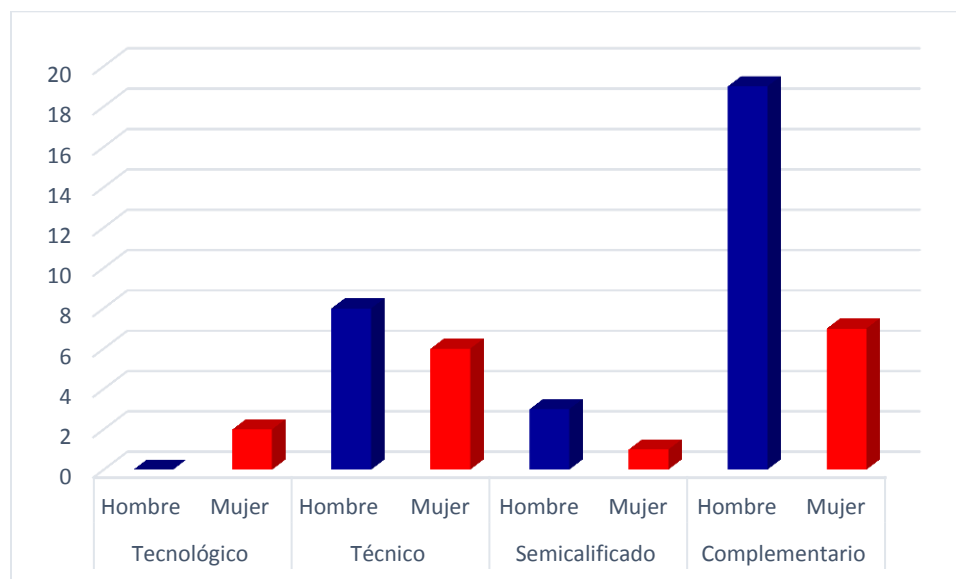
Para el caso de la gráfica 7, se observa que el 52% de la población ha tomado el curso de formación complementaria que le permiten perfilar el perfil laboral, el 28% de los

culminados tiene el título de técnicos y solo el 4% de la población que corresponden a 2 culminados tienen el título de tecnólogo.

Por último es importante mencionar que al igual que la formación académica, las personas que acceden a FpT si cumplen con diferentes características que se especifican en la Resolución 0754 modificada por la Resolución 1356 de 2016, son susceptibles de apoyo económico por vincularse a este tipo de formación.

### 1.9 Formación para el trabajo de los culminados según sexo

**Gráfica 9 FPT Según sexo**



Fuente: Elaboración propia con información del Sistema de Información para la Reintegración (SIR).

Al desagregar la formación para el trabajo de acuerdo al sexo, la población culminada del proceso de reintegración en el Cauca da cuenta de lo siguiente: En el escenario masculino la formación predominante son los cursos complementarios donde el 63% de la población que representa a 19 hombres accedieron a este tipo de cursos, seguidamente se encuentra la formación técnica con 8 hombres graduados, el 10% de la población que representa 3 PPR tienen educación semicalificada y ningún hombre de la muestra representativa es tecnólogo

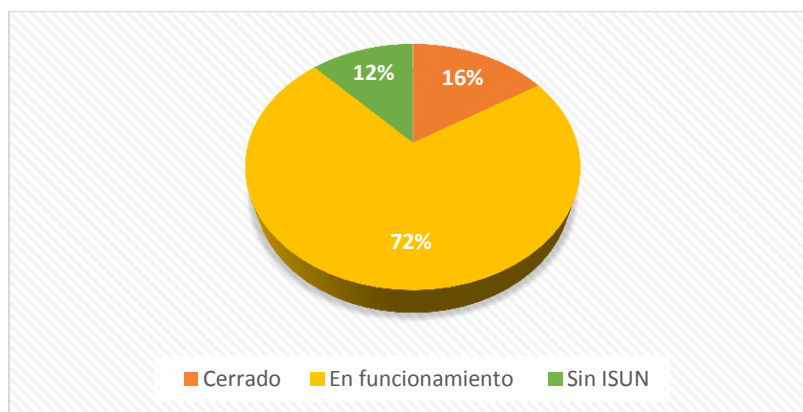
pese a las facilidades de alianzas institucionales entre el SENA y la ARN para acceder a este tipo de formación.

El contexto femenino dista mucho de la situación masculina, para este caso el 44% de las mujeres se culminaron de FPT con formación complementaria, 6 mujeres que representan el 38% de la población femenina son graduadas como técnicas, el 13% de las mujeres que corresponden a 2 PPR son tecnólogas y solo 1 mujer se culminó con formación semicalificada.

En concordación con FA, la proporción de las mujeres en relación a los hombres, teniendo en cuenta las diferencias en la población de cada género, el sexo femenino tiene más alto índice de cualificación en formación para el trabajo.

### 1.10 Estado de las unidades de negocio de la población culminada

**Gráfica 10 Estado de las unidades de negocio**



Fuente: Elaboración propia con información del Sistema de Información para la Reintegración (SIR).

La dimensión productiva de la Ruta de Reintegración está encaminada a la generación de capacidades que faciliten el vínculo económico de las personas en proceso de reintegración y su familia hacia el desarrollo de un proyecto de vida productivo formulado bajo el marco

de la legalidad y la auto sostenibilidad, lo anterior como medio de romper el estigma social al que se enfrenta esta población en la inclusión del mercado laboral. En estos términos, el beneficio de inserción económica se constituye como el capital semilla para la formulación de estos proyectos de emprendimiento materializados en unidades productivas que sirvan como sustento de la PPR y su familia siguiendo las condiciones mencionadas anteriormente. Así pues, la dimensión productiva se entiende como el momento de “Afianzar lo aprendido” (Anuario de reintegración, 2017: 31) dado que es el tiempo indicado para poner en marcha todo lo aprendido en las distintas dimensiones de la ruta de reintegración, es decir como la personas desvinculada del conflicto armado canalizan el acompañamiento psicosocial, la formación académica y la formación para el trabajo en proyectos productivos que sirvan como fuente de crecimiento y realización personal y económica.

Entendiendo *Emprender* como “*El fenómeno emprendimiento puede definirse, como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros, y que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación*”. (Massigoge, J. & Formichella, M, 2004: 5). De esta manera, las personas que pueden acceder al BIE, en compañía con su Profesional Reintegrador<sup>3</sup> le apuestan a la formulación de una idea de negocio que se convierta en su sustento de vida o en ingresos adicionales, dado que el emprendedor se enfrenta a una cuota de incertidumbre, la formulación de una nueva idea de negocio no garantiza su sostenimiento en el tiempo, esto puede generarse por condiciones externas e internas a las unidades de negocio.

---

<sup>3</sup> Profesional Reintegrador (PR): Profesional encargado de acompañar a la PPR en la Ruta de Reintegración.

Según datos de las Cifras de la Reintegración ARN, hasta el 31 de mayo del 2018, se cuenta con 16.220 unidades de negocio, de las cuales el 45% que corresponden a 7.299 unidades se encuentra en funcionamiento, el 32.17% que representa 5.218 unidades se encuentran cerradas. De acuerdo al Anuario de la Reintegración 2017, el principal factor identificado en los Instrumentos de Seguimiento de Unidades de Negocio (ISUN) respecto a las debilidades detectadas que limitan la durabilidad de las unidades de negocio, se determina por no desarrollar ningún medio para atraer nuevos clientes a las micro empresas, lo cual impide la sostenibilidad y el crecimiento de las mismas, es entonces, cuando uno de los grandes retos a los que se enfrenta la institucionalidad en el refuerzo de estos pequeños negocios, consiste en la creación de alianzas con distintas empresas de carácter privado o público que contribuya al crecimiento de las habilidades de los propietarios de los proyectos de emprendimiento.

Al tener en cuenta el estado de las unidades de negocio de los principales departamentos de Colombia de los que se tiene información, en el Cuadro 10. Estado de las Unidades de Negocio de la Reintegración en Cifras de la página web de la ARN, se observa lo siguiente: Para el departamento de Antioquia de un total de 2306 unidades de negocio, se encuentran en funcionamiento el 53.94% y cerradas el 31.04%; Cundinamarca con el 40.08% de unidades funcionando frente al 19.23% de unidades cerradas; el departamento de Bolívar cuenta con el 38.27% de unidades funcionando en contraposición al 34.23% que no se encuentran en funcionamiento y finalmente el Valle del Cauca con el 51.73% de unidades funcionando frente al 26.58% de unidades cerradas<sup>4</sup>.

---

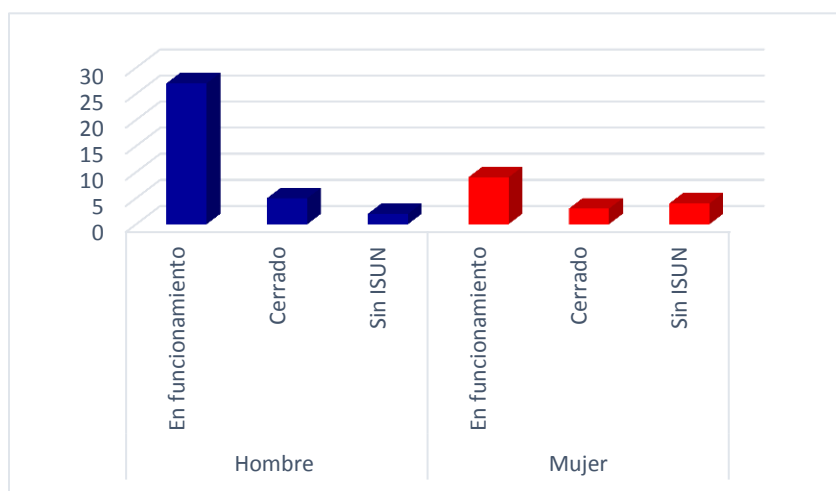
<sup>4</sup> Al sumar los porcentajes de unidades abiertas más unidades cerradas el lector se podrá dar cuenta que no dan como resultado el 100% esto se debe a que en esas estadísticas hay dos columnas donde las unidades de negocio que no tienen registro y no aplican

En la gráfica 8, se muestra el estado de las unidades de negocio para el departamento del Cauca de las personas culminadas de la Ruta de Reintegración durante los años 2012-2017, de las cuales el 72% de estas se encuentran en funcionamiento frente al 16% que se encuentran cerradas y al 12% que aún no cuentan con el ISUN para verificar el funcionamiento de la misma.

Al comparar al Cauca con otros departamentos, se puede observar como el departamento cuenta con un alto nivel de sostenibilidad de los micro negocios, posicionándolo frente a otros puntos de atención de ARN o territoriales como un líder de la dimensión productiva. Es por tanto que este trabajo, pretender indagar en cuales han sido los factores que han permitido el sostenimiento de dichas unidades de negocio y las causales que han generado el cierre del 12% de los proyectos de emprendimiento.

### 1.11 Estado de las unidades de negocio distribución según sexo

**Gráfica 11 Estado de las unidades de negocio por sexo**



Fuente: Elaboración propia con información del Sistema de Información para la Reintegración (SIR).

En la gráfica 9 se puede observar el estado de las unidades de negocio distribuidas según sexo. De la muestra, 34 unidades de negocio pertenecen a los hombres y se encuentran de la



siguiente manera: En funcionamiento, el 79.4% que corresponden a 27 proyectos de emprendimiento, cerradas el 14.71% que representan 5 negocio y a 2 establecimientos no se les ha realizado el ISUN<sup>5</sup>. En el caso de las mujeres, donde fueron desembolsados 16 BIE se encuentra en funcionamiento el 56.25% que corresponden 9 unidades, cerradas 3 unidades que corresponden al 18.75% y a 4 unidades productivas no se les ha realizado el ISUN.

### **1.12 Conclusión del capítulo**

A través de la información suministrada por la ARN y el análisis descriptivo realizado previamente se puede concluir lo siguiente: La distribución de la población por sexo se encuentra determinada en un 68% por hombres y el 32% restante por mujeres, a su vez, el rango etario que sobresale en la pirámide poblacional es para los hombres de los 40-49 años y para las mujeres de los 30-39 años de edad, aunque los rangos de edad prominentes de hombres y mujeres son diferentes, pueden ser clasificados bajo una misma característica, es decir un grupo etario en edad de trabajar y generalmente económicamente activo en donde es de vital importancia generar algún medio de ingresos que permita el sostenimiento propio y de sus familiares. De manera análoga, se resalta el sector económico en el cual las personas culminadas del proceso apuntan sus proyectos de emprendimiento, de esta manera, el sector primario enfocado en actividades económicas agropecuarias, el sector servicios y el desarrollo de actividades comerciales prevalecen en la dinámica económica de la población objeto de estudio, esto a su vez se encuentra ligado al nivel de formación académica y para el trabajo con la cual se culminan las personas; en estos términos, el 68%

---

<sup>5</sup> Las unidades de negocio que no cuenta con ISUN, es porque aún no se les ha realizado la visita por parte de la ARN, estas son unidades nuevas, cuya duración del negocio no supera los primeros 3 meses una vez entregados los insumos al beneficiario.

tiene como máximo nivel bachillerato frente al 12% de culminaron su proceso con ciclo, conjuntamente es importante resaltar que dentro de FA la población femenina tiende a culminarse del proceso con grado académico superior al de los hombres, en estos términos, las mujeres se han culminado a partir del ciclo 5 y los hombres a partir del ciclo 2; en lo relacionado con la formación para el trabajo, el 52% de la población ha tomado cursos complementario o también denominados cursos cortos que permiten moldear el perfil laboral, al segmentarlo nuevamente por sexo y en concordancia con la formación académica las mujeres tienden a tener un nivel más elevado de FPT dado que en la población femenina el 12.5% son tecnólogas y el 38% técnicas frente a un 0% de tecnólogos hombres y un 27% de hombres graduado como técnicos. Finalmente se puede determinar que el 72% de las unidades de negocio se encuentra operando, frente a un 16% que se encuentran cerradas y el 12% sin realizar el instrumento de seguimiento que permita verificar el estado de la misma, la última, observación es de vital importancia para el margen de sostenibilidad del Cauca, ya que al compararlo con cifras nacionales, el departamento se encuentra muy por encima de esta cifra ya que a fecha de corte del 31 de mayo del 2018 se encontraban en funcionamiento el 45% de las unidades de negocio, razón por la cual en el siguiente capítulo se estudiarán factores encontrados a través de entrevistas recolectadas de personas que ya culminaron las ruta de reintegración y han sido favorecidas a través del BIE.

## **CAPITULO 2 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS POR SECTOR ECONÓMICO**

Previo al análisis de la matriz DOFA, donde se mostrarán las fortalezas y debilidades encontradas en las unidades de negocio de los 3 sectores tradicionales de la economía (sector primario, secundario y terciario), se describirán continuación algunos aspectos importantes y de común denominador de las personas entrevistadas.

En primer lugar, la importancia que la unidad de negocio tiene en las personas culminadas del proceso, radica en que esta sirve como fuente de sustento económico tanto para el beneficiario del estímulo monetario de emprendimiento, como para sus familiares, donde esta oportunidad se convierte en una opción de sostenimiento e independencia económica que le permite a la persona explotar las habilidades trabajadas en las distintas dimensiones de la ruta de reintegración y generar ingresos en los hogares bajo el marco de la legalidad, debido a la dificultad que representa para ellos encontrar un empleo.

Así mismo, la familia se convierte en una de las motivaciones más importantes para las personas culminadas del proceso, pues ellos, generalmente oriundos de un contexto rural, limitados por los bajos ingresos económicos, ven en la unidad de negocio la oportunidad de forjar un mejor futuro para el núcleo familiar, además de tener la posibilidad de garantizar a los hijos mejores condiciones de vida tales como estudio, hábitat, alimentación, entre otras oportunidades de las cuales no pudieron tener acceso por sus condiciones económicas y sociales. Por tal motivo, la unidad productiva se ve como la oportunidad de unir a los miembros familiares en torno al crecimiento y la sostenibilidad del proyecto de emprendimiento, en la cual todos los individuos de la familia sean partícipes de la economía del hogar, donde la gran mayoría resalta la importancia que tiene proyectar las metas y tener objetivos definidos para no perder el horizonte de los distintos planes.

Respecto a las razones que impulsaron la idea de negocio, las entrevistas revelaron dos aspectos significativos, primero que todo, el amor y gusto por la actividad laboral, primó en esta decisión de emprendimiento, en donde los culminados resaltan que este sentir es fundamental en el momento de realizar las distintas actividades laborales, pues en ello recae lo impecable de sus trabajos, y permite generar reconocimiento en el sector.

Seguidamente, manifiestan que otra de las razones que motivaron la idea, surgió a partir de la formación para el trabajo recibida durante la dimensión educativa y las facilidades que otorgaba la ARN en referente al acceso a la oferta, donde la educación permitió perfilar la inclinación laboral y conocer el sector en el que se querían desempeñar, lo anterior con el fin de potencializar la idea de negocio.

Por otra parte, en cuanto a la percepción que las personas culminadas del proceso tienen del acompañamiento que la Agencia Colombiana para la Reintegración ACR en su momento, ahora ARN tuvo en el proceso de la formulación del proyecto, fue calificado como excelente, pues manifiestan que siempre estuvieron pendientes de que el estímulo económico fuera bien empleado, este seguimiento se realizó a través de los ISUN, acompañamiento a través de capacitaciones y ejercicios de reflexión que permitieron resaltar la importancia que tiene el beneficio económico en la construcción de la unidad de emprendimiento en su proyecto de vida, pues para esta población, la materialización de sus ideas de negocio, dejan ver a la sociedad en general que las segundas oportunidades si existen y que efectivamente se pueden obtener ingresos y sostenimiento en sus hogares bajo el marco de la legalidad.

Finalmente, teniendo en cuenta que se realizó muestro aleatorio simple, donde la población culminada fue seleccionada al azar, implicando que los entrevistados se desempeñen en

distintas actividades económicas no es correcto analizar las entrevistas y los factores bajo una misma línea de estudio, sino por el contrario, como se ha desarrollado a lo largo del análisis descriptivo del capítulo anterior es necesario segmentarlo por sector económico, con el fin de agrupar características comunes o afinidades de las diferentes ramas de actividad desempeñadas por los entrevistados en un mismo sector económico<sup>6</sup>.

## **2.1 Sector primario**

### **2.1.1 Comportamiento Macroeconómico del Sector Primario**

El sector primario se encuentra definido por tres funciones fundamentales: En primer lugar como fuente productora de alimentos que se constituyen como el motor para el proceso de urbanización; en segundo lugar, proveedor de materias primas e insumos que son el soporte de los procesos de industrialización y en tercer lugar como columna del crecimiento de la economía a través de la generación de divisas soportada por la generación de excedentes, constituyéndose así como un sector fundamental de la dinámica económica. Dentro de las principales actividades económicas de este sector se encuentran la agricultura, la ganadería, silvicultura, la piscicultura, caza, apicultura y minería.

Según el Departamento Nacional de Estadísticas DANE, el sector que más aportó al crecimiento del PIB durante el años 2017 fue el agropecuario, con un porcentaje de participación de 4.9%, por otra parte, la explotación de minas y canteras representó una contracción de -3.6%. El crecimiento del sector primario se encuentra justificado por los siguientes motivos:

---

<sup>6</sup> Para profundizar en la metodología empleada en este capítulo ver Anexo 1 Memoria metodológica.

*“Lo primero que debo decir es que fue una estrategia concertada con cada uno de los gremios de la producción agropecuaria para establecer una política de ordenamiento del sector productivo, teniendo en cuenta la demanda interna de algunos productos (granos, cereales y aceites) y los nuevos nichos de mercados externos de otros, como las frutas, verduras, flores, banano y carne bovina.*

*El siguiente paso fue direccionar los recursos de ayudas e incentivos por sector agrícola y pecuario, para promover las nuevas siembras y el aumento de la productividad en aquellas zonas donde las condiciones técnicas de los cultivos se ajustaran a las condiciones agroclimáticas y tipos de suelos de cada región”. (Dangond, B, 2017: 1).*

En lo referente a la demanda laboral que este sector económico abarca del país, la Asociación Nacional de Empresario Colombianos (ANDI), en el informe de Colombia: Balance 2017 y Perspectivas 2018, el crecimiento del sector agropecuario, se encuentra acompañado del incremento del 1.1% de la demanda de plazas laborales donde:

*“Uno de los sectores con mayor proyección de crecimiento. En el contexto actual de revitalización de las industrias agrarias impulsadas por el ámbito del posconflicto, se han abierto grandes oportunidades para volver a tener un fuerte impacto como jugador regional en esta área. Colombia tendrá una nueva era en los próximos años y esto va a potenciar el sector del agro y de alimentos. En ese camino, la exportación de productos como flores, banano, café y aguacate, es uno de los ejemplos del potencial que tiene el sector. Además, Colombia cuenta con la posibilidad de convertirse en una de las grandes despensas de alimentos del mundo, lo que la ubicaría en un lugar privilegiado e nivel internacional, soportado en la mejora de la infraestructura de la región y la privilegiada ubicación del país”. (Portafolio, 2017:1).*

Después de esta breve contextualización del sector primario, se da paso al análisis del comportamiento que ha tenido las actividades económicas del sector primario a manos de las personas culminadas del proceso mediante la construcción de la matriz DOFA.

### **2.1.2 Análisis de la Matriz DOFA Sector Secundario**

**Tabla 1 Matriz DOFA Sector Primario**

<b>ASPECTOS INTERNOS</b>		<b>ASPECTOS EXTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Portafolio de productos.</li> <li>2. Terreno propio.</li> <li>3. Experiencia laboral.</li> <li>4. Formación para el trabajo.</li> <li>5. Trabajo familiar.</li> <li>6. Articulados con asociaciones representativas.</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acuerdo de paz.</li> <li>2. Recursos naturales.</li> <li>3. Acceder a préstamos de desarrollo rural.</li> <li>4. Aumento de ingresos por medio de exportaciones.</li> </ol>	
<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Encadenamiento productivo</li> <li>2. Ausencia de tecnología.</li> <li>3. Deficiencia en canales de comercialización.</li> <li>4. Carencia de medios de transporte.</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio climático.</li> <li>2. Importación de productos.</li> <li>3. Crisis de rentabilidad.</li> <li>4. Alta competencia.</li> </ol>	

**Fuente:** Elaboración propia

### **2.1.2.1 Aspectos Internos**

#### **2.1.2.1.1 Fortalezas**

De acuerdo a las entrevistas realizadas, en la rama de actividad agraria, el principal producto de siembra en la población culminada, es el café, sin embargo, se destaca positivamente que los ingresos de estas unidades de negocio no se encuentran limitadas únicamente a este producto, sino que además, utilizan parte de sus terrenos en la cosecha de otros productos tales como maíz y plátano que permiten generar otras fuentes de ingresos, de tal manera que la diversidad de portafolio de productos para enfrentar el mercado ha sido uno de los factores claves de las unidades de negocio. En lo referente a la rama de actividad pecuaria, la cría y comercialización de animales, no va encaminada hacia

una sola línea, si no que tienden a ser doble propósito (venta y cría de ganado vacuno y porcino).

Otro factor fundamental a resaltar, consiste en que gran parte de los proyectos productivos se encuentra localizados en fincas de propiedad de los culminados o de familiares, que los exime del alto costo de los arrendamientos de terrenos productivos en Colombia, sin embargo, no todos los beneficiarios del estímulo económico cuenta con terreno propio y deciden rentarlo, bajo estas circunstancias en el proceso de planteamiento de la idea de negocio los profesionales reintegradores se encargan en compañía del dueño del beneficio establecer análisis costo - beneficios con el fin de detectar los pro y contra de rentar un terreno en donde el culminado desea ubicar su proyecto de emprendimiento, además analizar otras opciones de ubicación.

Conjuntamente, las unidades de negocio se están consolidando con personal que cuentan con conocimiento en este tipo de proyectos, en estos términos la cultura campesina de la población permite tener experiencia y conocimiento empírico en actividades relacionadas con este sector, además de que las personas se están formando técnicamente en estos sectores a través de distintos cursos de formación con alta o baja intensidad horaria que permiten fortalecer el proceso de producción de las unidades.

Así mismo, el emprender las unidades de negocio en familia favorece la durabilidad de las unidades de negocio, porque esta permite que todos los beneficiarios del proyecto productivo aporten a su crecimiento, además de que sirve como elemento que garantiza la durabilidad, dado que los conocimientos están siendo transmitidos de generación en generación.



Por último, el estar articulados con asociaciones representativas del gremio e instituciones que den aval de la calidad de los productos, permite que los productores estén informados sobre los beneficios, oportunidades y amenazas del sector, así mismo fortalece internamente para hacer pie a la competencia.

#### **2.1.2.1.2 Debilidades**

En cuanto a las debilidades detectadas, se percibe como en los procesos de producción y el manejo de las unidades de negocio hay una debilidad entorno al encadenamiento productivo, en concordancia con la ANDI (2017) es fundamental un trabajo articulado que permita tomar acciones encaminadas hacia observación del consumo, promoción en el campo empresarial y lograr espacios que generen mayores volúmenes que fortalezcan la cadena del agro. Así mismo, la ausencia de tecnología se detecta como una de las principales deficiencias de las unidades de negocio puesto que esta retrasa algunos procesos de producción y reduce la oferta de productos.

Conjuntamente, dentro de las entrevistas se pudo divisar que las unidades de negocio cuentan como pocos canales de comercialización donde estos se limitan a llevar los productos al pueblo el día de mercado o trasladarlos a sitios donde se ubican los posibles compradores una vez a la semana. A lo anterior se le suma los deficientes medios de transporte en donde son transportados los productos, donde en ocasiones el traslado de la finca al sitio de compra retrasa la llegada de los productos y se requieren de varios viajes para ponerlos a disposición de los compradores.

## **2.1.2.2 Aspectos Externos**

### **2.1.2.2.1 Oportunidades**

Con el Acuerdo de Paz, el área rural colombiana, principal escenario donde se ha desarrollado la guerra, se convierte en uno de los sectores más favorecidos con la firma del fin del conflicto armado, lo anterior, permite recuperar la confianza de inversión en estas zonas, reduciendo significativamente el miedo a ser extorsionado, desplazado y a quedar en medio de combates militares entre la fuerza armada y los grupos armados al margen de la ley. Primordialmente, esta firma permitirá a los campesinos poder volver a sembrar cultivos de largo proceso de mantenimiento y no a verse obligados a tener cultivos de corto plazo o cultivos ilegales con el temor de tener que recuperar rápidamente la inversión en caso tal de estar obligados a huir de sus tierras para salvaguardar su vida.

Otra oportunidad que tiene el Departamento del Cauca, radica en la posibilidad de cultivar distintos productos, debido a la riqueza natural con la que cuenta, por tal motivo, los trabajadores del campo tienen la posibilidad de cultivar distintos productos y así sacar el máximo provecho a la tierra, generando crecimiento y durabilidad a las unidades de negocio ya existentes. Además, los trabajadores del campo tienen la posibilidad de acceder a préstamos de desarrollo rural que les permitirá mejorar e innovar en la calidad de los productos. Finalmente, si las unidades de negocio desarrollan la capacidad de aumentar su producción, con la generación de estos excedentes se puede incursionar en el escenario internacional y generar mayores ingresos para los propietarios.

### 2.1.2.2 Amenazas

El cambio climático representado en el fenómeno del niño y la niña se constituyen como una de las principales amenazas del sector primario, en este sentido, las altas temperaturas y los días de excesiva lluvia afectan directamente la capacidad de producir de los terrenos generando efectos negativos en el alza de los precios y limitando el acceso de algunos productos a los consumidores.

La competencia en el mercado nacional y la importación de productos se constituye como uno de los principales elementos que amenazan la durabilidad en las unidades de negocio, debido a los bajos precios que maneja la competencia y generan en los consumidores la preferencia por este tipo de productos. A lo anterior se le adiciona, los altos costos de las materias primas e insumos necesarios para la siembra de los productos, que genera crisis de rentabilidad del sector generado por altos costos de producción y precios bajos del mercado.

### 2.1.3 Análisis de Estrategias de Sector Primario

**Tabla 2 Estrategias Matriz DOFA Sector Primario**

<p><b>DA</b>  <b>D3-A2:</b> Superar deficiencias en canales de comercialización.  <b>D3-A4:</b> Fortalecer los procesos de innovación tecnológica.</p>	<p><b>FA</b>  <b>F1-A1:</b> Mitigar bajos ingresos en las familias a través de la consolidación del portafolio de productos.  <b>F5-A4:</b> Fortalecer el trabajo familiar en la unidad de negocio.  <b>F1-A4:</b> Hacer pie a la competencia a través del portafolio de productos.  <b>F6-A2:</b> Articulación con asociaciones productoras.</p>
<p><b>DO</b></p>	<p><b>FO</b></p>

<b>D2-O3:</b> Mejorar la dotación de capital tecnológico.	<b>F1-O2:</b> Diversificación del portafolio de productos.
<b>D1-O1:</b> Fortalecer la cadena de valor.	<b>F1-O4:</b> Fomentar la generación de excedentes.
	<b>F3-O5:</b> Acceso al sistema financiero.

**Fuente:** Elaboración propia

### 2.1.3.1 Análisis FO

**F1-O2:** Mantener e incrementar el portafolio de productos aprovechando la riqueza natural del departamento, permite garantizar la sostenibilidad de las unidades de negocio pues elimina la dependencia económica hacia un solo cultivo.

**F1-O4:** Una vez cubierta la cuota del mercado nacional, se debe fomentar el incremento en la producción que permitan generar excedentes, de tal manera que las unidades de negocio, puedan incursionar en el mercado internacional y obtengan ingresos adicionales.

**F3-O5:** Teniendo en cuenta la experiencia laboral en el sector y las facilidades que tienen este tipo de unidades en acceder al sistema financiero, el conocimiento sobre el tema, puede generar que al momento de pedir el préstamos de los recursos, estos sean empleados adecuadamente en el fortalecimiento de debilidades para potencializar las unidades de negocio.

### 2.1.3.2 Análisis FA

**F1-A1:** Mitigar bajos ingresos en las familias generados por la dependencia a cultivar un único producto, teniendo en cuenta que el comportamiento de los precios no es estable en el sector agropecuario cuando se generan cambios climáticos, puede ser atenuada a través de la consolidación de un portafolio amplio de productos que garantice distintas fuentes de ingresos.

**F5-A4:** Trabajar con miembros familiares que tengan a la vista el mismo objetivo, generar durabilidad y crecimiento en la unidad familiar, se puede evitar costos adicionales de mano de obra haciendo que los precios de los productos sean bajos en la competencia.

**F6-A2:** Mantener la articulación con asociaciones productoras es fundamental para la durabilidad de las unidades de negocio, ya que permite trabajar en colectividad con otros productores para hacer frente a las amenazas del sector externo.

### **2.1.3.3 Análisis DO**

**D2-O3:** Mejorar las dotaciones de capital tecnológico se convierte en una de las principales apuestas de las unidades productivas, pues tecnificar los procesos permite incrementar la producción y reducir costos. Así pues, si la población culminada vence el miedo a acceder a créditos financieros con entidades competentes o establecen mecanismos de ahorro se podrá contar con fondos que den pie al proceso de tecnificación.

**D1-O1:** Teniendo en cuenta, las sugerencias de la ANDI (2017) en el fortalecimiento de los sectores productivos, se resalta la importancia de los encadenamientos productivos para fortalecer las cadenas de valor, en estos términos, el principal reto de las unidades productivas radica en una visión de encadenamiento productivo que permita superar en palabras de la ANDI *las brechas de competitividad, productividad e información*. Así pues la cadena, permita establecer complementariedades entre sectores económicos, creación de economías de escala, transferencia de tecnología y buenas prácticas.

### **2.1.3.4 Análisis DA**

**D3-A2:** Con el fin de superar las deficiencias en canales de comercialización, es de vital importancia que las unidades de negocio establezcan planes de contingencia o guías que

permitan tener distintos medios de comercialización para no perder productos y llegar a distintos clientes.

**D3-A4:** Hacer uso de la tecnología se convierte en el principal reto de las unidades de negocio, pues la tecnificación de las unidades de negocio permite generar cambios positivos en la producción (aumentar) y disminuir precios para hacer frente a la competencia, especialmente a los productos internacionales.

## **2.2 Sector Secundario**

### **2.2.1 Comportamiento Macroeconómico del Sector Secundario**

De acuerdo a la teoría macroeconómica, el sector secundario se constituye como todos aquellos procedimientos que apoyados mediante el capital (maquinaria) y trabajo (recursos humanos) transforman la materia prima en bienes. Este sector, también suele denominarse Sector Industrial, y tiene estrecha dependencia del sector primario como proveedor de materias primas y del sector terciario como fuente de financiación y comercialización de productos.

De acuerdo al Departamento Nacional de Estadísticas DANE, el comportamiento de la industria manufacturera durante el año 2017 fue negativo, con una contracción del sector del -1%. En concordancia con lo anterior, la ANDI, otorga esta conducta por la caída de la demanda, la debilidad en el consumo, alto costo de las materias primas, baja rentabilidad y el tipo de cambio del momento.

Sin embargo, el sector secundario de acuerdo al Boletín de Oportunidades Laborales No. 18 del Observatorio del Servicio Público de Empleo SPE, donde se destacan los sectores económicos que mayores oportunidades laborales generan al país, el sector industrial, tuvo

una demanda laboral durante los primeros 5 meses del 2017 del 9.4%, ocupando el tercer lugar de los sectores que mayor demanda laboral generan a los trabajadores, no obstante, este sector tuvo un crecimiento anual negativo de oportunidades laborales del -12.4% en comparación al mismo periodo del año anterior. Del mismo modo, el departamento del Cauca tuvo un comportamiento similar en el sector acorde a la dinámica económica nacional, en estos términos, las cifras del informe estadístico de demanda laboral muestran que la industria manufacturera tuvo una variación acumulada para el tercer trimestre del 2017 de -11.37% en comparación al año anterior.

Después de vislumbrar la conducta del sector industrial de manera macro, se da paso al análisis del comportamiento que ha tenido las actividades económicas del sector secundario a manos de las personas culminadas del proceso de reintegración en el departamento como se hizo con el sector primario mediante la construcción de la matriz DOFA.

### 2.2.2 Análisis de la Matriz DOFA Sector Secundario

**Tabla 3 Matriz DOFA Sector Secundario**

ASPECTOS INTERNOS	ASPECTOS EXTERNOS
<b>Fortalezas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuentan con Formación para el Trabajo.</li> <li>2. Calidad y confiabilidad del producto.</li> <li>3. Administran su propio negocio.</li> <li>4. No pagan arriendo</li> </ol>	<b>Oportunidades</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se tuvo en cuenta el comportamiento de la competencia.</li> <li>2. Se identificaron las necesidades del entorno.</li> <li>3. Acceso a servicios públicos.</li> <li>4. Bajos costos de trasladar el bien final al consumidor.</li> <li>5. Posibilidades de expandir línea de producción.</li> </ol>
<b>Debilidades</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Control inadecuado de ingresos y egresos.</li> <li>2. Temor a la formalización.</li> </ol>	<b>Amenazas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio climático.</li> <li>2. Cambio en el precio de las materias primas.</li> </ol>

<p>3. Ausencia de canales de promoción. 4. Falta de articulación con el gremio.</p>	<p>3. Alta competencia.</p>
---	-----------------------------

Fuente: Elaboración propia

### **2.2.2.1 Aspectos Internos**

#### **2.2.2.1.1 Fortalezas**

En lo referente al análisis de recursos (capital humano), los beneficiarios del estímulo económico de emprendimiento, se encuentran debidamente certificados en formación para el trabajo, esto permite actualizar y potencializar las competencias labores que son fundamentales en la sociedad capitalista de mercado competitivo, así mismo, fomentar la generación de conocimientos y nuevas estrategias que los culminados de este sector implementan en la transformación de madera y guadua en bienes finales, en este aspecto, cualificar a la población ha permitido que las unidades de negocio se sostengan en el corto plazo, especialmente en la innovación y autenticidad de los bienes que genera fidelización de clientes. A su vez, la formación para el trabajo, ha generado calidad y confiabilidad en los productos de los culminados, donde ellos manifiestan haber logrado la lealtad de sus clientes y a través del mecanismo voz a voz darse a conocer en el mercado.

Conjuntamente, se destaca que los culminados además del papel de propietarios, desempeñan funciones de administración y elaboración de los productos, ello indica, el empoderamientos de las personas en potencializar la unidad de negocio, pues así están pendientes del cumplimiento de objetivos, resultados del trabajo y cotizaciones con proveedores, lo anterior es importante porque el proyecto productivo no está siendo dejado en manos de terceros y le permite fomentar la eficacia y eficiencia del micro negocio, en las



etapas de introducción y crecimiento del ciclo de vida del producto, de acuerdo a la teoría de proyectos.

Por último, dentro de este aspecto se destaca que la gran mayoría de culminados no incurren en gastos de arrendamiento, pues la localización de las unidades de negocio son en su vivienda, factor que favorece porque estos recursos pueden ser invertidos en la unidad productiva o consumo de hogar, además de que permite que el propietario del establecimiento comercial este al pendiente del negocio sin generar gastos de desplazamiento casa-negocio.

#### **2.2.2.1.2 Debilidades**

El no tener un control adecuado de la contabilidad de las unidades de negocio, fue una debilidad detectada en todos los entrevistados, donde la mayoría manifiesta llevar las cuentas en cuadernos o de manera mental, lo anterior genera que la ausencia de este balance limita la decisiones importantes en los referente al uso de recursos o control de los mismos. Conjuntamente, se evidencia el temor por la formalización generado por, el desconocimiento de los trámites administrativos y de los beneficios generados por la cámara de comercio, desconfianza del orden del sistema, miedo a fracasar como empresarios, el inadecuado control de los estados financieros y la idea de que formalizarse implica solo pagar impuestos.

Otro factor en común radica en la ausencia de canales de promoción de los productos terminados, generalmente la población se limita al voz a voz y en muy pocos casos se evidencia el uso de redes sociales como mecanismo de promoción, limitando la influencia y el reconocimiento en el mercado que la unidad productiva pueda tener en el futuro.

En último lugar, los trabajadores industriales, no hacen parte de gremios ni se encuentran articulados con otros empresarios del sector, factor que limita el desconocimiento de los culminados en referente al comportamiento del sector a nivel nacional, ni la posibilidad de expresar y transformar debilidades y protegerse de amenazas generadas por efectos externos.

#### **2.2.2.2 Aspectos Externos**

##### **2.2.2.2.1 Oportunidades**

En términos generales, los productores de bienes finales, sí tuvieron en cuenta al momento de formular la idea de negocio, el comportamiento del mercado de productores de muebles y artesanías, tanto de los consumidores potenciales del entorno, conjuntamente, ubicaron las unidades de negocio en sitios donde se cuenta con el acceso a todos los servicios públicos y en sectores donde es reconocido la venta de este tipo de productos. También se logró identificar que una de las oportunidades generadas por la localización de los negocios radica que en al estar ubicados en la zona urbana facilita el traslado del bien final al consumidor en sus casas, generado bajos costos de transporte para los consumidores y así la preferencia de estos por comprar los artículos a los fabricantes culminados. Finalmente se detectó la oportunidad de expandir el portafolio de productos, donde los entrevistados manifestaron estar de acuerdo, lo anterior como medio de innovar el mercado y atraer clientela.

##### **2.2.2.2.2 Amenazas**

En este aspecto, los entrevistados manifiestan que en la zona donde se encuentran ubicados sus negocios, están rodeados de alta competencia acompañados de precios bajos al público,

siendo lo anterior, muy atractivo para los consumidores. Razón por la cual, los culminados manifestaron la preocupación que tenían en este sentido, pues los consumidores han optado por adquirir este tipo de productos a bajos precios. A lo anterior se le suma la variación del precio de las materias primas y el cambio climático, toda vez que estos factores influyen en los productores de bienes.

### 2.2.3 Análisis de Estrategias de Sector Secundario

**Tabla 4 Estrategias Matriz DOFA Sector Industrial**

<p><b>DA</b>  <b>D1-A2:</b> Mitigar los efectos del cambio de precios de las materias primas.  <b>D3-A1A3:</b> Amortiguar la competencia a través de canales de promoción.</p>	<p><b>FO</b>  <b>F2-O1:</b> Mantener y mejorar la calidad de los productos.  <b>F1-O5:</b> Apertura a portafolio de servicios.</p>
<p><b>DO</b>  <b>D1-O5:</b> Mejorar el control del estado financiero.  <b>D3-O3:</b> Propiciar canales de promoción.  <b>D4-O1:</b> Articulación con el gremio.</p>	<p><b>FA</b>  <b>F3-A3:</b> Precios Bajos.  <b>F2-A3:</b> Ventaja de calidad frente a la competencia.</p>

**Fuente:** Elaboración propia

#### 2.2.3.1 Análisis FO

**F2-O1:** Mantener y mejorar cada vez más la calidad de los productos, en relación al comportamiento de la competencia, la producción con altos estándares, permite seguir generando reconocimiento en la industria, atraer clientes y socavar un posicionamiento en el mercado, razón por la cual ha influido en la perdurabilidad de las unidades de negocio.

**F1-O5:** Fomentar la tecnificación del conocimiento, genera espacios propicios para la innovación que da pie a la posibilidad de diversificar el portafolio de productos y de esta manera, generar apertura en otros mercados.

### **2.2.3.2 Análisis FA**

**F3-A3:** El no incurrir en gastos de arrendamiento otorga a los dueños de las unidades de negocio, la posibilidad de ofrecer al público productos de calidad (como lo han venido haciendo) y precios un poco más bajos, que permiten hacer frente a la competencia del sector.

**F2-A3:** Mantener la producción y fomentar la innovación de productos con los más altos estándares de calidad que permitan a las unidades de negocio posicionarse en el mercado de la producción de muebles en madera, guadua y artesanías.

### **2.2.3.3 Análisis DO**

**D1-O5:** Enseñar y fomentar el uso de mecanismos adecuados para llevar orden del estado financiero de la unidad que negocio, que permita en conjunto con actividades de planeación hacer mejor uso de los recursos de la unidad productiva y de esta manera, establecer planes de acción en pro de diversificar el portafolio de productos.

**D3-O3:** Teniendo en cuenta que las unidades de negocio cuenta con el acceso a todos los servicios, propiciar el uso adecuado del internet y consigo el beneficio de las redes sociales, para que estas se constituyan como un canal de promoción de los productos, así pues, no solo limitar la promoción con el voz a voz sino por medio de redes sociales y facilidades en el acceso de publicidad que ellas generan, con el fin de forjar difusión de los productos.

**D4-O1:** Teniendo en cuenta que al conocer el comportamiento de la competencia se generan relaciones indirectas con ella, es importante propiciar espacios de encuentro entre los diferentes productores con el fin de generar articulación de los industriales y favorecerse del conocimiento y trabajo colectivo.

Un común denominador de las dificultades detectadas muestra como los fabricantes pese a las distintas facilidades que le ha generado la ARN-CAUCA en articulación con la Cámara de Comercio del Cauca, el miedo por formalizar las unidades productivas persiste en el imaginario de los culminados, de esta manera, esta representa uno de los principales retos y miedos por romper, puesto que la formalización y los beneficios que ella conlleva es el primer paso para fomentar la perdurabilidad de las unidades de negocio.

#### **2.2.3.4 Análisis DA**

**D1-A2:** Establecer mecanismos que permitan mejorar radicalmente el control que tienen las unidades de negocio sobre las entradas y salidas de dinero y productos en la microempresa, de esta manera, a través de estados financieros y de control de inventarios, generar planes que permitan mitigar el impacto que el cambio climático tiene sobre la producción de materias primas, así pues, mantener precios estables de los productos sin perjudicar las ventas de unidades ni el bolsillo de los consumidores.

**D3-A3:** A como de lugar, se requieren implementar canales de promoción de los productos a través del uso adecuado de redes sociales para hacer frente a la alta competencia del sector y acaparar la atención de los consumidores.

Dado el anterior análisis para el sector secundario, se puede concluir que es de vital importancia hacer pie a los canales de promoción y publicidad, fomentar el uso de estado

de resultado y control de inventarios, mantener la calidad de los productos para hacer frente a la alta competencia que tiene el sector en el departamento e impulsar el reconocimiento en el mercado.

## **2.3 Sector Terciario**

### **2.3.1 Comportamiento Macroeconómico del Sector Terciario**

El sector terciario o factor servicios es el encargado de la producción de bienes inmateriales, en el cual se agrupan todas aquellas actividades que no implican la fabricación de bienes, pero sí la producción de servicios que demanda la población, por tal razón, este sector se encarga de satisfacer las necesidades de la sociedad. En este sentido, la importancia de este sector, radica en la capacidad de organizar y distribuir lo que el sector primario a través de la extracción de recursos naturales y el sector secundario mediante la transformación de materias primas, le generan a la dinámica económica.

De acuerdo a Caballero. M, Gonzáles. I y Romero, C. (s.f) el sector servicios se divide en dos categorías. La primera, en quién los gestiona, en este sentido se habla de servicios públicos y servicios privados. En segundo lugar, de acuerdo a la función que desempeñan. En esta última categoría, se encuentran servicios administrativos, donde se encarga de gestión y tramitación de documentos y procesos, asesorías y consultorías; sociales, encargados de satisfacer las necesidades de la sociedad; financieros, actividades relacionadas con banco, bolsa y seguros; servicios culturales, servicios personales, con el objetivo de mejorar la calidad de vida; comerciales, donde se desempeñan las actividades de transacción de mercancías al por menor y por mayor; turismo, relacionado con el

ejercicio de la distracción y el descanso y el servicio de transporte, encargado de trasladar mercancías y personas.

En lo referente al comportamiento del sector servicios en la economía nacional, el centro de estudios económicos describe su comportamiento de la siguiente manera:

*“Según reveló recientemente el Dane, el sector de servicios continuó desacelerándose hacia expansiones moderadas del 2.3% real anual durante el primer semestre de 2017, cifra inferior al 3.2% registrado un año atrás. Aun así, logró superar el desempeño de la economía (como un todo), que se expandió un 1.2% en el mismo período. Ello respondió a desaceleraciones en todos los subsectores que componen el sector de servicios: i) la intermediación financiera-servicios empresariales moderó su crecimiento hacia valores del 4.1% anual en el primer semestre de 2017 (vs. 4.8% un año atrás); ii) los servicios sociales se desaceleraron hacia el 2.9% (vs. 3.5%); iii) el suministro de electricidad, gas y agua creció a ritmos del 0.3% en 2017 (vs. 1.1%); y iv) el comercio-turismo registró expansiones del 0.2% (vs. 2.4%), al igual que el transporte-telecomunicaciones (0.2% vs. 0.6%)”.* (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2017:1).

En concordancia con el aporte del sector terciario al PIB, y según el Boletín de Oportunidades Laborales No. 18 del Observatorio del Servicio Público de Empleo SPE se destaca que el sector servicios y la rama de actividad comercial concentran el 54.67% y el 12.37% respectivamente de la demanda laboral, presentando un crecimiento de 1.72% con respecto al año anterior, ocupando el primer lugar del sector económico que mayor empleo genera en el país. Conjuntamente, es importante mencionar el comportamiento de las ramas de actividad del sector servicios, donde se concentra una dinámica positiva para el crecimiento de demandas laborales de la economía nacional, en este sentido, las actividades financieras y de seguros presentaron un crecimiento del 2.05%, alojamiento y servicios de comida crecieron 9.4%, actividades administrativas y de gestión incrementaron un 11.9% y la información y comunicación. En cuanto a las actividades comerciales, que en este boletín

son cuantificadas como otro sector de impacto de la demanda laboral, el comercio al por mayor y al por menor acapararon el 40.7% y 47.1% respectivamente, ocupando el segundo lugar de los sectores que mayor oferta laboral generan a los trabajadores.

Una vez tenido en cuenta el comportamiento del sector servicios a nivel macroeconómico, se da paso al análisis del comportamiento de las unidades de negocio de las personas culminadas del proceso a partir de la matriz DOFA.

### 2.3.2 Análisis de la Matriz DOFA Sector Terciario

**Tabla 5 Matriz DOFA Sector Terciario**

ASPECTOS INTERNOS		ASPECTOS EXTERNOS	
<b>FORTALEZAS</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buena atención al cliente.</li> <li>2. Experiencia laboral.</li> <li>3. Dedicación en la jornada laboral.</li> <li>4. Precios competitivos.</li> <li>5. Trabajar en grupo familiar.</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de las necesidades de la comunidad.</li> <li>2. Ubicación estratégica de las unidades de negocio.</li> <li>3. Acceso a servicios públicos.</li> <li>4. La ARN oferta constantemente los cursos de FPT disponibles en el SENA.</li> </ol>	
<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No accedieron a cursos de FPT.</li> <li>2. Miedo al uso del sistema financiero.</li> <li>3. No detectar debilidades.</li> <li>4. Fiar mercancía.</li> <li>5. Ausencia de canales de publicidad y promoción.</li> <li>6. Deficiente control de ingresos y egresos.</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta competencia en la zona de influencia.</li> <li>2. Competidores informales (Vendedores ambulantes).</li> <li>3. Cierre de vías.</li> <li>4. Conflictos sociales.</li> </ol>	

**Fuente:** Elaboración propia



### **2.3.2.1 Aspectos Internos**

#### **2.3.2.1.1 Fortalezas**

Dentro de las fortalezas detectadas, los entrevistados manifiestan que la atención al cliente, es una de las áreas claves en la unidad de negocio, por lo tanto resaltan que este factor ha permitido que los proyectos de emprendimiento prosperen y se mantengan en el tiempo, pues en el corto plazo han logrado fidelizar clientela y generar ventaja en la competencia. Conjuntamente, cuando los culminados vieron materializado el proyecto, ya contaban con experiencia laboral debidamente certificada, lo cual les permitía a través del conocimiento empírico tener confianza y dominio en el manejo de este tipo de unidades de negocio.

Teniendo en cuenta que las unidades de negocio de este sector se encuentran relacionadas con actividades tales como: tiendas de barrio, graneros, servicios personales de peluquería, manicure y pedicura entre otros negocios similares; las personas entrevistadas cuentan que para que estos negocios funcionen adecuadamente es necesario tener jornadas laborales extensivas, en el caso de las tiendas y graneros el horario laboral promedio es de 6:00 am a 11:00 pm.

A partir de las condiciones mencionadas anteriormente, trabajar con el grupo familiar se convierte en un factor clave de este tipo de negocios, pues entre los miembros de la familia se organizan turnos de trabajo que permiten cumplir a cabalidad los horarios mencionados anteriormente, además de la confianza existente entre los miembros familiar al dejar en sus manos el cuidado de mercancías y ventas del día.

Por último y de gran importancia se destaca que los propietarios de las unidades de negocio son conscientes de la importancia de mantener precios competitivos dentro de la zona de

influencia, razón por la cual este factor ha sido fundamental en las unidades de negocio y les ha permitido hacer un alto a la competencia.

#### **2.3.2.1.2 Debilidades**

Pese a que los propietarios de las unidades cuentan con experiencia laboral, dentro de sus respuestas no mencionaban contar con formación para el trabajo acorde a la idea de negocio, razón por la cual esta se constituye como una debilidad dado, la importancia que tiene tecnificar el conocimiento a través de los distintos cursos de formación, pues estos le permiten a las personas ampliar la visualización de la unidad, mantenerse informado del sector, innovar y estar a la vanguardia de los distintos procesos que se lleven a cabo en el proyecto.

Además se detectó que los beneficiarios presentan miedo y trabas al momento de acceder a las instituciones financieras para pedir préstamos con el objetivo de ampliar o invertir en mercancía en la unidad de negocio, prefiriendo acudir a los gota o gota para tomar préstamos sin importar el alto porcentaje de la tasa de interés y en algunos casos, pese a que las unidades se encuentran abiertas, destinar gran parte de los producido en el día para pagar a estos usureros prestamistas.

Así mismo, los entrevistados dan cuenta que otra de las debilidades detectadas consiste en fiar mercancía a algunos clientes, aunque en algunos casos este mecanismo ha servido para fidelizar clientela y hay clientes responsables con los pagos, en otros casos hay personas que no han cumplido con el pago oportuno de sus pendientes y esto genera riesgo en los recursos y desbalance de la caja, pues en ocasiones estos vacíos hacen que las personas recurran a préstamos para surtir sus unidades de negocio.

Otra de las debilidades percibidas consiste en la ausencia de canales de promoción y publicidad de las unidades de negocio, donde generalmente son realizadas vía voz a voz y en algunos casos no se realiza ningún tipo de publicidad, donde los culminados esperan a que los clientes “lleguen solos”. Sorpresivamente, la mayoría de estas unidades de negocio no son conscientes de la importancia de los canales de publicidad y los efectos positivos que estos traen a los proyectos de emprendimiento, de tal manera que no los tienen en cuenta como un factor de sostenibilidad.

Finalmente, se destaca que algunas personas manifiestan no tener ningún tipo de debilidad pese que al realizar otras preguntar para ahondar en este tipa si lo den a entender, razón por la cual esto evidencia la ausencia de análisis internos que le impide a los dueños de las unidades de negocio detectar algunas fallas o estrategias de mejora.

### **2.3.2.2 Aspectos Externos**

#### **2.3.2.2.1 Oportunidades**

Dentro de este aspecto externo se destaca positivamente que las unidades de negocio han sido ubicadas en sitios estratégicos y transcurridos por gran cantidad de personas, además de ser localizaciones de fácil acceso, en vías principales y en zonas reconocidas por este tipo de negocios (zonas comerciales). Conjuntamente, se destaca que en el momento de realizar el análisis de planeación los beneficiarios del estímulo económico tuvo en cuenta las necesidades de la comunidad para emprender esta idea.

Además se destaca las oportunidades y facilidades que genera la ARN a su población a acceder a formación para el trabajo en articulación con el Sena y en caso de una persona

culminada, esta puede acercarse para recibir orientación sobre la formación por parte de algún colaborador de la Agencia.

#### 2.3.2.2.2 Amenazas

Al tener en cuenta que los negocios son ubicados en zonas comerciales, las unidades de negocio se encuentran generalmente rodeados de alta competencia, además de contar con la presencia de competidores informales (vendedores ambulantes) que ofrecen precios bajos al público.

Conjuntamente se percibe como una amenaza la posibilidad de cierres viales generados por mejoras en la infraestructura vial, que aunque en el largo plazo esto genera mejoras en los negocios, en el corto plazo dificulta el acceso a los mismos ocasionando caídas en las ventas. También se tiene en cuenta la presencia de conflictos sociales ya que estos negocios se encuentran ubicados en barrios populares.

### 2.3.3 Análisis de Estrategias de Sector Terciario

**Tabla 6 Estrategias Matriz DOFA Sector Terciario**

<p><b>DA</b>  <b>D2-A1:</b> Fomentar mecanismos de educación financiera para contrarrestar la competencia.</p>	<p><b>FO</b>  <b>F4-O1:</b> Mantener precios competitivos.  <b>F2-O3:</b> Uso adecuado de los servicios públicos.</p>
<p><b>DO</b>  <b>D5-O3:</b> Crear canales de publicidad y promoción.  <b>D1-O4:</b> Incentivar a la población a tomar cursos de FPT.  <b>D2-O4:</b> Capacitar a la población en el uso del sistema financiero.</p>	<p><b>FA</b>  <b>F1-A1:</b> Fidelizar clientela.  <b>F3-A3:</b> Sostener el negocio frente a adversidades.  <b>F5-A2:</b> Apropiación familiar de la unidad de negocio.</p>

**D6-O4:** Incentivar a la población a tomar cursos básicos de contabilidad.

**Fuente:** Elaboración propia

### **2.3.3.1 Análisis FO**

**F4-O1:** Teniendo en cuenta la ley básica de la oferta y la demanda donde a menores precios mayores cantidades consumidas, se les recomienda a los dueños de las unidades de negocio mantener los precios bajos con el fin de hacer frente a la competencia, en estos términos, es importante que las unidades productivas reduzcan costos y gastos que sean colchón a los ingresos y generen precios bajos.

**F2-O3:** Nuevamente al tener en cuenta la prolongada jornada laboral de este tipo de unidades de negocio, la experiencia en el manejo del mismo, se convierte en un factor positivo de durabilidad, pues se le recomienda a los trabajadores hacer uso adecuado de los servicios públicos que permitan disminuir los gastos de funcionamiento, en estos términos, de acuerdo a la experiencia en este tipo de unidades (laborar en establecimientos comerciales) se debe tener claro la hora exacta en que deben ser prendidas por ejemplo, neveras, congeladores, televisores, bombillos y entre otros elementos claves para el funcionamiento del local, pero siempre haciendo uso eficiente y racional de los servicios públicos, pues el uso eficiente de servicios, permite que las ganancias de los dueños de las unidades de negocio sean más altas.

### **2.3.3.2 Análisis FA**

**F1-A1:** Mantener a los clientes antiguos y fidelizar a clientes nuevos, se convierte en una de las principales estrategias que deben seguir las unidades de negocio por estar situados

en zonas de afluencia de clientes y de alta competencia. Frente a esto se recomiendan establecer un programa de fidelización de clientes donde se podrían incluir los siguientes elementos: poner a disposición del público un buzón de sugerencias y recomendaciones que permita detectar fortalezas y debilidades de la unidad de negocio, descuentos especiales para clientes recurrentes, regalos en fechas especiales (Ej. En época de navidad entregar a clientes fieles anquetas de noche buena) y construir relaciones sociales con los clientes; las anteriores recomendaciones generan el ambiente propicio a la construcción de una cultura del cliente donde la clientela sea responsabilidad de todos los colaboradores de la unidad productiva.

**F3-A3:** Teniendo en cuenta que los dueños de las unidades de trabajo son conscientes de que el éxito de este tipo de unidades de negocio radica en las extensas jornadas laborales, es importante seguir manteniendo esta estrategia como un factor clave de durabilidad de las unidades de negocio, especialmente si se llegasen a presentar cierres viales como lo ocurrido en las zonas del centro de la ciudad de Popayán, que por cuestiones de arreglos en la infraestructura vial se vio obligado en el cierre transitorio de las calles, afectando a los comerciantes de las zonas aledañas. También se recomienda tener a la mano un Plan B de localización en caso de que se presente alguna situación externa en la zona que obligue a trasladar el negocio de ubicación

### **2.3.3.3 Análisis DO**

**D5-O3:** Como mecanismo de atraer clientes, promocionar descuentos especiales, rifas entre otras estrategias de fidelización y de hacer alto a la competencia, se recomienda a los propietarios de los establecimientos realizar publicidad de sus negocios, a través de redes

sociales, teniendo en cuenta que en las plataformas virtuales se puede realizar publicidad sin generar costos.

**D2-O4:** Teniendo en cuenta la forma errónea como los dueños de las unidades de negocio solicitan préstamos a través de gota a gota para invertir en los establecimientos, se considera de vital importancia generar ejercicios de concientización y capacitaciones sobre el uso del sistema financiero y las ventajas que este trae a los negocios, en este sentido, *“la educación financiera busca proveer las herramientas necesarias que le permitan a la persona, grupo de ellas o empresa, tomar decisiones en base a criterios que son forjados en función de objetivos claros y enfocados a aquello que realmente aporta valor a la gestión financiera personal”*. (Ortiz, J. 2014: 1). Además mediante este ejercicio, se busca que los propietarios de los establecimientos comerciales sean conscientes de la diferencia entre necesidades y gustos (error en el que recae la gran mayoría), para establecer control sobre las entradas y salidas de dinero, con el fin de evaluar la verdadera capacidad de endeudamiento y así determinar cuál es el límite de endeudamiento para evitar que la unidad productiva se vaya desvaneciendo por solventar las deudas.

**D6-O4:** En concordancia con la recomendación anterior, es de vital importancia que los culminados adquieran o refuercen la formación en manejo contable con el fin de tener un mayor control de la unidad.

#### **2.3.3.4 Análisis DA**

**D2-A1:** En este sentido, si se realiza una adecuado ejercicio de educación financiera y de manejo básico contable, donde se fomente el uso apropiado del dinero a través de caja o préstamos, se puede generar mayor fluidez de efectivo y credibilidad financiera que

permita ampliar las posibilidades de inversión, donde los propietarios de las unidades de negocio, puedan comprar grandes montos de mercancía con mejores descuentos y ofrecer al público precios competitivos que permitan hacer la diferencia frente a la competencia.

## **2.4 Conclusiones del capítulo**

El análisis de las entrevistas desagregadas por sector económico pudo dar cuenta de los siguientes factores que responden al funcionamiento de las unidades de negocio:

Los proyectos de emprendimiento del sector primario se encuentran fortalecidos y se han sostenido en el corto plazo por las siguientes razones: En primer lugar, este tipo de unidades cuentan con portafolio de productos que permite tener diferentes entradas de ingresos en un mismo negocio, mitigando los efectos negativos que trae consigo los cambios climáticos, además, el hecho de que las actividades económicas de este sector sean desarrolladas en terrenos propios o en terrenos con muy bajos precios de arriendo ha permitido que este ahorro en gastos de arrendamiento sea evidenciado en precios de productos bajos para el público, cumpliendo con uno de los parámetros básicos que se orientan en los Comité de Inserción económica que realiza la ARN, el cual tiene como fin realizar un acompañamiento y asesoría respecto a posibles situaciones de vulnerabilidad que se puedan presentar en la materialización de las unidades de negocio, además de empoderar a la personas de la unidad de negocio e identificar la experticia que el beneficiario del BIE tenga sobre el tema para la aprobación de los proyectos.

Otro de los aspectos a resaltar se referencia a las exigencias en cuanto a experiencia laboral y la articulación de la Agencia con entidades de formación para el trabajo como el Sena ha permitido que la población del Cauca se encuentre debidamente capacitada, considerándose



este factor clave al momento de administrar la unidad de emprendimiento. Además, el hecho de fomentar el trabajo familiar a través de la estrategia Emprender en Familia ha permitido la apropiación del núcleo familiar en el desarrollo de las actividades productivas incentivando a miembros familiares a vincularse en la unidad de negocio enfocándose hacia el mismo objetivo, generar crecimiento y sostenimiento de la unidad productiva pues los beneficiarios indirectos son los familiares que ven en el proyecto de emprendimiento la oportunidad de tener mejores condiciones de vida, donde se evite la vulnerabilidad de la población y de sus familiares de desempeñarse en actividades ilegales.

Pese a todas estas fortalezas de las unidades de negocio, hay debilidades que deben empezar a ser trabajadas y solucionadas para evitar la finalización prematura de las unidades de negocio, dentro de estas se encuentra: Establecer la apropiación de la cadena de valor, generar cambios que fomenten la tecnificación de los procesos productivos y mejorar en los canales de comercialización para disminuir la dependencia a un único comprador, de esta manera, aprovechando las oportunidades que ofrece el sector poder potencializar las unidades del sector primario, teniendo en cuenta que este tipo de negocio es el de mayor preferencia por los culminados por la cultura campesina y el contexto donde han desarrollado su vida.

Por otra parte, dentro del sector secundario, la funcionalidad de las unidades de negocio, se destaca porque los dueños del proyecto se encuentran debidamente certificados en formación para el trabajo lo cual genera valor agregado a los procesos de transformación de materia prima en productos, además, el no pagar arriendo y adecuar un sitio específico de sus viviendas para llevar a cabo en ese sitio la unidad productiva, ha permitido que no se incurra en gastos de arrendamiento y genera que los culminados se encuentran más al

pendiente de su funcionamiento, conjuntamente el hecho de que sean ellos quien administren debido al ejercicio de concientización por parte de los profesionales reintegradores ha generado que la población se encuentre empoderada en el funcionamiento del negocio. No obstante, también se detectaron debilidades que aumentan el riesgo de no mantener los negocios operando, dentro de las cuales se encuentra: el control inadecuado de los ingresos y egresos del establecimiento, ausencia de inventarios y el temor y desinterés por la formalización, sin embargo, se resalta que estas debilidades están siendo contrarrestadas a través del ejercicio de concientización que se realiza en articulación con la Cámara de Comercio como gestión que el Punto de Atención Cauca adelanta a través de un convenio para desarrollar capacitaciones, generar acompañamiento, fortalecimiento a proyectos productivos, apoyo y espacios de charlas que permitan detectar oportunidades en la dinámica económica de la región, lo anterior con el fin de concientizar a la población sobre la importancia de estos temas.

En cuanto al sector terciario, los proyectos de emprendimiento se encuentran fortalecidos por la fidelización de los clientes, sustentado en la atención al público y la calidad en los productos que ha generado reconocimiento en las distintas actividades del sector económico, además, la experiencia laboral que los culminados tienen en el sector ha hecho que el desempeño y manejo de las unidades de negocio sea óptimo, conjuntamente, se resalta el trabajo con el grupo familiar donde la articulación y organización de la familia ha permitido que la unidad permanezca en el corto plazo, también se destaca la importancia de los precios competitivos en el mercado y la acertada localización de las unidades de negocio, situadas en zonas con movimiento de personas y ser reconocidas comercialmente ha permitido que de cierta manera los clientes lleguen al establecimiento de

emprendimiento. Sin embargo, hay debilidades que deben ser reforzadas y ponen en riesgo la durabilidad de los negocios de emprendiendo dentro de estas se encuentra fiar mercancía que retrasa los movimientos de capital de las unidades y ha generado inconvenientes con algunos clientes que no pagan oportunamente sus cuentas, a lo anterior se le suma el deficiente manejo de las cuentas (ingresos y egresos) que se limita a acciones como anotar en el cuaderno las ventas del día y en alguno casos manifestaron llevar cuentas mentales, sin embargo, estas debilidades pueden ser minimizadas a través de la potencialización de las fortalezas y las oportunidades que ofrece la ARN en acceder a capacitaciones y formación para el trabajo con el fin de disminuir el desconocimiento en estos temas.

## CONCLUSION GENERAL

“Nos enseñan a guerrearla en la legalidad” (*Anónimo*)<sup>7</sup>

El presente análisis tuvo como objetivo identificar aquellos elementos que inciden en el funcionamiento de las unidades de negocio de las personas culminadas del proceso de reintegración en el departamento del Cauca, para ello se realizó un análisis estructural estadístico que dio cuenta del contexto en cual se encuentra la población culminada, en este apartado se resaltan las siguientes características: En primer lugar, los culminados son en su gran mayoría hombres, con un porcentaje de representatividad del 68% frente a un 32% de mujeres, así mismo, los dueños de las unidades negocio rondan edades entre los 40-49 años para los hombres y los 30-39 años para las mujeres. Conjuntamente, se destaca que el sector económico donde más se generan proyectos de emprendimiento, es el agrícola, esto ocasionado por la cultura campesina y el entorno en el cual la población se ha desenvuelto a lo largo de su vida.

Además se resalta que los esfuerzos realizados por la ARN Cauca en torno a la vinculación educativa de su población están surtiendo efecto, pues la población finalizó la ruta de reintegración con formación académica y formación para el trabajo donde se destaca que es posible empezar de nuevo y nunca tarde para retomar o iniciar los estudios, dentro de esta dimensión educativa también se resalta que las brechas de desigualdad de oportunidades donde los hombres son más capacitados que las mujeres está quedando atrás, pues las mujeres se culminaron del beneficio educativo a partir de ciclo 5 mientras que los hombres finalizan su proceso de culminación de la ruta a partir de ciclo 2, en lo referente a FPT y en

---

<sup>7</sup> Frase utilizada por una persona culminada del proceso de reintegración que contribuyó a este análisis a través de las entrevistas.

términos proporcionales, la culminación del beneficio de FPT se presenta resaltando esta característica especial, el 38% de las mujeres son técnicos frente al 27% de los hombres con este mismo nivel de formación.

Por último, sujeto a la información de la base de datos del periodo de análisis, se da cuenta que el 72% de las unidades productivas se encuentra operando frente al 12% que se encuentran cerradas, esto obedece a las siguientes razones:

En primer lugar, se destaca la implementación de las acciones que ha venido realizando la ARN Cauca en torno al perfil laboral de la población, a partir de los aprendizajes y experiencias adquiridas a lo largo de la vida y la implementación de la ruta de reintegración, sumado a lo anterior los propietarios de las unidades de negocio tienen conocimiento técnico o empírico acorde a la línea a la cual se orienta el proyecto de emprendimiento que ha permitido potencializar las capacidades de los culminados reflejados en el éxito y sostenimiento de los proyectos.

Además se destaca la inclusión de la familia en las unidades de trabajo, pues el ejercicio de concientización y de apropiación de la familia del proyecto de emprendimiento ha permitido fortalecer los lazos familiares y el trabajo en equipo, donde el éxito del negocio sea construido por todos y para todos. Conjuntamente, los culminados destacan el servicio que prestan a la comunidad y que los impulsa y motiva a contribuir por medio de sus unidades productivas a la construcción de paz y generación de empleo como medio para retribuir a la sociedad por las acciones cometidas en el pasado.

Dentro de las principales debilidades detectadas que ponen en riesgo la durabilidad de las unidades de negocio, se destaca: el manejo inadecuado de los ingresos y egresos de los

proyectos, generando cierto desorden administrativo que si no es corregido a tiempo puede afectar negativamente los proyectos, además del temor y desconocimiento que tiene la población en torno a la formalización, sin embargo, de este último aspecto se destaca que aunque dentro del análisis de las entrevistas no se encuentran registrado, durante el tiempo de práctica profesional se ha sido testigo de los diferentes intentos de los profesionales por vincular y romper este miedo a la formalización, sin embargo al momento de contactar la población esta no ha respondido como se espera, pese a esto, es muy importante no retractarse de las intenciones frente a las dificultades encontradas en el camino, y por lo tanto convertir esa debilidad en reto donde se recomienda reformular los mecanismos de vinculación a la formalización para no ser un ejercicio únicamente de invitación, sino sembrar en los culminados la importancia de la formalización.

Así mismo, es importante trabajar en la percepción que tiene la población en el uso del sistema financiero, donde esta no encuentre en los gota a gota la solución a sus problemas de inversión.

Finalmente, a través de este trabajo felicitar al Punto de Atención Cauca en sus intentos por construir paz en un departamento tan azotado por la guerra, siempre, todos y cada de uno de sus colaboradores hacen el mejor esfuerzo por hacer que las personas reintegradas vean que es posible mejorar sus vidas con base en la legalidad, materializado en el sostenimiento de las unidades de negocio.

## BIBLIOGRAFIA

Agencia para la Reintegración y la Normalización ARN. (2017). El momento de afianzar lo aprendido: Anuario de Reintegración 2017. Véase en [http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-](http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/SitePages/Documentos%20ARN.aspx)

[documentacion/SitePages/Documentos%20ARN.aspx](http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/SitePages/Documentos%20ARN.aspx). Recuperado el 11 de mayo de 2018.

Agencia para la Reintegración y la Normalización. (2013). Las cifras de los 10 años de desmovilizaciones. Véase en

<http://www.eltiempo.com/Multimedia/especiales/desmovilizados/ARCHIVO/ARCHIVO-12224321-0.pdf>. Recuperado el 08 de mayo del 2018.

Asociación Nacional de Industriales ANDI. (2017). Colombia: Balance 2017 y Perspectiva 2018. Véase en

<http://www.andi.com.co/Uploads/ANDIBalance2017Perspectivas%202018.pdf>.

Recuperado el 20 de junio del 2018.

Asociación Nacional de Instituciones Financieras ANIF. (2017). Sector Servicios: Desempeño Reciente y Perspectivas 2017. Véase en <http://anif.co/sites/default/files/sep4-17.pdf>. Recuperado el 25 de junio de 2018.

Bonilla, J. (2015). Education for Reintegration of ExCombatants into Civilian Life in

Caballero, M, Gonzáles, I y Romero, C. (s.f). Actividades Económicas. [Mensaje en un blog]. Véase en <http://actividadeseconomicasgeografia.blogspot.com/p/sector-terciario.html>. Recuperado el 25 de junio de 2018.

Cardona, L. (2017). En 2018, Colombia estaría libre de analfabetismo. *El País*. Véase en <http://www.elpais.com.co/colombia/en-2018-estaria-libre-de-analfabetismo.html>.

Recuperado el 11 de mayo del 2018.

Cifuentes, M. (2009). La investigación sobre género y conflicto armado. *Revista Eleuthera*. Volumen (3), p. 127-164.

Colombia An Analysis of Adult Education Programmes in Medellín and Piedecuesta. (Tesis Maestría en Filosofía en Comparativa y Educación Internacional). Universidad de Oslo, Noruega. Véase en <http://www.reintegracion.gov.co/es/la-reintegracion/centro-de-documentacion/Documentos/Education%20for%20Reintegration%20of%20Ex-Combatants%20into%20Civilian%20Life%20in%20Colombia.pdf>. Recuperado el 11 de mayo de 2018.

Dane. (2016). Boletín técnico GEIH Formación para el Trabajo. Véase en <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/formacion-para-el-trabajo>. Recuperado el 15 de mayo del 2018.

Dane. (2018). Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) - Mercado laboral según sexo. Véase en <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/segun-sexo>. Recuperado el 10 de mayo del 2018.

Dangond, B. (2017). El crecimiento del agro. *El Espectador*. Véase en <https://www.elespectador.com/opinion/el-crecimiento-del-agro-columna-708849>. Recuperado el 26 de junio de 2018.

Decreto 3011 de 1997. Por el cual se establecen normas para el ofrecimiento de la educación de adultos y se dictan otras disposiciones. Diciembre 19 de 1997. Véase en [http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-260523\\_Destacado.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-260523_Destacado.pdf). Recuperado el 11 de mayo de 2018.



Departamento Nacional de Estadísticas DANE. (2018). Cuentas Nacionales Anuales – Boletín Técnico. Véase en <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-anauales>. Recuperado el 20 de junio de 2018.

Gómez, A., Sarmiento, J. y Fajardo, C. (2016). Análisis de la dinámica del mercado laboral en Popayán - Colombia. *Económicas CUC*, 37(1), 135-176. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.37.1.2016.07>. Recuperado el 09 de mayo del 2018.

Ley 115 de 1994. Por la cual se expide la ley general de educación. Febrero 8 de 1994. Véase en [https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf). Recuperado el 11 de mayo de 2018.

Massigoge, J. & Formichella, M. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con el empleo, la educación y el desarrollo local. VII Congreso De Administración - “La Administración en un mundo complejo” – “La recuperación de la Competitividad, el Crecimiento y el Trabajo”. Véase en [https://www.researchgate.net/publication/281465619\\_El\\_concepto\\_de\\_emprendimiento\\_y\\_su\\_relacion\\_con\\_el\\_empleo\\_la\\_educacion\\_y\\_el\\_desarrollo\\_local](https://www.researchgate.net/publication/281465619_El_concepto_de_emprendimiento_y_su_relacion_con_el_empleo_la_educacion_y_el_desarrollo_local). Recuperado el 11 de mayo del 2018.

Ministerio de Educación Nacional. (2005). Lineamientos de política para la atención educativa a poblaciones vulnerables. Véase en [https://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/articles-90668\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/articles-90668_archivo_pdf.pdf). Recuperado el 11 de mayo del 2018.

Organización Internacional para las Migraciones OIM. (2014). 73 ciudadanos en Ortega (Cajibío - Cauca) ratificaron su compromiso con la Paz. Véase en

<http://www.oim.org.co/noticias/43-reconciliacion-y-reintegracion/3244-73-ciudadanos-en-ortega-cajibio-cauca-ratificaron-su-compromiso-con-la-paz.html>. Recuperado el 09 de mayo del 2018.

Ortiz, J. (2014). Importancia de la Educación Financiera. Finanzas y Proyectos. Véase en <https://finanzasyproyectos.net/importancia-de-la-educacion-financiera/>. Recuperado el 28 de junio de 2018.

Portafolio. (2017). Los 4 sectores que moverán el empleo el año entrante. *Portafolio*. Véase en <http://www.portafolio.co/economia/empleo/los-sectores-que-moveran-el-empleo-el-ano-entrante-512649>. Recuperado el 26 de junio de 2018.

Redacción El tiempo. (2016). 63 mil personas se han desmovilizado en Colombia. *El Tiempo*. Véase en <http://www.eltiempo.com/especiales/cifras-de-desmovilizados-en-colombia-4933>. Recuperado el 08 de mayo del 2018.

Redacción Verdad Abierta. (2013). El detonante de las Autodefensas de Ortega. *Verdad Abierta*. Véase en <https://verdadabierta.com/el-detonante-de-las-autodefensas-de-ortega/>. Recuperado el 09 de mayo del 2018.

Resolución 0754 de 2013. “*Por la cual se reglamentan requisitos, características, condiciones y obligaciones para el acceso y otorgamiento de los beneficios sociales y económicos del proceso de reintegración a la sociedad civil dirigida a la población desmovilizada, procedimiento de suspensión, pérdida de los mismos y culminación del proceso de reintegración*”. Julio 18 del 2013. Véase en <http://www.reintegracion.gov.co/es/agencia/Documentos%20Resoluciones/Resoluci%C3%B3n%200754%20de%202013.pdf>. Recuperado el 11 de mayo del 2018.

Resolución 1356 de 2016 “*Por la cual se modifican los artículos 3, 4, 17, 19, 21, 26, 31, 32, 37, 39, 44 y 46 y se deroga el artículo 38 de la Resolución 0754 de 2013*”. Véase en <http://www.reintegracion.gov.co/es/agencia/Documentos%20Resoluciones/Resoluci%C3%B3n%201356.pdf>. Recuperado el 11 de mayo del 2018.

Unidad del Servicio Público de Empleo. (2017). Observatorio del Servicio Público de Empleo – Boletín de Oportunidades Laborales No. 18. Véase en <http://serviciodeempleo.gov.co/observatorio/author/admin/>. Recuperado el 20 de junio de 2018.

## ANEXOS

### ANEXO 1 MEMORIA METODOLÓGICA

En lo referente a la metodología empleada para obtener una muestra poblacional representativa y poder dar un valor exacto de la cantidad de personas culminadas del proceso de reintegración de las que se requiere información para que el análisis estructural sea viable se realizó de la siguiente manera:

En un primer momento, la ARN - Nivel Central, desde la Subdirección de Seguimiento Programático de Reintegración informa que han culminado 295 personas de la ruta de reintegración en el Cauca durante los años 2012-2017, de la población anterior, a 249 personas se les ha desembolsado su BIE en el mismo departamento.

Por lo tanto, para realizar este análisis, se partió de la población culminada y que haya recibido su BIE en el Cauca durante los años 2012-2017. De tal manera, que la población total que se tuvo en cuenta para realizar el análisis fue de 249 personas. Dadas estas condiciones con la ayuda de herramientas estadísticas se halló una muestra representativa para el análisis de la siguiente manera:

De acuerdo a Suárez, M. & Tapia, F. (2012) una muestra representativa es el cálculo de un subconjunto de la población cuyas principales características son la representatividad donde cada uno de los elementos tenga la misma posibilidad de ser tenidos en cuenta en la conformación de la muestra y debe ser adecuada y válida, es decir dentro de la muestra obtenida debe permitir establecer un mínimo de error respecto a la población total en estudio. En estos términos, los autores se basan en la siguiente fórmula para la determinación del muestreo poblacional:

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

Donde:

$n$  = el tamaño de la muestra.

$N$  = tamaño de la población, para este caso son 249 personas.

$\vartheta$  =Desviación estándar de la población que generalmente cuando no se tiene su valor suele utilizarse un valor constante de 0,5. Sin embargo, dadas las características básicas de la población conocidas por la practicante durante el tiempo que ha estado en la ARN para este caso de estudio se tomará por criterio propio una desviación estándar de 0,2.

$e$ = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador. En este caso el límite aceptable de error muestral será del 5% (0,05).

$Z$  = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale a 2,58, valor que queda a criterio del encuestador. Para este caso se tomará una relación de confianza del 95%

Al aplicar la fórmula matemática se obtiene:

$$n = \frac{249 * 0.2^2 * 1.96^2}{((249 - 1) * 0.05^2) + (0.2^2 * 1.96^2)}$$

$n = 49,45 \rightarrow$  La muestra representativa debe ser aproximadamente de 50 personas.

El anterior resultado indica que para que el análisis previsto sea estadísticamente significativo se requirió información de 50 personas que hayan culminado la ruta de reintegración en el departamento del Cauca durante los años 2012-2017.

Seguidamente, el tratamiento de los datos se efectuó de la siguiente manera: Primeramente, se llevó a cabo un análisis estructural de la información suministrada por la Agencia, que permitió dar los primeros indicios del contexto general de la población en estudio, la anterior, con el fin de generar una caracterización y poder hondar en temas como: distribución de la población por sexo, comportamiento de la pirámide poblacional, sector económico de preferencia por la población para llevar a cabo la realización de su idea de

negocio<sup>8</sup>, distribución por sexo del sector económico, distribución por sexo del nivel educativo, distribución por sexo de formación para el trabajo, distribución por sexo del sector económico donde se catalogó la unidad productiva, vigencia de la unidad productiva en la actualidad, vigencia de la unidad de negocio por sexo y sector y vigencia del proyecto productivo de acuerdo a la formación (ya sea por formación para el trabajo o experiencia en el tema debidamente certificado) .

En tercer lugar, el análisis descriptivo de la población culminada del proceso de reintegración se complementó con el análisis cualitativo mediante la modalidad de entrevistas semiestructuradas, es importante tener en cuenta que estos tipos de análisis no se encuentran regidos el uno al otro, por lo tanto no se requiere un tamaño de muestra representativo para las entrevistas. Sin embargo, en un primer momento se intentó entrevistar a las 50 personas que la muestra arrojó en el análisis cualitativo, pero fue muy difícil contactarlas (teniendo en cuenta que las entrevistas se realizaron vía telefónica) razón por la cual, se efectuaron 35 entrevistas, verificando que se tuvieran informantes claves de una muestra no probabilística, razón por la cual el análisis fue desarrollado únicamente con 25 entrevistados, bajo el criterio subjetivo del analista, sin embargo, dentro de esos 25 entrevistados, fue fundamental que estuvieran personas que se desempeñan o desempeñaron en los distintos sectores económicos que la base de datos tuvo en cuenta al momento de enviar la información a la practicante.

Por último, se intentó realizar un matriz DOFA por cada uno de los sectores que la base de datos enviada por la ARN incluía, dentro de estos se encuentra: agrícola, comercio, industrial, pecuario y servicios, pero en la construcción de las matrices se percibieron muchos factores en común en estos sectores que hacía muy repetitivo el análisis, razón por la cual se unieron bajo el análisis económico de los tres sectores tradicionales; sector primario, donde se incluían las actividades agrícolas y pecuarias; sector secundarios donde se incluían las actividades industriales y sector terciario donde se analizaron las actividades del área de servicios y comerciales, así pues se realizaron 3 matrices DOFA con sus respectivas estrategias.

---

<sup>8</sup> Bajo un criterio de postestratificación que permite a partir de una muestra representativa estratificarlos por alguna situación, en este caso fue el sector económico en el cual fue empleado el Beneficio de Inserción Económica.

## **ANEXO 2 ENTREVISTA**

### **ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA**

**Población a la que va dirigida:** *Personas culminadas del proceso de reintegración.*

**Objetivo:** *Identificar factores relacionados con la perspectiva que tiene cada participante frente al éxito o fallas de las unidades de negocio que los ha llevado a que estas estén o no en funcionamiento.*

*A continuación encontrará una serie de preguntas en las cuales usted podrá argumentar o explicar. En ninguno de los casos hay respuestas correctas o incorrectas. Responda de acuerdo a su manera cotidiana de pensar, de sentir o actuar.*

Entrevistado No. \_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar de aplicación: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_

1. *¿Qué importancia tiene en su vida tener un negocio propio?*

*Argumentar*

2. *¿Qué características considera Ud. que debe tener una persona que tenga una unidad de negocio?*

*Nombrar y explicar*

3. *¿Qué razones lo llevaron a la creación de esa idea de negocio?*

*Nombrar y explicar*

4. *¿Identificó las necesidades de la comunidad que lo rodea para presentar una idea de negocio?*

*Nombrar y argumentar*

5. *¿Ud. Tuvo en cuenta el comportamiento de la competencia y del entorno de la unidad productiva para dar inicio a la formulación y puesta en marcha de su negocio?*

*Sí\_\_ No\_\_*

6. *¿Qué tipo de formación tuvo Ud. para llevar a cabo la idea de negocio?*

*Formación para el trabajo del Sena\_\_ Experiencia laboral certificada\_\_  
Acreditación de entidad competente\_\_*

7. *¿La formación que Ud. tuvo estuvo acorde con la idea de negocio?*

*Sí\_\_ No\_\_*

8. *¿Cuándo se inició el proceso de planteamiento de su idea de negocio, Ud. Considera que la ARN antes ACR, le oriento adecuadamente en la formulación de su idea de negocio?*

*Si\_ No\_\_ Como\_\_\_\_\_*

9. *¿Considera satisfactorio el acompañamiento por parte del profesional reintegrador en el planteamiento de la idea, formulación y previa puesta en marcha de su unidad de negocio?*

*Si\_\_ No\_\_ Porque\_\_\_\_\_*

10. *¿Contó con apoyo de otras entidades en la formulación de su idea de negocio?*

*Sí\_\_ No\_\_ Cuáles\_\_\_\_\_*

*Si responde sí*

11. *¿Considera importante que una entidad externa lo asesore en la formulación y puesta en marcha de la unidad de negocio?*

*Si\_\_ No\_\_ Porque\_\_\_\_\_*

12. *¿Qué motivos lo impulsaron a destinar el Beneficio de Inserción Económica (BIE) a la creación o fortalecimiento de esa idea de negocio?*

*Argumentar*



13. *¿En qué sector económico destinó el uso del BIE?*

*Primario (producción básica)*

*Agricultura\_\_ Ganadería\_\_ Pesca\_\_ Minera\_\_ Producción energética*

*Secundario (producción de bienes)*

*Industria\_\_ Construcción\_\_ Manufactura\_\_*

*Terciario (servicios)*

*Comercio \_\_ Bancos\_\_ Educación\_\_ Cultura\_\_ Servicios persona a persona*

14. *¿Por qué destino el BIE hacia ese sector económico?*

*Argumentar*

15. *¿Qué insumos adquirió cuando recibió el BIE?*

*Nombrar*

16. *¿Por qué decidió ubicar la unidad productiva en ese sitio?*

*Nombrar motivos y explicarlos*

17. *¿Su unidad de negocio se encuentra en estos momentos en funcionamiento?*

*Sí\_\_ No\_\_*

*Teniendo en cuenta la pregunta 17 si responde SI*

18. *¿Qué características considera que Ud. tiene para tener un negocio actualmente?*

*Nombrar y explicar*

19. *¿Los insumos entregados están funcionando en su idea de negocio?*

*Nombrar y explicar*

20. *¿Cuáles considera que han sido los elementos que hacen que su unidad de negocio se encuentra en funcionamiento?*

*Nombrar cada elemento y explicarlo.*

21. *¿Cuáles considera las principales fortalezas de su unidad de negocio?*

*Nombrar cada elemento y explicarlo*

22. *¿Cuáles identifica Ud. como las principales debilidades que se generan en el funcionamiento de su negocio?*

*Nombrar cada elemento y explicarlo.*

23. *¿Cuál es su papel en la unidad de negocio?*

*Mencione y explique*

24. *¿Tiene acompañamiento de alguna persona particular, miembro de su núcleo familiar o PPR en el funcionamiento de la unidad productiva?*

*SI\_\_ NO\_\_*

*Si responde sí*

25. *¿Por qué eligió a esa o esas persona/s para acompañamiento en su unidad de negocio?*

*Argumente*

26. *¿De qué manera es el acompañamiento de este sujeto en el funcionamiento de su negocio?*

*Mencione y explique*

27. *¿La unidad cuenta con seguimiento y control de trabajo que le permite identificar como se encuentra el funcionamiento de la empresa?*

*SI\_\_ NO\_\_*

28. *¿Qué acciones realiza para identificar la situación de su negocio?*

*Mencione y explique*

29. *¿Ud. Tiene bien definidas las funciones de los colaboradores que hacen parte de la unidad productiva?*

*SI\_\_ NO\_\_*

30. *¿Qué acciones hace para promocionar su negocio en su zona de influencia?*

*Argumentar*

31. *¿Hay un control sobre ventas, ingresos, gastos, costos de su unidad de negocio?*

*SI\_\_ NO\_\_*

*Si responde si ¿Cómo lleva a cabo ese control?*

*Argumentar*

32. *¿Considera pertinente capacitaciones en las fallas que Ud. manifiesta en su unidad productiva para solucionar los inconvenientes y fortalecer su negocio?*

*SI\_\_ NO\_\_*

33. *¿Qué tipo de capacitaciones le gustaría recibir?*

*Nombrar y explicar el porque*

*Teniendo en cuenta la pregunta 17 Si responde NO*

34. *¿Informó Ud. a la ARN con anterioridad que tenía la intención de cerrar su unidad de negocio?*

*Sí\_\_ No\_\_*

35. *¿Por qué decidió cerrar su unidad de negocio?*

*Argumentar.*

36. *¿Cuáles son las principales dificultades que impulsaron en el cierre de la unidad de negocio?*

*Nombrar y explicar*

37. *¿Considera importante recibir mayor orientación en su unidad de negocio por parte de la ARN para evitar la finalización de su unidad de negocio?*

*Sí\_\_ No\_\_ Porque \_\_\_\_\_*

38. *¿En que destinó el capital que tenía para el funcionamiento de la unidad productiva?*

*Argumente*

39. *¿Qué experiencia le dejó tener una unidad de negocio?*

*Argumente*

40. *¿Qué recomendaciones para evitar el cierre de su unidad productiva le daría a otras personas que estén en el proceso de la idea y formulación del negocio?*

*Argumente*

**GRACIAS**

## ANEXO 3 FORMATO DE CONFIDENCIALIDAD

	<b>FORMATO COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD</b>	CÓDIGO: DE-F-15	
		FECHA 2017-08-11	VERSIÓN V-4

Yo **Andrea Saenz Gómez** identificada con cédula de ciudadanía **1.143.866.126 de Cali**, en mi calidad de **INVESTIGADOR** (en adelante el **INVESTIGADOR**), según consta documento de presentación enviado por **Universidad del Cauca**; mediante la suscripción de este documento asumo como obligación unilateral a favor de la **AGENCIA PARA LA REINCORPORACION Y NORMALIZACION**, en adelante **ARN**, compromiso de confidencialidad que se regula a través de las siguientes cláusulas:

**CLÁUSULA PRIMERA.- COMPROMISO: EL INVESTIGADOR** asume el compromiso de reserva y confidencialidad sobre la información documentos y/o material que le suministre la ARN.

El presente compromiso vincula a las **PERSONAS AUTORIZADAS** en la **CLÁUSULA TERCERA** de este documento y a cualquier otra persona que actúe o intervenga en el proceso de información en nombre o en beneficio del **INVESTIGADOR**, tales como los ejecutivos, empleados, consejeros, asesores, abogados, representantes, entre otros.

El presente compromiso tiene como finalidad proteger la naturaleza de la confidencialidad de la información, documentos y/o material suministrados por la **ARN** que tienen el carácter de reservados, por encontrarse relacionados con la Defensa y Seguridad Nacional, de conformidad con lo dispuesto por el Capítulo II, artículo 24 de la Ley 1437 de 2011, por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo, modificado por el artículo 1 de la Ley 1755 de 2015, por lo tanto el **INVESTIGADOR** se compromete a mantenerlos en reserva, conforme con las siguientes:

### OBLIGACIONES ESPECÍFICAS DEL INVESTIGADOR:

1.1. Mantener la información, documentos y/o material considerados como reservados, bajo el carácter de estrictamente confidencial, y mantenerla debidamente protegida del acceso de terceros, con el fin de no permitir su conocimiento o manejo por parte de personas no autorizadas por la **ARN**.

1.2. No utilizar la información, documentos y/o material entregados por la **ARN** para fines diferentes al estudio y preparación de su investigación (es) denominada: **"Análisis de los factores que garantizan la perdurabilidad en el corto plazo de las unidades de negocio de las personas que culminaron la ruta de reintegración en el Cauca 2012-2017"**.

"Toda impresión física de este documento se considera Documento no Controlado.

La versión vigente se encuentra en el software SIGER."

"El registro de datos personales en este formato, autoriza a la ARN para la recolección, almacenamiento y uso de los mismos. En cumplimiento a la Ley 1581/12 y el Decreto 1377/13 y las demás normas que modifiquen, adicionen o complementen.

Conozca la política de tratamiento de los datos personales de la ARN a través del siguiente link:  
<http://www.reintegracion.gov.co/es/atencion/Paginas/politicas.aspx>"

	<b>FORMATO COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD</b>	CÓDIGO: DE-F-15	
		FECHA 2017-08-11	VERSIÓN V-4

1.3. No permitir la copia, reproducción total o parcial de los documentos e información suministrada por la **ARN**, sin previo consentimiento expreso y escrito de esta Entidad.

1.4. Guardar estricta confidencialidad, discreción y cuidado respecto de los documentos e información que le sean entregados o a los que tenga acceso en desarrollo de su investigación.

1.5. Cumplir y acatar las exigencias formuladas por la **ARN**, sin perjuicio de la responsabilidad que el uso indebido le genere a la **ARN** o a terceros o involucrados directos o subsecuentes en la información mencionada, en virtud del presente compromiso y/o de las normas legales que eventualmente puedan ser violadas.

1.6. No incluir en su investigación el nombre de funcionario o contratistas de la **ARN** ni de los beneficiarios del Programa de Reintegración.

1.7. **EI INVESTIGADOR** se obliga a presentar informes periódicos en idioma español, de acuerdo con las condiciones por la **ARN**, que se establecerán para cada caso concreto dependiendo de la duración y naturaleza de la investigación. Igualmente entregar una copia de su informe final de su investigación en español a la **ARN**


1.8. **EL INVESTIGADOR** se compromete a diligenciar la Ficha Técnica de investigaciones en idioma español, donde se resumen los aspectos principales de su investigación y entregarle dicha ficha a la **ARN**, una vez haya terminado su investigación.

1.9. **EL INVESTIGADOR** se compromete a realizar retroalimentación de los resultados parciales o finales de su investigación, para tal fin se concertarán las acciones con la **ARN**. La retroalimentación podrá ser presencial o virtual.

**PARÁGRAFO: EI INVESTIGADOR** manifiesta y acepta expresamente con la firma de este documento, que no tiene autorización para divulgar o utilizar la información con propósitos diferentes a los establecidos en este documento.

En este orden, declara solemnemente haber sido informado sobre el alcance de las normas que se relacionan a continuación: artículo 74 de la Constitución Política; Ley 4a de 1913 art. 320; Ley 57 de 1985 art. 12; Ley 599 de 2000, Ley 1581 de 2012 "Habeas Data" art. 2 parágrafo; art. 4 Literal h, Principio de Confidencialidad y los pronunciamientos de la Corte Constitucional contenidos entre otros en la sentencia C-200 de 2012



	<b>FORMATO COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD</b>	CÓDIGO: DE-F-15	
		FECHA 2017-08-11	VERSIÓN V-4

**CLÁUSULA SEGUNDA.- CONDICIONES DEL USO Y DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN:** EI INVESTIGADOR únicamente podrá dar a conocer los documentos e información suministrada considerada como reservada por la **ARN** a directores, empleados, socios, asociados, afiliados, asesores, agentes o representantes suyos, en la medida en que la divulgación de tal información sea necesaria para el estudio y preparación de su informe final de investigación Titulado: **“Análisis de los factores que garantizan la perdurabilidad en el corto plazo de las unidades de negocio de las personas que culminaron la ruta de reintegración en el Cauca 2012-2017”**, evento en el cual el uso y divulgación de la información respectiva, se hará en todo caso bajo la responsabilidad y a riesgo del **INVESTIGADOR**.

**CLÁUSULA TERCERA.- PERSONAS AUTORIZADAS:** EI INVESTIGADOR expresamente señala como personas autorizadas para solicitar, recibir, observar y manejar en su nombre las copias del material disponible objeto del presente documento, a las siguientes:

Nombre: _____	Identificación: _____	Cargo: _____
Nombre: _____	Identificación: _____	Cargo: _____
Nombre: _____	Identificación: _____	Cargo: _____
Nombre: _____	Identificación: _____	Cargo: _____
Nombre: _____	Identificación: _____	Cargo: _____
Nombre: _____	Identificación: _____	Cargo: _____
Nombre: _____	Identificación: _____	Cargo: _____

**Nota:** Si el investigador contrata y/o utiliza personas que lo apoyen en la recolección y tratamiento de la información, estas personas deberán también firmar la presente acta y son responsables según lo estipulado en la cláusula cuarta, quinta, sexta y los numerales 7.1 y 7.4.

**CLÁUSULA CUARTA.-** Toda la información, documentos, material suministrado o recaudado en marco de la investigación (entrevistas, encuestas, grupos focales y otros) en razón de la coordinación realizada con la Entidad, no podrá ser divulgada o utilizada con propósitos diferentes al estudio realizado por el **INVESTIGADOR**. Cualquier utilización indebida no está permitida por la **ARN** y podrá ser sancionada acorde el marco legal vigente.

**EL INVESTIGADOR** deberá identificar en el documento final todas las veces en que la ARN sea la fuente de la información, dando el correspondiente crédito por el suministro de la información.

**EL INVESTIGADOR** establecerá la responsabilidad por el uso y aplicación de la información dentro del documento, para ello debe incorporar en la página siguiente

"Toda impresión física de este documento se considera Documento no Controlado.

Página 3 de 8

La versión vigente se encuentra en el software Siger."

"El registro de datos personales en este formato, autoriza a la ARN para la recolección, almacenamiento y uso de los mismos. En cumplimiento a la Ley 1581/12 y el Decreto 1377/13 y las demás normas que modifiquen, adicionen o complementen.

Conozca la política de tratamiento de los datos personales de la ARN a través del siguiente link:

<http://www.reintegracion.gov.co/es/atencion/Paginas/politicas.aspx>"

	<b>FORMATO COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD</b>	CÓDIGO: DE-F-15	
		FECHA 2017-08-11	VERSIÓN V-4

de la contraportada, el siguiente texto: “- Las denominaciones empleadas en este texto y la forma en que aparecen presentados los datos no implican, de parte de la **ARN**, juicio alguno o comprometen la posición de la entidad y/o de quienes intervienen en ella. Los contenidos son responsabilidad de quienes realizaron la investigación.”

**CLÁUSULA QUINTA.- RESPONSABILIDAD:** El incumplimiento de cualquiera de las obligaciones de confidencialidad contenidas en el presente compromiso, hará responsable al **INVESTIGADOR** por los perjuicios o sanciones que la revelación o utilización de la información con propósitos diferentes al estudio y preparación de informe final de investigación titulado “**Análisis de los factores que garantizan la perdurabilidad en el corto plazo de las unidades de negocio de las personas que culminaron la ruta de reintegración en el Cauca 2012-2017**”, pueda causar a la **ARN** o a terceros o involucrados directos o subsecuentes en la información mencionada, siempre y cuando La violación de la confidencialidad le sea directamente imputable al **INVESTIGADOR**, sus empleados, socios o terceros que tengan acceso a la misma por causa o con ocasión de autorización, entrega o suministro de la información que realice el **INVESTIGADOR** o de la negligencia de este último en el cumplimiento de su obligación de reserva y confidencialidad.

**El INVESTIGADOR** será responsable de cualquier deterioro, pérdida, alteración o uso no autorizado realizado sobre la información y documentos y/o material, y puede recibir las sanciones penales, disciplinarias y administrativas a que haya lugar, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente.

**CLÁUSULA SEXTA.** - El compromiso de reserva y confidencialidad sobre la información obtenidos por el **INVESTIGADOR** la información municipio de residencia, sexo, edad, máximo nivel educativo, formación para el trabajo, especificación si la persona para acceder al BIE realizó formación para el trabajo por el SENA o adjunto soportes de certificación de competencia laboral por experiencia, municipio de localización del BIE, estado del BIE, modalidad o actividad económica sobre el cual se desempeña el BIE, sector económico del BIE, aporte desembolsado por la ARN y otras instituciones que contribuyan al financiamiento de las unidades de negocio, vigencia del BIE hasta la fecha (indicar si la actividad productiva se encuentra en funcionamiento, cerrada o cambio de unidad) e información de su grupo familiar que permita indagar sobre la contribución de la familia en el funcionamiento del negocio (es decir si la familia se involucra en el desarrollo de la unidad de negocio), tendrá una vigencia indefinida en el tiempo, salvo que la ARN libere de esta carga al **INVESTIGADOR** de manera expresa y escrita.


**CLÁUSULA SÉPTIMA. - GENERALIDADES:** Las siguientes son las generalidades aplicables:

“Toda impresión física de este documento se considera Documento no Controlado. La versión vigente se encuentra en el software SIGER.”

Página 4 de 8

“El registro de datos personales en este formato, autoriza a la ARN para la recolección, almacenamiento y uso de los mismos. En cumplimiento a la Ley 1581/12 y el Decreto 1377/13 y las demás normas que modifiquen, adicione o complementen. Conozca la política de tratamiento de los datos personales de la ARN a través del siguiente link:  
<http://www.reintegracion.gov.co/es/atencion/Paginas/politicas.aspx>”



	<b>FORMATO COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD</b>	CÓDIGO: DE-F-15	
		FECHA 2017-08-11	VERSIÓN V-4

7.1. Ley aplicable: Las leyes que gobiernan el presente compromiso de confidencialidad y su interpretación son las leyes colombianas.

7.2. Reformas: El presente documento constituye la totalidad del compromiso asumido por el **INVESTIGADOR** como obligación unilateral, incondicional e irrevocable, a favor de la **ARN**; por lo tanto, no podrá ser modificado o reformado en ningún aspecto unilateralmente, salvo que medie aceptación expresa y escrita de la **ARN**.

7.3. Poderes y autorizaciones: **EL INVESTIGADOR** declara y certifica que tiene plena capacidad legal para suscribir el presente documento, así como para cumplir las obligaciones que a través del mismo contrae.

7.4. **EL INVESTIGADOR** manifiesta y acepta que la **ARN** no será responsable de su seguridad personal y que él se hace totalmente responsable de su persona e integridad en todas aquellas zonas que visite con el objetivo de realizar su investigación.

7.5. **EL INVESTIGADOR** autoriza a la **ARN** a mantener sus datos personales en las bases que disponga la **ARN**, para hacer seguimiento o mantener la memoria institucional, en materia de las investigaciones apoyadas.

#### **CLÁUSULA OCTAVA. - DERECHOS DE AUTOR:**

Todos los resultados o derechos que se deriven del trabajo o investigación que incluyan información de la **ARN**, incluidos los derechos de autor y otros derechos de propiedad intelectual serán de propiedad del **INVESTIGADOR**. En todo caso, si del trabajo o investigación resulta algún producto, modelo o diseño que pueda servir a la **ARN**, ésta podrá utilizarlos para el desarrollo de sus programas institucionales reconociendo los créditos respectivos del autor, sin que éste uso genere alguna retribución económica a favor del autor.

#### **CLÁUSULA NOVENA – AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN:**

Sobre el informe final de la investigación titulada: “**Análisis de los factores que garantizan la perdurabilidad en el corto plazo de las unidades de negocio de las personas que culminaron la ruta de reintegración en el Cauca 2012-2017**”, **EL INVESTIGADOR** autoriza a la **ARN** a lo siguiente:

9.1. Reproducir el trabajo en un soporte digital para su incorporación a una base de datos electrónica o repositorio de la **ARN**, comprendiendo el derecho de almacenar el trabajo en nuestros servidores, así como el derecho a hacer cualquier

“Toda impresión física de este documento se considera Documento no Controlado.  
La versión vigente se encuentra en el software SIGER.”

Página 5 de 8

“El registro de datos personales en este formato, autoriza a la ARN para la recolección, almacenamiento y uso de los mismos. En cumplimiento a la Ley 1581/12 y el Decreto 1377/13 y las demás normas que modifiquen, adicionen o complementen. Conozca la política de tratamiento de los datos personales de la ARN a través del siguiente link:  
<http://www.reintegracion.gov.co/es/atencion/Paginas/politicas.aspx>”

	<b>FORMATO COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD</b>	CÓDIGO: DE-F-15	
		FECHA 2017-08-11	VERSIÓN V-4

otra reproducción temporal para permitir a los colaboradores de la **ARN** bien la visualización, reproducción o la grabación en el disco duro del PC o en soporte papel del trabajo para uso privado y/o con fines netamente institucionales.

9.2. Adaptar el trabajo, ya sea directamente o a través de terceros, en la medida en que sea necesario para adecuarlo al formato, imagen o apariencia de Internet o cualquier otra tecnología susceptible de adscripción a Internet o cualquier sistema de seguridad en el formato electrónico del trabajo, siempre y cuando se haga con los fines internos de la **ARN** descritos en el numeral 9.1

9.3. Autorizar la divulgación del informe o documento final de investigación en la página web de la **ARN** y en la intranet de la entidad, pestaña de gestión de conocimiento, para su conocimiento por la sociedad en general y por los colaboradores de la **ARN**.

#### CLÁUSULA DECIMA – AVAL DEL INVESTIGADOR POR INSTITUCIÓN

10. 1 Si **EL INVESTIGADOR** se adscribe a alguna institución en el marco del desarrollo de su investigación y ésta lo respalda o presenta ante la **ARN**, para el desarrollo de su proyecto de investigación, un miembro de dicha institución, deberá ser parte firmante del presente compromiso de confidencialidad, en calidad de garante que el investigador de cumplimiento a lo establecido en el presente documento.

#### CLÁUSULA DECIMA PRIMERA – PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES, PRIVACIDAD Y CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN

En cumplimiento de lo establecido en la Ley Estatutaria 1581 de 2012, que regula el manejo de la información de datos personales contenida en bases de datos, este documento se pone en conocimiento del **INVESTIGADOR** lo siguiente:

11.1. Por medio del presente documento el **INVESTIGADOR** acepta y manifiesta que autoriza a la **ARN**, la recolección y tratamiento de los datos personales dentro de los términos y condiciones que a continuación se desarrollan.

11.2 Los datos personales que el **INVESTIGADOR** facilite a la **ARN** serán incorporados a una base de datos de la que es titular y responsable la **ARN**.

11.3. Cuando sea necesario facilitar datos de carácter personal, el **INVESTIGADOR** garantizará su veracidad, exactitud, autenticidad y vigencia. En todo caso **EL**

"Toda impresión física de este documento se considera Documento no Controlado.

Página 6 de 8

La versión vigente se encuentra en el software SIGER."

"El registro de datos personales en este formato, autoriza a la **ARN** para la recolección, almacenamiento y uso de los mismos. En cumplimiento a la Ley 1581/12 y el Decreto 1377/13 y las demás normas que modifiquen, adicione o complementen. Conozca la política de tratamiento de los datos personales de la **ARN** a través del siguiente link:  
<http://www.reintegracion.gov.co/es/atencion/Paginas/politicas.aspx>"



	<b>FORMATO COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD</b>	CÓDIGO: DE-F-15	
		FECHA 2017-08-11	VERSIÓN V-4

**INVESTIGADOR** será el único responsable de las manifestaciones falsas o inexactas que realice y de los perjuicios que cause a la ARN o a terceros, por la información que facilite.

11.4 **EL INVESTIGADOR** declara aceptar plenamente y sin reservas la incorporación de los datos facilitados y su tratamiento automatizado. La recolección de datos personales y su tratamiento automatizado tiene como finalidad facilitar la elaboración de estadísticas, la gestión o seguimiento de investigaciones relacionados con el objeto de la **ARN**.

11.5 **EL INVESTIGADOR** podrá ejercitar, en cualquier momento, los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición de sus datos personales, y ejercer cualquier otro derecho derivado o relacionado con la protección de datos personales (habeas data). El ejercicio de estos derechos podrá efectuarse mediante el envío de un e-mail a la dirección de correo electrónico [planeacion@acr.gov.co](mailto:planeacion@acr.gov.co), o por cualquier otro medio que permita reconocer la identidad del **INVESTIGADOR** que ejercite cualquiera de los derechos antes mencionados.

11.6 Sin detrimento del cumplimiento de sus obligaciones derivadas de la ley y de los derechos de terceros, la **ARN** se reserva el derecho de modificar en cualquier momento su política de tratamiento y seguridad de datos personales, siempre respetando la legislación vigente en materia de protección de datos, y previa comunicación a los interesados, a través de la página web: [www.reintegracion.gov.co](http://www.reintegracion.gov.co) en el ítem Políticas de seguridad de la información y protección de datos o mediante el envío de correo electrónico a los interesados, o por cualquier otro medio de comunicación o difusión que se considere oportuno.

## ACEPTACIÓN

**EI INVESTIGADOR** y el miembro de la institución (si aplica) manifiestan y reconocen que conocen en su totalidad el contenido del presente compromiso, y que comprenden a cabalidad el alcance y las obligaciones tanto directas como subsecuentes que del mismo se derivan, en constancia y aceptación de lo cual lo suscribe en Bogotá D.C., a los 24 días del mes de mayo del año 2018.

	<b>FORMATO COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD</b>	CÓDIGO: DE-F-15	
		FECHA 2017-08-11	VERSIÓN V-4

Por, el investigador

*Andrea Saenz Gómez*

Firma:

Nombre: Andrea Saenz Gómez

Por, la **Universidad del Cauca**

*Enrique Peña Forero*

Nombre: Enrique Peña Forero

Cargo: Asesor académico/Profesor titular de planta de la Universidad del Cauca

Email: [epena@unicauca.edu.co](mailto:epena@unicauca.edu.co)

Teléfono: 3162522025