
CAJA DE HERRAMIENTAS PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO PARA PERSONAS EN PROCESO DE REINTEGRACIÓN

Guía Paso a Paso para las
cuatro fases



Este documento corresponde a una versión del proceso de empleabilidad, diseñado por la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), con el respaldo del Programa de Reintegración con Enfoque Comunitario que implementa la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) con apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los contenidos de esta publicación no representan, necesariamente, la visión de la USAID.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	8
Objetivos	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	11
Metodología	11
Fase 1: socialización y selección de las PPR	15
1.1. Paso 1: identificación de las ppr con perfil para ingresar al modelo de generación de ingresos	15
1.1.1. Convocatoria de PPR que cumplan con los requisitos de la (ACR)	15
1.1.2. Evaluar el perfil de la PPR	15
1.2. Paso 2: jornada de socialización del modelo de generación de ingresos de unidades de negocio	29
1.2.1. Explicación a la PPR de la ejecución de cada fase del modelo económico	29
1.2.2. Presentación de casos exitosos de emprendimiento de la región	30
1.2.3. Taller del contexto económico de la región	30
1.2.4. Taller para el diligenciamiento del “F2. Formato de información de idea o unidad de negocio de la PPR”.	38
1.2.5. Diligenciamiento del “F2. Formato de información de idea o unidad de negocio de la PPR”.	43
1.3. Paso 3: formato de visita diagnóstica de idea o unidad de negocio de la ppr (f3)	44
1.4. Paso 4: comité técnico de aprobación de idea o unidad de negocio	56
1.4.1. Sustentación de la idea o unidad de negocio de la PPR ante el comité técnico y emisión del concepto del equipo profesional reintegrador.	56
1.4.2. Evaluación del comité técnico de aprobación de la idea o unidad de negocio	57

1.5. Paso 5: aprobación de ideas o unidades negocio	64
Fase 2: formulación de planes de negocio	69
2.1. Paso 1: convocatoria a taller de formulación de planes de negocio	69
2.2. Paso 2: socialización y sensibilización de la metodología a las ppr	70
2.3. Paso 3: taller en formulación de planes de negocio	71
2.3.1. Módulo N° 1: empresa, empresarias y empresarios	71
2.3.1.1. Objetivos del módulo	71
2.3.1.2. Dinámica "Personas exitosas y sin iniciativa"	71
2.3.1.3. Contenido temático	72
2.3.1.4. Desarrollo del Tema 1: La empresa	72
2.3.1.5. Desarrollo del Tema 2: Sectores económicos	73
2.3.1.6. Práctica N° 1: Identificación de la idea de negocio en los sectores económicos	73
2.3.1.7. Desarrollo del Tema 3: Recursos de una empresa	73
2.3.1.8. Desarrollo del Tema 4: Empresarias y empresarios	74
2.3.1.9. Práctica N° 2: Sopa de letras	74
2.3.1.10. Desarrollo del Tema 5: Creando empresas	74
2.3.1.11. Práctica N° 3: Pon en práctica tu creatividad	75
2.3.1.12. Desarrollo del Tema 6: El plan de negocio	75
2.3.1.13. Práctica N° 4: Entrevistas a empresarias y empresarios	76
2.3.1.14. Evaluación de lo aprendido	76
2.3.2. Módulo N° 2: áreas funcionales de la empresa	77
2.3.2.1. Objetivos del módulo	77
2.3.2.2. Contenido temático	77
2.3.2.3. Socialización de la Práctica N°4: Entrevistas a empresarias y empresarios	77
2.3.2.4. Desarrollo del Tema 1: Estructura de áreas funcionales.	78
2.3.2.5. Desarrollo del Tema 2: El proceso administrativo	78
2.3.2.6. Desarrollo del Tema 3: El proceso operativo	79
2.3.2.7. Evaluación de lo aprendido	80
2.3.2.8. Desarrollo del Tema 4: Proceso de mercadeo	81
2.3.2.9. Evaluación de lo aprendido	82
2.3.2.10. Desarrollo del Tema 5: El proceso financiero	84
2.3.2.11. Socialización de la Práctica N°5: Resuelve el crucigrama	85
2.3.2.12. Evaluación de lo aprendido	85

2.3.3. Módulo N° 3: funcionamiento de la empresa	87
2.3.3.1. Objetivos del módulo	87
2.3.3.2. Contenido temático	87
2.3.3.3. Desarrollo del Tema 1: Organización y distribución del espacio	87
2.3.3.4. Desarrollo del Tema 2: Distribución de cargos y funciones	88
2.3.3.5. Guía Práctica N°6: Organiza tu empresa	89
2.3.3.6. Desarrollo del Tema 3: La salud y seguridad ocupacional	89
2.3.3.7. Guía Práctica N° 7: Resuelve la sopa de letras	90
2.3.3.8. Desarrollo del Tema 4: Protección ambiental	90
2.3.3.9. Desarrollo del Tema 5: Aspectos legales	91
2.3.3.10. Desarrollo del Tema 6: Ahorro e inversión	92
2.3.3.11. Guía Práctica N° 8: Resuelve el crucigrama	92
2.3.3.12. Desarrollo del Tema 7: Presupuesto familiar	92
2.3.3.13. Guía Práctica N° 9: "El acreedor y el deudor"	93
2.3.3.14. Desarrollo del Tema 7: Presupuesto familiar (Continuación)	93
2.3.3.15. Desarrollo del Tema 8: El mapa de sueños	94
2.3.3.16. Guía práctica: Construye tu mapa de sueños	94
2.3.3.17. Evaluación de lo aprendido	94
2.4. Paso 4: jornadas de nivelación	95
2.5. Paso 5: ajustes a los planes de negocios	95
2.6. Paso 6: sistematización de información financiera	96
2.7. Paso 7: revisión de viabilidad de planes de negocio	98
2.8. Paso 8: comité de aprobación de planes de negocios	98
Fase 3: puesta en marcha de las unidades de negocio	103
3.1. Paso 1: plan de adquisición	103
3.1.1. Verificación de la lista de chequeo del plan de negocio	104
3.1.2. Implementación del plan de negocio	104
3.1.3. Invitación a cotizar	109
3.1.4. Alistamiento para la selección de empresas proveedoras	109
3.2. Paso 2: comité de compras	109
3.2.1. Socialización de información de empresas proveedoras	109
3.2.2. Selección y aprobación de las empresas proveedoras	110
3.3. Paso 3: compras	110
3.3.1. Diligenciamiento y suscripción del acta de compromiso para el desembolso por parte de la PPR	110

3.3.2. Diligenciamiento y suscripción de la carta de instrucción por la PPR	110
3.3.3. Solicitud de aprobación del desembolso a nivel central de la (ACR)	111
3.3.4. Realización de compras por parte de (ACR)	111
3.3.5. Entrega de bienes a la PPR	111
3.4. Paso 4: implementación de la unidad de negocio	111
3.4.1. Localización del lugar seleccionado por la PPR	111
3.4.2. Relación jurídica del inmueble	112
3.4.3. Emprendimiento y/o fortalecimiento	113
3.4.4. Riesgos	113
3.4.5. Organización y distribución del punto de venta	113
3.4.6. Mercado y ventas	113
3.4.7. Implementación del plan de mercadeo	114
3.4.8. Diligenciamiento de la lista de chequeo	116
3.4.9. Lanzamiento de la unidad de negocio	116
3.4.10. Plan financiero familiar	117
Fase 4: seguimiento a las unidades de negocio	127
4.1. Paso 1: funcionamiento de la unidad de negocio	127
4.1.1 Revisión del plan de negocios y plan de compras	127
4.1.2. Definición de variables y matriz de riesgos	128
4.1.4. Visita de verificación	141
4.2. Paso 2: seguimiento, acompañamiento y monitoreo a la unidad de negocio	151
4.2.1. Plan de visita	151
4.2.2. Seguimiento, acompañamiento y monitoreo	152
4.3. Paso 3: cargue en el sir	173
4.4. Paso 4: formulación e implementación del plan de mejora	174
4.4.1 Evaluación de la unidad de negocio	174
4.4.2. Definir estrategias de fortalecimiento	175
4.4.3. Implementación de estrategias de fortalecimiento	176
4.5. Paso 5: evaluación final de la unidad de negocio	184
Recomendaciones	186
Bibliografía	188

INTRODUCCIÓN

Mediante el Decreto 1392 de 2011, la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) reglamentó los beneficios económicos en los programas de reintegración de la población desmovilizada de los grupos armados ilegales. En la reglamentación se incluyó el acceso a los beneficios de inserción económica a las personas, a través de la generación de ingresos. Por esta razón, la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), en el marco del “Programa de Reintegración de Ex-Combatientes con Enfoque Comunitario”, financiado por USAID, desarrolló un modelo integral de reintegración socio económica de excombatientes, que se basa en el montaje y puesta en marcha de planes de negocios.

Ese modelo ha sido ejecutado en el país a través de los operadores integrales del proyecto “Estrategia de apoyo integral en generación de ingresos para personas en proceso de reintegración y transferencia de un modelo de reintegración socio económico a la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR)”.

Cuatro operadores, ACOPI Seccional Atlántico (Barranquilla), Ventajas Kompetitivas (Apartadó, Antioquía), Fundación Picachos (Florencia, Caquetá) y ProEmpresas (Cúcuta), con la directriz de la OIM, desarrollaron a través de talleres de trabajo la metodología de generación de ingresos para la (ACR). Esta metodología, que plasma las buenas prácticas y lecciones aprendidas, constituye la Caja de Herramientas que orientará a los profesionales reintegradores en la ejecución de la dimensión productiva, enmarcada en la ruta de reintegración.

La Caja de Herramientas de generación de ingresos consta de cuatro fases: Socialización y selección de las Personas en Proceso de Reintegración; Capacitación y formulación de planes de negocio; Puesta en marcha y seguimiento, y Acompañamiento y monitoreo. En este documento se desarrollan esas cuatro fases con su metodología paso a paso, plan operativo, flujograma, presentaciones de apoyo y los formatos para implementarlas

En la primera fase, de Socialización y selección de las Personas en Proceso de Reintegración, se presenta en detalle desde la identificación de las PPR que pueden acceder a generación de ingresos hasta la selección de las ideas de negocio.

El negocio se desarrolla en cinco pasos: Identificación de la PPR para generación de ingresos, Jornada de socialización del modelo económico de planes de negocio, diagnóstico en campo, Comité técnico de aprobación de idea de negocio y formalización del proceso de selección de las Personas en Proceso de Reintegración.

La segunda fase, Capacitación y formulación de los planes de negocio, describe las indicaciones precisas para realizar la capacitación en la formulación de la idea de negocio o fortalecimiento de las unidades de negocio. Esta fase incluye una cartilla didáctica *¿Cómo formular mi plan de negocio?*. Esta fase se desarrolla con los siguientes pasos: Convocatoria de PPR al taller de formulación de planes de negocio, Sensibilización y socialización de la metodología a las PPR, Taller en formulación de planes de negocio, Jornadas de nivelación, Revisión y ajustes de los planes de negocio, Digitación de información financiera en software de (ACR) y Comité técnico de aprobación, en la cual se formalizan los planes de negocio aprobados y definen las acciones para los planes no aprobados.

En la fase tres, de Puesta en marcha de las unidades de negocio, se describe desde que se reciben los planes de negocio aprobados hasta que la unidad de negocio realiza su lanzamiento al público. Esta fase desarrolla los siguientes pasos: Definición del plan de adquisición, realización del comité de compras, las compras de lo aprobado en comité y el acompañamiento del profesional reintegrador a las PPR a recibir la inversión y la implementación y puesta en marcha de los negocios con el lanzamiento de la unidad de negocio al público.

La cuarta fase es la de Seguimiento, acompañamiento y monitoreo a las unidades de negocio. Esta fase desarrolla de manera descriptiva las acciones que los profesionales reintegradores deben realizar desde la entrega del recurso y durante el acompañamiento. En este documento se recomiendan estrategias de sostenibilidad de las unidades de negocio a las PPR empresarias que obtuvieron su beneficio de inserción económica. Esta fase desarrolla los siguientes pasos: Funcionamiento de la unidad de negocio; Seguimiento, acompañamiento y monitoreo a la unidad de Negocio, en la cual se proponen recomendaciones del Instrumento de Seguimiento a la Unidad de Negocio (ISUN); Cargue en el SIR; Formulación e implementación del plan de mejora para las unidades productivas y evaluación final de la unidad de negocio.

La presente Caja de Herramientas consta de:

- **Flujograma:** Describe de manera sintética los procesos que conforman cada fase y los documentos que evidencian su implementación.
- **Plan operativo:** Describe el objetivo que persigue cada proceso, las actividades desarrolladas, los documentos que lo conforman, las evidencias que se generan y el tiempo de ejecución de cada actividad.
- **Guía paso a paso:** Orienta al profesional reintegrador cómo desarrollar cada paso que se genere en la fase, que de manera sintética se esbozó en el flujograma y se describió en el plan operativo. Este documento es orientador y se describen, paso a paso, las acciones, actividades o gestiones que se requieran para cumplir con cada fase, así como las recomendaciones para cada una.
- **Anexos:** Estos son los formatos, presentaciones e instructivos que se construyeron o se ajustaron para hacer parte de esta metodología.

Como complemento para su operatividad, esta Caja de Herramientas ofrece recomendaciones y metodología que permitirá al equipo profesional reintegrador desarrollar de manera práctica el componente de generación de ingresos con las Personas en Proceso de Reintegración y, de esta manera, alcanzar niveles de sostenibilidad de los recursos que se entregan a través de esta línea.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar transferencia de conocimiento a través de la Caja de Herramientas del componente de generación de ingresos a la Agencia Colombiana para la Reintegración, a través de una guía metodológica para el acceso efectivo de las Personas en Proceso de Reintegración (PPR), con el fin de fortalecer la dimensión productiva de la ruta de reintegración y alcanzar niveles de sostenibilidad de las unidades de negocio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Desarrollar una metodología práctica de los procesos básicos del componente de generación de ingresos para que los profesionales reintegradores de la (ACR) la ejecuten de manera efectiva.
2. Recomendar, a través de un documento, las buenas prácticas y lecciones aprendidas de los proyectos ejecutados por los operadores integrales con las PPR.
3. Brindar recomendaciones sobre la ejecución del componente de generación de ingresos en cada una de las fases desarrolladas en la Caja de Herramientas.

METODOLOGÍA

Este documento condensa las herramientas que orientarán a los profesionales reintegradores de la (ACR) para desarrollar el componente de generación de ingresos. Se detalla paso a paso desde la identificación de las PPR para aplicar este componente hasta el acompañamiento de las unidades productivas. Esta Caja de Herramientas fue construida con transferencia de conocimiento, lecciones aprendidas y buenas prácticas de los operadores integrales. Este documento condensa las recomendaciones para la ejecución de cada una de las 4 fases.

Para la elaboración de la Caja de Herramientas se hizo necesario recolectar información secundaria, representada en fuentes estadísticas a nivel nacional y local, así como información de agremiaciones que desarrollan este tipo de actividades. Del mismo modo, como trabajo de campo se tomó la experiencia de proyectos de generación de ingresos desarrollados anteriormente y se realizaron algunas entrevistas a diferentes agentes involucrados en esta actividad, entre ellos: distribuidores, asesores de ventas, tiendas y minimercados, que permitieron dar una valoración real y coherente de las condiciones propias del territorio.

Los resultados de esa metodología aplicada por los cuatro operadores responsables de la construcción de la Caja de Herramientas se hizo dentro del marco de la Investigación Acción Participativa, que permitió afianzar el diálogo y la concertación entre las personas participantes de la mesa de trabajo entre operadores, OIM y (ACR).

Al mismo tiempo se combinaron la investigación social, el trabajo educativo y la acción transformadora, lo cual arrojó una producción documental con conocimiento propositivo y transformador, mediante el debate, reflexión y construcción colectiva de saberes y experiencias de los diferentes actores de cada uno de los cuatro territorios, con el fin de lograr la transformación social de las PPR.

FASE 1:

SOCIALIZACIÓN Y SELECCIÓN DE
LAS PERSONAS EN PROCESO DE
REINTEGRACIÓN (PPR)

FASE 1: SOCIALIZACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS PPR

1.1. PASO 1: IDENTIFICACIÓN DE LAS PPR CON PERFIL PARA INGRESAR AL MODELO DE GENERACIÓN DE INGRESOS

1.1.1. Convocatoria de PPR que cumplan con los requisitos de la (ACR)

Para que la PPR pueda ingresar al modelo de generación de ingresos de unidades de negocio debe cumplir, en primera instancia, con los siguientes requisitos exigidos por la (ACR):

- Estar activa en el Proceso de Reintegración o haberlo culminado.
- No haber recibido aporte de capital semilla de la (ACR).
- Contar con formación para el trabajo (400 horas) y
- Verificación de competencias laborales preferiblemente relacionadas con la idea de negocio.

El equipo profesional reintegrador debe tener un listado de las PPR que cumplan con los requisitos anteriormente mencionados para contactarlas por vía telefónica, correo electrónico o ir personalmente hasta el lugar de residencia y avisarles que quedaron preseleccionadas para ingresar al modelo económico de generación de ingresos de unidades de negocio. El tiempo de esta actividad varía y depende de la forma de contacto de la PPR preseleccionada.

1.1.2. Evaluar el perfil de la PPR

Se debe realizar una evaluación de perfil de la PPR mediante el “F-1. Formato de evaluación del perfil de la PPR”, a través de un diagnóstico de sus capacidades y teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Competencias psicosociales.
- Competencias emprendedoras.

- **Competencias técnicas.**

En primer lugar, las competencias que se quieren diagnosticar están definidas por las psicosociales, que son las que permiten que una persona se integre o se desarrolle dentro de un entorno social. Las competencias psicosociales son un conjunto de conductas aprendidas desde la infancia, que expresan sentimientos, actitudes, deseos y opiniones.

En segundo lugar, se encuentran las competencias emprendedoras, que son las habilidades para presentar recursos, ideas y métodos novedosos concretados en acciones.

Por último, están las competencias técnicas, las cuales hacen referencia a las habilidades específicas o conocimientos, estudios realizados, capacitaciones, formaciones y experiencias adquiridas.

Deben considerarse las siguientes recomendaciones para el diligenciamiento del “F-1. Formato de evaluación del perfil de la PPR”. Diligéncielo en letra legible para garantizar la trazabilidad de la información.

a. Datos generales de la PPR

Primer apellido, segundo apellido y nombre(s): Escriba estos datos tal y como figuran en el documento de identificación de la PPR. Si se trata de una persona transgénero, que utiliza un nombre diferente del que aparece en su documento de identidad, registre el que actualmente utiliza y en la casilla de “Observaciones generales” deje la anotación del nombre que aparece en la cédula de ciudadanía. Si se trata de una mujer que al momento de expedir su cédula utilizó apellido de casada, pero ya no lo hace, siga las mismas recomendaciones. Explique a la PPR la importancia de dejar la trazabilidad de la información, respetando en todo caso la construcción de su identidad y oriéntela para que pueda ejercer su derecho a modificar su cédula de ciudadanía o documento equivalente, si así lo desea.

Edad: Escriba la información en números, verificando con la fecha de nacimiento que aparece en el documento de identificación. No olvide que toda persona que haya cumplido los 60 años en Colombia se reconoce como “adulto mayor” y, por lo tanto, usted debe prestarle su servicio y reconocerla como tal.

Género: Marque con una equis “X” el género de la PPR. Las opciones de selección son M = masculino, F = femenino y T = transgénero. Recuerde que esta marcación se hace a partir de la respuesta que directamente brinde la PPR entrevistada, por lo que debe hacer mención de las tres opciones. En caso de que indique “transgénero”, usted no debe cuestionar la autodefinición que ella haga de sí misma.

Tipo y número del documento de identidad: Escriba la información según el tipo de documento que posea la PPR: cédula de ciudadanía, cédula de extranjería, pasaporte, tarjeta de identidad o NUIP, seguido de los números, verificando con el documento de identificación original. Si la PPR manifiesta no tener cédula de ciudadanía (por no haberla tramitado aún), recuerde que debe incluir en su plan de trabajo las actividades tendientes a su consecución.

CODA: Escriba la información en números, según el código que el Comité Operativo para la Dejación de las Armas le asigna a la Persona en Proceso de Reintegración.

Idea o unidad de negocio: Escriba la idea de negocio que la PPR desea poner en marcha.

Sector económico al que pertenece la idea o unidad de negocio: Marque con una equis “X” el sector al que pertenece la idea de negocio. Las opciones de selección son Primario (producción básica) = agricultura, ganadería, pesca, minería, producción energética; Secundario (producción de bienes) = industria, construcción, manufactura; Terciario (servicios) = comercio, bancos, educación, cultura, servicios persona a persona.

Estado civil: Marque con una equis “X” el estado civil en el que se encuentra la PPR. Las opciones de selección son Soltera = persona que no se ha casado y no vive en pareja con otra, Casada = persona que celebró matrimonio con otra, que puede ser del mismo sexo, Unión Marital de Hecho (UMH) = persona que hace comunidad de vida permanente y singular con otra sin que haya matrimonio. También puede ser una pareja del mismo sexo. Divorciada = persona que ha disuelto legalmente su matrimonio, ¿Otro-Cuál? = si la persona se encuentra en un estado diferente a los antes mencionados, descríbalos.

Dirección de residencia o territorio colectivo: indique la nomenclatura asignada a la residencia de la PPR, según lo maneje cada región. Puede ser indicada con calles, carreras, transversales, diagonales, manzanas, etc. En caso de habitar en un territorio colectivo, indique el nombre del Resguardo, si se trata de pueblos indígenas, o del Consejo Comunitario, si se trata de pueblos negros o afrodescendientes.

Barrio (Zona urbana), corregimiento y vereda (Zona rural): Escriba el barrio donde se encuentra ubicada la residencia de la PPR, si lo hace en zona urbana. Si se trata de zona rural, indique el corregimiento o vereda. En el caso de Resguardos y Consejo Comunitarios, no diligencie esta casilla, pues basta la mención del nombre al referir el lugar de residencia.

Distrito o Municipio de residencia: Escriba el nombre del Distrito o Municipio donde reside la PPR.

Departamento: Escriba el nombre del Departamento donde se encuentra el Distrito o Municipio de residencia de la PPR.

Ubicación de la idea o unidad de negocio: indique con un equis "X" dónde queda o quedaría establecida la unidad de negocio de la PPR. Las opciones son: Urbano = es la ciudad misma más el área contigua edificada y Rural = aquellas áreas geográficas ubicadas fuera de la ciudad.

Teléfono fijo: Apunte con números el teléfono fijo de la residencia de la PPR o uno donde puedan contactarle.

Teléfono celular 1 y 2: Escriba con números los teléfonos celulares de contacto de la PPR.

Correo electrónico: Escriba la dirección del correo electrónico de la PPR, solo si cuenta con este medio de comunicación.

b. Competencias psicosociales

Las competencias psicosociales tienen un peso de 30 puntos. En ellas se evalúan tres componentes (sociales, emocionales y éticos), donde cada uno tiene un

valor de 10 puntos. Para evaluar cada componente se tienen en cuenta dos condiciones, así:

10 puntos = condición favorable.

0 puntos = condición desfavorable.

- **Competencias sociales**

Estas competencias tienen un peso de 10 puntos y se entienden como la capacidad para relacionarse con las demás personas en distintos entornos o situaciones, haciendo referencia a diferentes ideologías, pensamientos, características y preferencias.

Preguntas claves para la identificación de competencias sociales:

- ¿Cómo está conformado su núcleo familiar, social o laboral?
- ¿Cómo son sus relaciones interpersonales en el ámbito familiar, social, o laboral?
- ¿Cómo cree usted que le describen las demás personas (amistades, familia, compañeras y compañeros de trabajo)?
- ¿Cómo es su reacción cuando las demás personas piensan diferente a usted?
- ¿Cuáles son las características que debe tener una persona para que sea considerada como amiga suya?
- ¿A la hora de realizar alguna actividad o tarea prefiere realizarla individualmente? ¿Sí / no y por qué? (Pedir ejemplos).

Niveles para la identificación de competencias sociales:

Favorable (10 puntos): Las relaciones sociales de la PPR se desenvuelven satisfactoriamente, se adapta con facilidad al trabajo en equipo y le gusta tomar decisiones en grupo, se muestra atenta con las personas que le rodean y se le facilita la adaptación a cualquier tipo de cambio o de ambiente.

Desfavorable (0 puntos): La PPR demuestra un escaso interés por el relacionamiento con el entorno que le rodea, prefiere ejecutar o realizar actividades de manera independiente.

- **Competencias emocionales**

Estas competencias tienen un peso de 10 puntos e implican la identificación de las emociones y la capacidad para expresar los sentimientos de manera asertiva.

Preguntas claves para la identificación de competencias emocionales:

- ¿Cómo reacciona cuando alguien se opone violentamente a sus ideas?
- ¿Con qué frecuencia se siente irritable y de mal humor?
- Cuando las cosas no le salen como las tenía planeadas, ¿cuál es su reacción?
- ¿Cuando tiene alguna preocupación o molestia prefiere comunicárselo a otras personas? ¿Sí / no y por qué? (Pedir ejemplos).

Niveles para la identificación de competencias emocionales:

Favorable (10 puntos): Presenta buena capacidad para controlar emociones, afrontar realidades, adaptarse a los cambios y para trabajar enérgicamente. Anticipa y responde positivamente a las variaciones del entorno.

Desfavorable (0 puntos): Posee baja disposición para controlar emociones y afrontar realidades, su rendimiento puede verse seriamente afectado en situaciones de cambio.

- **Competencia éticas y normativas**

Estas competencias tienen un peso de 10 puntos y se entienden como un conjunto de costumbres y normas que dirigen o valoran el comportamiento humano en una comunidad.

Preguntas claves para la identificación de competencias éticas y normativas:

- ¿Qué piensa de las normas, son o no importantes y por qué?
- ¿Cuáles son las normas o reglas que están instauradas en su hogar?
- Con frecuencia las personas nos enfrentamos al dilema de tener que elegir entre lo que es correcto o incorrecto. ¿Podría dar ejemplos de situaciones en las que enfrentó ese dilema y explicar cómo lo manejó?

Niveles para la identificación de competencias éticas y normativas:

Favorable (10 puntos): actúa de manera reflexiva frente a las normas de un sistema moral, se caracteriza por ser una persona dominada por el sentido del deber, perseverante, cumplidora, formal, disciplinada, estable, responsable, honesta y organizada.

Desfavorable (0 puntos): se le dificulta el seguimiento de normas e instrucciones, prefiere actuar bajo sus propias reglas, no reflexiona frente a las normas de un sistema moral.

c. Competencias emprendedoras

Las competencias emprendedoras tienen un peso de 40 puntos. En ellas se evalúan cinco componentes (creatividad e innovación, sentido de compromiso, orientación a la clientela, adaptación al cambio y orientación al logro) y cada uno tiene un valor de 8 puntos.

Para evaluar cada componente se tienen en cuenta dos condiciones, así:

8 puntos= condición favorable.

0 puntos= condición desfavorable.

• Creatividad e innovación

Esta competencia tiene un peso de 8 puntos y se entiende como la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos, concretados en acciones.

Preguntas claves para la identificación de competencias de creatividad e innovación:

- ¿Qué tanto improvisa usted al momento de tomar sus decisiones?
- ¿Cada cuánto saca tiempo para jugar?
- ¿Le gusta experimentar cosas nuevas, aun sin saber si está en el buen camino?
- ¿Cuando algo no me sale bien, es capaz de recuperarse anímicamente en muy poco tiempo?
- ¿Es capaz de transformar una idea absurda en algo que tenga sentido?.

- ¿Le gusta saber cosas sobre temas diversos, más allá del trabajo cotidiano?
- ¿Le encanta desmenuzar las cosas, ver cómo son por dentro, analizarlas, descubrir cómo funcionan?
- ¿Acostumbra a aventurarse a hacer cosas que no he hecho jamás anteriormente?

Niveles para la identificación de competencias de creatividad e innovación:

Favorable (8 puntos): La PPR propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursiva, innovadora y práctica. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper los esquemas tradicionales. Busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de otras personas.

Desfavorable (0 puntos): Tiende a utilizar soluciones que le sirvieron para resolver una situación anterior, sin evaluar si se pueden aplicar exitosamente a la actual. Prefiere no tomar riesgos en cuanto a métodos para resolver sus dificultades. Se rige por ideas y patrones conductuales rígidos.

- **Sentido de compromiso**

Esta competencia tiene un peso de 8 puntos. Se entiende como la capacidad de una persona para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su labores o proyectos dentro del plazo que se le ha estipulado, asumiendo con responsabilidad y poniendo el mayor esfuerzo para lograr el alcance de sus objetivos.

Preguntas claves para la identificación de competencias de sentido de compromiso:

- Cuando tiene una meta o un proyecto establecido, ¿cuánto tiempo le dedica a ese objetivo y cuánto puede demorar para alcanzarlo? (Pedir ejemplos).
- ¿Cuál sería su reacción si le pusieran un plazo de tres días para entregar un trabajo que normalmente tarda cinco días?
- Cuando se le presentan obstáculos que dificultan el alcance de sus objetivos, ¿cómo los enfrenta? (Pedir ejemplos).

Niveles para la identificación de competencias de sentido de compromiso:

Favorable (8 puntos): Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de sus actividades. Cumple responsablemente con realizar sus actividades dentro de los plazos establecidos.

Desfavorable (0 puntos): Ante actividades o tareas que podrían resultar complicadas, su desempeño puede no alcanzar los estándares de compromiso requeridos.

- **Orientación a la clientela**

Esta competencia tiene un peso de 8 puntos y se entiende como el conocimiento de las necesidades y expectativas de la clientela. Implica preocuparse por entender sus necesidades y dar solución a sus problemas, así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida.

Preguntas claves para la identificación de competencias de orientación a la clientela:

- ¿Considera que es importante saber con exactitud cuáles son las necesidades de la clientela? ¿Sí / no y por qué? (Pedir ejemplos).
- ¿Qué piensa de la frase que dice “la clientela siempre tiene la razón”?
- Si un cliente o clienta se muestra inconforme con el servicio que usted le está prestando y le expresa de manera agresiva su molestia, ¿cuál sería su reacción?

Niveles para la identificación de competencias de orientación a la clientela:

Favorable (8 puntos): Sus acciones están dirigidas a comprender y satisfacer a la clientela. Busca explorar las necesidades e inquietudes de toda su clientela, brindando un trato personalizado que demuestra interés en cada una de las personas que la integran.

Desfavorable (0 puntos): Explora las necesidades e inquietudes de cada persona que integra su clientela en la medida en que ello resulte estrictamente necesario.

- **Adaptación al cambio**

Esta competencia tiene un peso de 8 puntos y se define como la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios de forma positiva y constructiva.

Preguntas claves para la identificación de competencias de adaptación al cambio:

- ¿Cuáles han sido las situaciones de cambio más importantes a las que se ha enfrentado? ¿Qué aprendizaje ha sacado de ellas?
- ¿Alguna vez le ha tocado replantear un proyecto o un sueño porque no tuvo los medios ni los recursos para alcanzarlo? ¿Cómo enfrentó ese cambio? ¿Qué aprendizaje obtuvo de esa experiencia?

Niveles para la identificación de competencias de adaptación al cambio:

Favorable (8 puntos): Posee una alta capacidad para enfrentar situaciones cambiantes e innovadoras, conjugando con un gran dominio la estabilidad y la versatilidad.

Desfavorable (0 puntos): Tiene cierta dificultad para enfrentar situaciones que les son desconocidas. Logra adaptarse de manera lenta a los cambios que se pudiesen suscitar.

- **Orientación al logro**

Esta competencia tiene un peso de 8 puntos y se entiende como la persistencia para conseguir metas y objetivos personales, en este caso emprender proyectos o ideas de negocio.

Preguntas claves para la identificación de competencias de orientación al logro:

- ¿Cuál ha sido el mayor logro que ha obtenido y cómo hizo para alcanzarlo?
- ¿Cuál sería su actitud si le dijeran que su idea de negocio no tiene futuro?

Niveles para la identificación de competencias de orientación al logro:

Favorable (8 puntos): Demuestra un nivel alto de orientación hacia los resultados y posee una motivación muy fuerte para cumplir sus metas. No vacila en afrontar objetivos desafiantes y en asumir riesgos calculados.

Desfavorable (0 puntos): Ante la presencia de objetivos desafiantes y nuevos retos, prefiere continuar realizando actividades que le generen estabilidad y confianza.

d. Competencias técnicas

Las competencias técnicas tienen un peso de 30 puntos. En ellas se evalúan cuatro componentes (contexto económico regional, técnicos, experiencia laboral y pertinencia de la idea de negocio), donde cada uno tiene un valor de 7,5 puntos. Para evaluar cada componente se tienen en cuenta dos condiciones, así:

7,5 puntos= condición favorable.

0 puntos= condición desfavorable.

- **Conocimiento del contexto económico regional**

Esta competencia hace referencia a la identificación por parte de la PPR de los sectores económicos promisorios, actividades productivas rentables y sostenibles de cada región. Tiene un peso de 7,5 puntos.

Preguntas claves para la identificación de la competencia de conocimiento del contexto económico regional:

- ¿Cuáles considera usted son los productos, proyectos, empresas o negocios más importantes de su región?
- ¿En cuáles de estos proyectos anteriores le gustaría a usted hacer parte?¿Cómo?
- Enumere varios ejemplos de cuáles cree usted que pueden ser proyectos exitosos en su región.
- Si tuviera que dividir la economía de su región, ¿cómo lo haría?

Niveles para la identificación de la competencia de conocimiento del contexto económico regional:

Favorable (7,5 puntos): Identifica plenamente las actividades y sectores económicos influyentes de su región.

Desfavorable (0 puntos): No identifica las actividades y sectores económicos influyentes de su región.

- **Conocimientos técnicos**

Esta competencia tiene un peso de 7,5 puntos y hace referencia a los conocimientos certificados adquiridos por la PPR a través de entidades legalmente constituidas, las cuales tienen la potestad de ofrecer carreras profesionales, tecnológicas y técnicas, cursos, diplomados, entre otras, y garantizan una adecuada formación.

Preguntas claves para la identificación de la competencia de conocimientos técnicos:

- ¿La formación técnica y académica que posee tiene relación con la unidad o idea de negocio que plantea en este proyecto?
- Adicional a la formación enunciada, ¿qué otros estudios tiene y en qué forma cree que pueden aportarle a su proyecto?
- ¿Tiene como proyección o meta continuar con algún estudio adicional? ¿Cuál? ¿Para cuándo? ¿Por qué?

Niveles para la identificación de la competencia de conocimientos técnicos:

Favorable (7,5 puntos): El estudio certificado se relaciona con su idea de negocio y realizó un total mínimo de 400 horas.

Desfavorable (0 puntos): No posee certificación de formación relacionada con la idea de negocio.

- **Conocimiento de la experiencia laboral**

Esta competencia tiene un peso de 7,5 puntos y hace referencia al conjunto de conocimientos y aptitudes certificadas que una persona o grupo de personas ha

adquirido a partir de realizar alguna actividad legal en un transcurso de tiempo determinado.

Preguntas claves para la identificación de la competencia de experiencia laboral:

- ¿Tiene un proyecto o unidad de negocio vigente o una idea de negocio para implementar? (Si la respuesta es la idea de negocio, no aplican las preguntas siguientes).
- Si tiene una unidad de negocio instalada, ¿cuánto tiempo hace que la creó?
- ¿Tiene los documentos de creación o formalización de su empresa?
¿Cuáles?

Niveles para la identificación de la competencia de la experiencia laboral:

Favorable (7,5 puntos): Posee experiencia igual o superior a dos años, relacionada con la idea o unidad de negocio.

Desfavorable (0 puntos): No posee experiencia laboral relacionada con la idea de negocio, o esta es inferior a 2 años.

• **Viabilidad de la idea de negocio**

Tiene un peso de 7,5 puntos y hace referencia a la justificación clara de la idea de negocio y la relación asertiva de la misma con el contexto económico de la región, con los conocimientos técnicos de la PPR y su experiencia laboral.

Preguntas claves para la identificación de la competencia de la pertinencia de la idea de negocio:

- Describa cómo fue la creación de su proyecto o empresa.
- ¿Tiene o tuvo socios o socias?
- ¿Cómo definiría su negocio? Amplíe información acerca de la clientela, empresas proveedoras, empleados y empleadas, y demás.
- ¿Cuáles aspectos considera una fortaleza en su negocio o empresa?
- ¿Cuáles considera son debilidades o aspectos por mejorar?
- ¿Quiénes le acompañan administrativamente en su empresa?

Niveles para la identificación de la competencia de pertinencia de la idea de negocio:

Favorable (7,5 puntos): Su idea de negocio es claramente justificada y relacionada con el contexto económico de la región, con sus conocimientos técnicos certificados y su conocimiento de experiencia laboral.

Desfavorable (0 puntos): Su idea de negocio no se relaciona con el contexto económico de la región, con sus conocimientos técnicos certificados y su conocimiento de experiencia laboral.

Luego de la identificación de las PPR y la aplicación del “F-1. Formato de evaluación del perfil de la PPR”, se obtiene un diagnóstico para determinar si la PPR cumple con las capacidades de entrar al modelo económico de generación de ingresos, de idea o unidad de negocio, asignándole un concepto favorable o desfavorable con argumentos verídicos. Si el concepto es favorable, la PPR continúa en el proceso. Si el concepto es desfavorable, la PPR se devuelve a la lista de espera de una nueva oportunidad para ingresar al modelo económico o la (ACR) determina trasladarla a otro modelo.

En ningún caso el concepto desfavorable en el diagnóstico puede estar basado en criterios sospechosos como la identidad de género, la orientación sexual, el sexo, la pertenencia étnica, la situación de discapacidad, la edad, el ser madre cabeza de familia (y en general labores de cuidado y crianza) o la procedencia rural, pues puede incurrirse en la comisión del delito de discriminación tipificado en la Ley 1482 de 2011. Por el contrario, el equipo profesional reintegrador debe evaluar el ajuste razonable del procedimiento para que las personas que se encuentran en una mayor situación de vulnerabilidad puedan acceder al goce efectivo de sus derechos mediante la promoción de su dimensión productiva. En ese orden, solo criterios objetivos basados en las competencias descritas determinarán el avance en la ruta o la necesidad de reforzar acciones para el cumplimiento de los requisitos.

Es responsabilidad del equipo reintegrador documentarse suficientemente para comprender la realidad de las PPR, sus entornos y contextos, especialmente si se trata de grupos étnicos. Recuerde que existen muchas alternativas para llevar a cabo de manera exitosa y legal un plan de negocio.

1.2. PASO 2: JORNADA DE SOCIALIZACIÓN DEL MODELO DE GENERACIÓN DE INGRESOS DE UNIDADES DE NEGOCIO

Una vez determinadas las PPR a convocar, se realiza una jornada de socialización en un día, con una intensidad de 5 horas aproximadamente.

Para su desarrollo se debe considerar la logística para el evento: tener un lugar adecuado para recibir a las PPR de acuerdo al número de convocadas, es decir que se puede realizar la jornada de forma individual o grupal y la persona responsable de la actividad debe verificar que cuente con los recursos a utilizar según la metodología. En ningún caso se podrá indicar a las mujeres cabeza de familia que no pueden ingresar si van con sus hijas e hijos o personas a cargo. Por el contrario, deberán preverse condiciones de inclusión para que ellas no sean marginadas, así como materiales o juegos para que las niñas y los niños se distraigan. Si es una actividad colectiva, considere el apoyo interinstitucional con los sectores educación y/o recreación para que le colaboren si es necesario. De igual manera usted debe garantizar que la jornada se realice en espacios que garanticen la accesibilidad de las personas en situación de discapacidad que hayan sido convocadas.

La ubicación central, el horario y la fecha pueden incidir en el éxito o fracaso de la actividad. Al momento de considerar la aplicación de enfoques diferenciales, escoja las opciones que mejor se acomoden a la población que se convocará.

1.2.1. Explicación a la PPR de la ejecución de cada fase del modelo económico

La reintegradora o el reintegrador correspondiente debe informar a cada PPR en qué consisten todas y cada una de las fases del modelo económico de planes de negocio con una presentación en Power Point (Anexo 2. Socialización del modelo económico de planes de negocio). Las fases son las siguientes:

- Socialización y selección de PPR para ingresar al modelo económico de planes de negocio.
- Formación y formulación de planes de negocio.
- Puesta en marcha de unidades de negocio.
- Asesoría y acompañamiento.

1.2.2. Presentación de casos exitosos de emprendimiento de la región

El equipo profesional reintegrador debe identificar unidades de negocio que estén en funcionamiento en la región para contactar a una o varias personas emprendedoras de esas unidades y solicitarle(s) que tengan una charla sobre su experiencia exitosa ante las PPR preseleccionadas.

Se recomienda que:

- Las personas emprendedoras manejen una actividad económica en las unidades de negocio similares a las ideas o unidades de negocio de las PPR.
- Den una descripción de la actividad económica de su unidad de negocio.
- Compartan cuántos empleos formales genera con su unidad de negocio.
- Cuenten cómo surgió su idea de negocio.
- Señalen cuánto tiempo invirtieron para lograr poner en marcha su unidad de negocio.
- Mencionen los inconvenientes que han tenido durante la existencia de su unidad de negocio y qué estrategias han aplicado para superarlos.
- Indiquen cuáles han sido sus logros.
- Compartan, si es posible, las metas que tienen establecidas.
- Tenga en cuenta la importancia de incluir en las experiencias exitosas a mujeres, personas en situación de discapacidad, población LGBTI, personas pertenecientes a grupos étnicos y personas que culminaron con éxito su Proceso de Reintegración que han podido iniciar y sostener en el tiempo sus unidades de negocio.

La presentación de los casos exitosos de emprendimiento no debe ser mayor a 30 minutos.

1.2.3. Taller del contexto económico de la región

Cada oficina territorial de la (ACR) es la responsable de elaborar una presentación del contexto económico de la región, bajo la orientación de quien ejerza la coordinación en la regional (incluir las fuentes donde encontrar la información), la cual será utilizada por el equipo profesional reintegrador para desarrollar el taller con las PPR preseleccionadas.

Para la elaboración de la presentación del contexto económico de la región se deben tener en cuenta los siguientes contenidos. Recuerde que puede hacer uso de la presentación en Power Point “Contexto económico” (Anexo 3: Contexto económico de la región) actualizándola y complementándola según las características propias de la región:

Contenidos recomendados para elaborar el contexto económico:

a. ¿Qué es el contexto económico?

Consiste en analizar un sistema actividades económicas y comprender su funcionamiento, de tal manera que se puedan proponer cambios en los mismos y cuyos resultados sean previsibles.

b. ¿Para qué nos sirve conocer el contexto económico?

Permite conocer la situación de una comunidad: Sectores económicos promisorios, actividades productivas rentables, sostenibles y sus respectivas limitaciones para el desarrollo.

Permite definir problemas y potencialidades, profundizar y establecer órdenes de importancia de las actividades económicas de la región, así como también identificar las causas de los problemas y prever las consecuencias de los mismos.

Permite diseñar estrategias, identificar alternativas y decidir acerca de acciones a realizar en cada unidad de negocio.

c. ¿Cómo se realiza?

Para modelos económicos o unidades de negocio de pequeña escala, es conveniente realizar contextos económicos regionales que incluyan una etapa de contacto directo con las personas o unidades de negocio que participan en las actividades económicas de dicha región y también consultar bases de datos existentes de las unidades de negocio y actividades económicas legalmente constituidas.

Pueden realizarse varias de las siguientes actividades:

- *Entrevistas con personas clave:* Consiste en detectar las personas que por su trabajo, su rol en la comunidad o por su experiencia de vida disponen de información y de una visión especial que permitirá profundizar en el contexto económico. Para realizar las entrevistas se necesita un previo análisis y determinar a qué se quiere llegar con la entrevista.
- *Historias de vida:* Consiste en una entrevista a una persona cuya vida tenga un aporte significativo a la comunidad o cuya experiencia de vida pueda reflejar la historia del lugar o de la actividad productiva en cuestión.
- *Establecer interrogantes:* Llamaremos así a un trabajo sobre la base de preguntas y consignas preestablecidas. Una posible guía podría ser la siguiente:
 - ¿Qué problemas conocemos en nuestra comunidad? Ordenarlos por importancia. Ordenarlos según sean causas y consecuencias.
 - ¿Qué potencialidades tiene nuestra zona?
 - ¿Con qué recursos contamos? ¿Con cuáles podríamos contar?
 - ¿Quiénes son los actores de nuestra región?
 - ¿Cómo estamos situados frente a ellos?
 - ¿Se podría establecer algún tipo de alianza con alguno o con todos ellos?
 - ¿Se podría disminuir su incidencia en caso de que sea negativa?

Luego de este análisis se procede a profundizar sobre las conclusiones. Por ejemplo, se toma un problema y se estudia con mayor detalle. Se busca cuantificarlo, otorgarle magnitud, determinar qué proporción de la población es afectada, ubicar los distintos niveles de resolución del mismo y finalmente decidir si la solución está al alcance de las PPR.

Como hemos podido ver hay varios métodos para obtener información sobre la realidad y si se tiene la posibilidad hay que utilizar más de uno. Esto le brindará mayor riqueza al trabajo.

Terminada esta etapa se pasa al trabajo de oficina, en el cual se ordena y se complementa la información obtenida. Como la realidad es dinámica, también

lo tendrá que ser el contexto económico. Por ello, hay que someter a discusión y reflexión las hipótesis y avances que se producen en el trabajo de oficina. Además habrá que concebir al contexto económico como un proceso continuo, que nunca termina. Es decir que la misma ejecución del proyecto nos debería llevar a enriquecer el contexto económico.

d. Análisis de los sistemas productivos

Es la última etapa y consiste en realizar una descripción completa sobre la zona en estudio y luego comenzar a jugar con distintas variables. Se busca comprender el funcionamiento del sistema en cuestión.

Los aspectos cualitativos se pueden obtener a través de las técnicas que describimos anteriormente y la información cuantitativa la podemos obtener a través de las estadísticas oficiales o privadas publicadas o que se encuentren disponibles en oficinas de servicios públicos.

e. La importancia del contexto económico

El contexto económico es la base sobre la que tomamos todas las decisiones del proyecto. En él se encuentran todas las hipótesis de las que partimos al planear nuestro trabajo futuro y las posibles reacciones del sistema a la introducción de la nueva propuesta. Por ello, si nos equivocamos en el contexto económico, con seguridad fracasaremos en la implementación del proyecto.

A continuación se brinda una orientación que permitirá realizar el estudio en cuestión. Como podemos apreciar, tenemos diferentes áreas de estudio. Tratamos de analizar todos los aspectos de la región donde se va a desarrollar el proyecto, sobre todo aquellos que influyen directa o indirectamente en la actividad que se quiere realizar. Por ejemplo, si deseo realizar un cultivo de lechuga, pero en la zona hay demasiada producción, es altamente probable que tenga inconvenientes con la venta o con el precio del producto. Por ello decimos que analizamos todo el sistema, de manera tal de obtener una visión integral de la realidad en la que vamos a operar. Si bien en el trabajo se escribe cada punto de la orientación por separado, hay que tratar de visualizar la influencia que puede tener uno sobre otro, es decir la interrelación de todos los factores en juego.

f. Orientación de contexto económico

Aspectos históricos que influyen en la situación actual: Se trata de encontrar, tanto en la historia nacional o regional, como en la del emprendimiento, los elementos que puedan estar marcando tendencias y que de alguna manera expliquen el por qué del funcionamiento actual del sistema productivo. Consiste en darle al contexto económico un sustento en la historia, es decir, una perspectiva histórica.

Situación de tenencia de la tierra: La tenencia de la tierra es la forma en que se distribuye la misma entre los productores de una zona. Para ello debemos responder una serie de preguntas:

- ¿Cuántos productores grandes, medianos y pequeños hay en la región?
- ¿Qué superficie promedio de tierra tiene cada uno de los grupos mencionados?
- ¿Qué formas de tenencia existen? ¿Cuál predomina?
- ¿Cómo es la situación legal del terreno en el que voy a realizar mi proyecto productivo?

Estructura económico-productiva: Describe todos los aspectos referidos a la producción y economía de la zona, los recursos con los que se cuenta, la producción que se va a realizar, los procesos productivos y los canales actuales y potenciales de comercialización. Como podemos ver, hay una serie de puntos que nos dan un orden y nos guían a lo largo de todo el apartado. A continuación realizaremos la descripción de cada uno de ellos.

Recursos: La disponibilidad de recursos o su falta determina en muchos casos el resultado de un proyecto. Muchas veces no contemplamos la totalidad de los factores que pueden influir y nos hacen fracasar. Por ello, tener en cuenta los recursos como el agua o el dinero necesario para producir, o bien el personal idóneo para realizar una tarea, puede anticipar problemas y evitar pérdidas previsibles.

Recursos naturales: Se describen el clima, suelos y vegetación natural (haciendo especial hincapié en los recursos genéticos nativos), tanto de la región como del propio predio productivo.

Capital: Se refiere a la disponibilidad de capital, expresado a través de la maquinaria disponible, los niveles tecnológicos alcanzados, la disponibilidad de capital de trabajo para la producción, la necesidad de créditos y las posibilidades de capitalización que normalmente se tiene con la producción propuesta o el tipo de productor, tanto para la zona como en la propia propuesta. Para ello completaremos apartados con los siguientes subtítulos:

- Tecnología
- Disponibilidad y situación financiera
- Capitalización

Mano de obra: Este es un tema muy importante, ya que muchas veces los fracasos en los proyectos se dan por la falta de pertinencia de los recursos humanos. En un proyecto productivo las tareas se evalúan por los resultados y no por los esfuerzos efectuados. Si en el contexto económico se identifica que para determinada actividad no hay la suficiente preparación, entonces es necesario plantear una etapa de capacitación y aprendizaje.

Producción: Para ello vamos a analizar qué se produce en la zona, si hay posibilidades de realizar nuevos productos, a qué mercado los vamos a destinar. También hay que analizar la posibilidad de otorgarle valor agregado a lo ya existente, es decir todos los procesos industriales o semi industriales que permiten tener una mayor ganancia. Finalmente, debe saberse cómo se comporta el producto respecto del medio ambiente y de los recursos naturales.

Producto: Conocer las principales cadenas productivas, la tecnología que se utiliza, los patrones de calidad que se imponen y las posibilidades de aprovechar estos productos para aportar una cuota diferencial. Es necesario identificar disponibilidad de recursos y materias primas, los precios del mercado e identificar la dinámica entre competidores.

Destino de la producción: A dónde son llevados los principales productos de la zona, quiénes son los aliados comerciales. Así tendremos un análisis del mercado, los canales de comercialización, la oferta y la demanda.

Impacto ambiental de la producción: Todo proceso productivo altera, de alguna forma, el hábitat. Por lo tanto, debemos conocer cuál es el impacto de

la producción o de las producciones de la zona, a fin de hacer un planteamiento tecnológico lo menos perjudicial posible para el medio ambiente.

Estructura social: Normalmente cuando se habla de temas productivos no se tienen en cuenta los aspectos sociales, pero lo cierto es que los mismos tienen una gran incidencia en los resultados finales de la producción. Por ejemplo, hemos visto que la calificación de la mano de obra puede ser determinante en el éxito de un proyecto. Entonces un análisis sobre la educación que se brinda en la zona nos va a dar una idea de la calificación que se puede esperar de la mano de obra a contratar o de los posibles asesoramientos técnicos que podrían estar disponibles.

Población: Estudiamos aquí a la población de la región en cuestión. La cantidad de población nos marca la importancia de la actividad económica de la zona, su potencialidad como mercado local. La composición étnica, la distribución por edades y por género nos va a revelar la necesidad de hacer hincapié en cuestiones culturales que inciden en la producción y al consumo.

Para realizar este punto completamos los siguientes subtítulos:

- Cantidad
- Composición étnica
- Distribución por edades y por sexo
- Migraciones. Consecuencias de las mismas.

Salud: Debe determinarse si hay problemas de salud que estén afectando a la gente implicada. Pueden ser problemas graves de salud que afecten a la familia o a los trabajadores.

Educación: Es aconsejable realizar un análisis crítico sobre la educación de la zona e identificar carencias, fortalezas y potencialidades.

Empleo: Las estadísticas normalmente revelan la información sobre la ocupación de la población, la importancia relativa de la actividad en cuestión y la incidencia de problemas sociales como la desocupación. A través de toda esta información podemos definir la situación económica y la importancia relativa del proyecto que se quiere implementar. Por ejemplo, si en una ciudad hubiera dos sectores sociales muy diferenciados (uno con una situación económica holgada y el

otro con altos índices de pobreza y alta tasa de desocupación) y la actividad planteada ofrece productos apetecibles para el sector de alto poder adquisitivo y a su vez ofrece oportunidades laborales al otro sector, entonces podemos decir que tendrá un impacto positivo, en el empleo y en lo económico. Para este tema nos guiaremos por los siguientes puntos:

- Distribución de la población en los distintos rubros laborales.
- Porcentaje de Población Económicamente Activa (PEA) ocupada en la actividad del proyecto.
- Porcentaje de desocupación.

Organización social: En este punto es importante conocer la vocación y experiencia organizativa de los actores de la zona. También es importante conocer la estructura organizativa del lugar. Si es un municipio, si hay asociaciones que promuevan el desarrollo local. La solidez de las instituciones intermedias (iglesias, sindicatos, clubes, centros vecinales, juntas de acción comunal, gremios empresariales, etc.).

Aspectos culturales relevantes: Aquí se describen solo los aspectos que interesan al proyecto o que puedan influir sobre él. Si hablamos de un proyecto turístico, es probable que todo esto tome relevancia. También puede darse que existan en la cultura del lugar expresiones masivas que ocupen la atención de toda la población, situación que puede generar problemas de disponibilidad de mano de obra en momentos críticos de la producción. Si esto ocurriera, habría que identificar posibles alternativas de solución.

g. Conclusiones y consideraciones finales

Es el momento de obtener las conclusiones finales del diagnóstico, revelar las principales potencialidades y problemas del sistema, y mostrar cómo los distintos puntos descritos con anterioridad se relacionan entre sí. Lo que aquí se plantee debería constituir la base para formular la fundamentación del proyecto, que es el próximo punto a desarrollar.

1.2.4. Taller para el diligenciamiento del “F2. Formato de información de idea o unidad de negocio de la PPR” (Anexo 4).

El diligenciamiento del “F2. Formato de información de idea o unidad de negocio de la PPR”. tiene como objetivo determinar la pertinencia de su idea de negocio de acuerdo al contexto económico de su región.

El equipo profesional reintegrador debe explicar cómo diligenciar el “F2. Formato de información de idea o unidad de negocio de la PPR” a quienes se hayan preseleccionado. Se debe hacer uso y seguimiento detallado de la siguiente orientación para que posteriormente la PPR lo diligencie de acuerdo a lo aprendido en el taller.

“F2. FORMATO DE INFORMACIÓN DE IDEA O UNIDAD DE NEGOCIO DE LA PPR”
(Anexo 4)

a. Datos generales de la PPR

Primer apellido, segundo apellido y nombre(s): Escriba estos datos tal y como figuran en el documento de identificación de la PPR. Si se trata de una persona transgénero que utiliza un nombre diferente del que aparece en su documento de identidad, registre el que actualmente utiliza y en la casilla de “Observaciones y comentarios del equipo profesional” deje la anotación del nombre que aparece en la cédula de ciudadanía. Si se trata de una mujer que al momento de expedir su cédula utilizó apellido de casada pero ya no lo hace, siga las mismas recomendaciones. Explique a la PPR la importancia de dejar la trazabilidad de la información, respetando en todo caso la construcción de su identidad y oriéntela para que pueda ejercer su derecho a modificar su cédula de ciudadanía, o documento equivalente, si así lo desea.

Edad: Escriba la información en números, verificando con la fecha de nacimiento que aparece en el documento de identificación. No olvide que toda persona que haya cumplido los 60 años en Colombia se reconoce como “adulto mayor” y, por lo tanto, usted debe prestarle su servicio, reconociéndole como tal.

Género: Marque con una equis “X” el género de la PPR. Las opciones de selección son M = masculino, F = femenino y T = transgénero. Recuerde que esta marcación se hace a partir de la respuesta que directamente brinde la PPR entrevistada, por lo que debe hacer mención de las tres opciones. En caso de que indique “transgénero”, usted no puede cuestionar la autodefinición que la persona haga de sí misma.

Tipo y número del documento de identidad: Escriba la información según el tipo de documento que posea la PPR: cédula de ciudadanía, cédula de extranjería, pasaporte, tarjeta de identidad o NUIP, seguido de los números, verificando con el documento de identificación original. Si la PPR manifiesta no tener cédula de ciudadanía (por no haberla tramitado aún), recuerde que debe incluir en su plan de trabajo las actividades tendientes a su consecución.

CODA: Escriba la información en números, según el código asignado a la Persona en Proceso de Reintegración por parte del Comité Operativo para la Dejeción de las Armas.

Idea de negocio: Escriba la idea de negocio que la PPR desea poner en marcha.

Sector económico al que pertenece la unidad de negocio: Marque con una equis “X” el sector al que pertenece la idea de negocio. Las opciones de selección son **Primario** (producción básica) = agricultura, ganadería, pesca, minería, producción energética; **Secundario** (producción de bienes) = industria, construcción, manufactura; **Terciario** (servicios) = comercio, bancos, educación, cultura, servicios persona a persona.

Estado civil: Marque con una equis “X” el estado en el que se encuentra la PPR. Las opciones de selección son **Soltera** = persona que no se ha casado y no vive en pareja con otra, **Casada** = persona que celebró matrimonio con otra, que puede ser del mismo sexo, **Unión Marital de Hecho (UMH)** = persona que hace comunidad de vida permanente y singular con otra sin que haya matrimonio. También puede ser una pareja del mismo sexo. **Divorciada** = persona que ha disuelto legalmente su matrimonio, **¿Otro-Cuál?** = si la persona se encuentra en un estado diferente a los antes mencionados, descríbalos.

Dirección de residencia o territorio colectivo: Indique la nomenclatura asignada a la residencia de la PPR según lo maneje cada región. Puede ser indicada con calles, carreras, transversales, diagonales o manzanas. En caso de habitar en un territorio colectivo, indique el nombre del Resguardo, si se trata de pueblos indígenas o del Consejo Comunitario, si se trata de pueblos negros o afrodescendientes.

Barrio (Zona urbana), corregimiento y vereda (Zona rural): Escriba el barrio donde se encuentra ubicada la residencia de la PPR, si lo hace en zona urbana. Si se trata de zona rural, indique el corregimiento o vereda. En el caso de Resguardos y Consejo Comunitarios, no diligencie esta casilla, pues basta la mención del nombre al referir el lugar de residencia.

Distrito o Municipio de residencia: Escriba el nombre del Distrito o Municipio donde reside la PPR.

Departamento: Escriba el nombre del Departamento donde se encuentra el Distrito o Municipio de residencia de la PPR.

Ubicación de la unidad de negocio: Indique con un equis "X" dónde queda o quedaría establecida la unidad de negocio de la PPR. Las opciones son Urbano = es la ciudad misma más el área contigua edificada, Rural = aquellas áreas geográficas ubicadas fuera de la ciudad.

Teléfono fijo: Apunte con números el teléfono fijo de la residencia de la PPR o uno donde puedan contactarle.

Teléfono celular 1 y 2: Escriba con números los teléfonos celulares de contacto de la PPR.

Correo electrónico: Escriba la dirección del correo electrónico de la PPR, solo si cuenta con este medio de comunicación.

b. Ubicación geográfica de la unidad de negocio

Departamento: Escriba el nombre del Departamento donde se encuentra o se ubicará la unidad de negocio de la PPR.

Distrito o Municipio de residencia: Escriba el nombre del Distrito o Municipio donde se encuentra o se ubicará la unidad de negocio de la PPR.

Barrio (Zona urbana), corregimiento y vereda (Zona rural): Escriba el barrio donde se encuentra o se ubicará la unidad de negocio de la PPR, si lo hace en zona urbana. Si se trata de zona rural, indique el corregimiento y la vereda. En el caso de Resguardos y Consejo Comunitarios no diligencie esta casilla, pues basta la mención del nombre al referir la dirección en la casilla siguiente.

Dirección: Escriba la nomenclatura asignada al lugar donde se encuentra o se ubicará la unidad de negocio de la PPR según lo maneje cada región. Puede ser indicada con calles, carreras, transversales, diagonales o manzanas. En caso de habitar en un territorio colectivo, indique el nombre del Resguardo, si se trata de pueblos indígenas o del Consejo Comunitario, si se trata de pueblos negros o afrodescendientes.

Mapa: En este espacio la PPR debe dibujar la ruta o vía de acceso a seguir para llegar al sitio de la unidad de negocio, indicando como referencia los lugares (Negocios, puentes, árboles, ríos, calles, etc.) más reconocidos del sector.

c. Estado de la idea o unidad de negocio

El estado de la idea o unidad de negocio permite identificar si el proceso se realiza al emprendimiento de una idea de negocio o al fortalecimiento de un negocio que ya está en marcha y legalmente constituido.

Se debe marcar con una equis "X" en las opciones **cuenta con un negocio en funcionamiento** = quiere decir que el proceso se aplica para el fortalecimiento de la unidad de negocio, **tiene una idea de negocio** = quiere decir que el proceso se aplica al emprendimiento de una idea nueva de negocio.

d. Idea o unidad de negocio

En este ítem la PPR tiene un pequeño cuestionario por responder sobre su idea o unidad de negocio, donde puede determinar su pertinencia y tomar una decisión sobre continuar con su idea o unidad de negocio o la posibilidad de un cambio en relación al contexto de su región.

La PPR tiene un cuadro con dos columnas. Una donde encuentra las preguntas sobre su idea o unidad de negocio llamada "HABLEMOS SOBRE SU IDEA O UNIDAD DE NEGOCIO" y la segunda donde dará respuesta o una breve descripción a cada interrogante de la columna anterior, llamada "DESCRIPCIÓN BREVE DE LA PPR".

Para que la PPR pueda dar respuesta a cada interrogante sobre su idea o unidad de negocio debe tener claridad sobre a qué hace referencia cada una.

e. Hablemos sobre su idea o unidad de negocio

Cuéntenos acerca de su idea o unidad de negocio: Se refiere al por qué le gusta su idea o unidad de negocio. Puede mencionar el toque diferente o innovador que le quiere dar, la formación y experiencia que tiene relacionada con la idea o unidad de negocio, cómo se proyecta en el futuro, entre otros aspectos.

¿Hay negocios similares a su idea o unidad de negocio en el sitio donde la ubicaría o donde funciona?: La PPR debe hacer un recorrido y reconocimiento del sector donde piensa ubicar su negocio o donde está funcionando, para determinar el número de unidades de negocio que son competencia directa con la suya. Este ejercicio le permitirá además moldear su idea o su negocio, puesto que puede identificar cómo trabajar en sus debilidades y resaltar sus fortalezas.

¿Qué compraría para su negocio?: La PPR debe hacer un listado de lo que requiere para poner en marcha su unidad de negocio o para fortalecerla si ya la tiene, tales como materiales, insumos y herramientas, entre otros. Para que sus requerimientos sean más precisos, se recomienda que visite unidades de negocio que ya estén en funcionamiento y estén dedicadas a la misma o similar actividad económica o puede consultar también en otros medios, como la internet, revistas y demás.

¿A quién le vende o vendería?: La PPR debe mencionar hacia quién va dirigido el resultado de su actividad económica, es decir, su clientela potencial. Puede ser clientela individual, clientela que compre al por mayor, personas o empresas que requieran de sus servicios, entre otros. En este punto es importante considerar que un sector de su potencial clientela puede marginarse de sus bienes o servicios, por ejemplo si se ubica en un local que no permite la accesibilidad de personas en situación de discapacidad, si está en un lugar que represente riesgo para las mujeres, etc.

¿Qué publicidad utiliza o utilizaría o cómo va a contarle a su clientela que existe su negocio?: La PPR debe mencionar qué medio de publicidad quiere utilizar para que su potencial clientela conozca de la existencia de su unidad de negocio y lo que ofrece en ella. Puede usar volantes, cuñas radiales, avisos luminosos instalados en la unidad de negocio, vayas, el voz a voz, redes sociales, entre otras.

Desde esta etapa debe promoverse en las PPR la eliminación de la comunicación sexista y discriminatoria en el ámbito comercial, como por ejemplo el uso de imágenes sexualizadas de mujeres para promover un negocio.

f. Observaciones y comentarios del equipo profesional reintegrador

En este espacio la reintegradora o reintegrador encargada de la PPR emite sus comentarios y recomendaciones de lo que esta presenta o responde a cada interrogante, ya sea para mejorar la idea o unidad de negocio o sugerir el cambio de la misma según la pertinencia evidenciada. Es importante que el concepto que se emita sea argumentado y soportado con datos reales.

1.2.5. Diligenciamiento del “F2. Formato de información de idea o unidad de negocio de la PPR”.

Una vez se dicte el taller participativo sobre el diligenciamiento del “F2. Formato de información de idea o unidad de negocio de la PPR”, el equipo profesional reintegrador entregará un formato en blanco a cada PPR, para que pueda ir al sector donde está o desean ubicar su unidad de negocio y lo diligencien correctamente y con información real o lo más aproximada a lo real.

La PPR debe entregarle el formato diligenciado a su reintegrador o reintegradora encargada, para que esta lo revise y emita sus conceptos favorables o de recomendaciones.

La PPR debe conservar una copia del “F2. Formato de información de idea o unidad de negocio de la PPR”, con los conceptos emitidos por el equipo profesional reintegrador, puesto que será útil el resultado obtenido en el formato al momento de exponer su idea de negocio ante el comité técnico.

a. Diagnóstico en campo

El diagnóstico en campo es la visita que debe hacer el equipo profesional reintegrador a la vivienda de la PPR y al sitio de ubicación de la idea o unidad de negocio para el diligenciamiento del “F3. Formato de visita diagnóstica de idea o unidad de negocio de la PPR”, el cual permite realizar un diagnóstico y análisis del entorno de la PPR y de la idea o unidad de negocio, donde se identifican las debilidades o aspectos a mejorar y las fortalezas de la misma.

A continuación se detalla el diligenciamiento del formato a utilizar por parte del equipo profesional reintegrador:

1.3. PASO 3: FORMATO DE VISITA DIAGNÓSTICA DE IDEA O UNIDAD DE NEGOCIO DE LA PPR (F3)

a. Datos generales

Primer apellido, segundo apellido y nombre(s): Escriba estos datos tal y como figuran en el documento de identificación de la PPR. Si se trata de una persona transgénero que utiliza un nombre diferente del que aparece en su documento de identidad, registre el que actualmente utiliza y en la casilla de “Observaciones Generales” deje la anotación del nombre que aparece en la cédula de ciudadanía. Si se trata de una mujer que al momento de expedir su cédula utilizó apellido de casada, pero ya no lo hace, siga las mismas recomendaciones. Explique a la PPR la importancia de dejar la trazabilidad de la información respetando en todo caso la construcción de su identidad y oriéntela para que pueda ejercer su derecho a modificar su cédula de ciudadanía, o documento equivalente, si así lo desea.

Edad: Escriba la información en números, verificando con la fecha de nacimiento que aparece en el documento de identificación. No olvide que toda persona que haya cumplido los 60 años en Colombia se reconoce como “adulto mayor” y, por lo tanto, usted debe prestarle su servicio reconociéndole como tal.

Género: Marque con una equis “X” el género de la PPR, las opciones de selección son M = masculino, F = femenino y T = transgénero. Recuerde que esta marcación se hace a partir de la respuesta que directamente brinde la PPR entrevistada, por lo que debe hacer mención de las tres opciones. En caso de que indique “transgénero” usted no puede cuestionar la autodefinición que ella haga de sí misma.

Tipo y número del documento de identidad: Escriba la información según el tipo de documento que posea la PPR: cédula de ciudadanía, cédula de extranjería, pasaporte, tarjeta de identidad o NUIP, seguido de los números, verificando con el documento de identificación original. Si la PPR manifiesta no tener cédula de ciudadanía (por no haberla tramitado aún) recuerde que debe incluir en su plan de trabajo las actividades tendientes a su consecución.

Coda: Escriba la información en números, según el código asignado por la (ACR) a la persona en proceso de reintegración.

Idea de negocio: Escriba la idea de negocio que la PPR desea poner en marcha.

Sector económico al que pertenece la unidad de negocio: Marque con una equis "X" el sector al que pertenece la idea de negocio, las opciones de selección son **Primario** (producción básica) = agricultura, ganadería, pesca, minería, producción energética; **Secundario** (producción de bienes) = industria, construcción, manufactura; **Terciario** (servicios) = comercio, bancos, educación, cultura, servicios persona a persona.

Estado civil: Marque con una equis "X" el estado en el que se encuentra la PPR, las opciones de selección son **Soltera** = persona que no se ha casado y no vive en pareja con otra, **Casada** = persona que celebró matrimonio con otra, que puede ser del mismo sexo, **Unión Marital de Hecho (UMH)** = persona que hace comunidad de vida permanente y singular con otra sin que haya matrimonio, también puede ser dar una pareja del mismo sexo. **Divorciada** = persona que ha disuelto legalmente su matrimonio, **¿Otro-Cuál?** Explique = si la persona se encuentra en un estado diferente a los antes mencionados, méncionelo.

Dirección de residencia o territorio colectivo: indique la nomenclatura asignada a la residencia de la PPR según lo maneje cada región, puede ser indicada con calles, carreras, transversales, diagonales, manzana. En caso de habitar en un territorio colectivo, indique el nombre del Resguardo si se trata de pueblos indígenas o del Consejo Comunitario si se trata de pueblos negros o afrodescendientes.

Barrio (Zona urbana), corregimiento y vereda (Zona Rural): Escriba el barrio donde se encuentra ubicada la residencia de la PPR, si lo hace en zona urbana. Si se trata de zona rural indique el corregimiento o vereda. En el caso de Resguardos y Consejo Comunitarios no diligencie esta casilla, pues basta la mención del nombre al referir el lugar de residencia.

Distrito o Municipio de residencia: Escriba el nombre del Distrito o Municipio donde reside la PPR.

Departamento: Escriba el nombre del Departamento donde se encuentra el

Distrito o Municipio de residencia de la PPR.

Ubicación de la idea o unidad de negocio: indique con un equis “X” donde queda o quedaría establecida la unidad de negocio de la PPR, las opciones son Urbano = es la ciudad misma más el área contigua edificada, Rural = aquellas áreas geográficas ubicadas fuera de la ciudad.

Teléfono fijo: Apunte con números el teléfono fijo de la residencia de la PPR o uno donde puedan contactarle.

Teléfono celular 1 y 2: Escriba con números los celulares de contacto de la PPR.

Correo electrónico: Escriba la dirección del correo electrónico de la PPR, solo si cuenta con este medio de comunicación.

b. Personas que viven actualmente con la PPR

En este numeral se relacionan los datos de las personas que conviven con la PPR y cuenta con la siguiente información:

Parentesco o relación: En este espacio se escribe el grado de consanguinidad o relación que tiene cada integrante con la PPR, es decir, padre, madre, hijo, hija, hermana, hermano, esposa, esposo, primo, prima, amigo, entre otros.

Nombres y apellidos: Se escriben los nombres y apellidos de cada integrante del hogar que convive con la PPR.

Edad: Se indica con números la edad de cada persona y se podrá identificar cuántos niños, niñas, adolescentes, mayores y personas adultas mayores conviven en el hogar.

Nivel académico: En este espacio se escribe la formación educativa que tiene cada integrante que convive con la PPR, es decir, se indica si ha cursado o está cursando básica primaria, secundaria, técnica, tecnológica, profesional, entre otras.

Ocupación: En este espacio se indica a qué se dedica cada persona que convive con la PPR, es decir, se escribe si la persona se encuentra con empleo formal,

trabajo informal, estudiando, desempleada, entre otras.

Aportes económicos al hogar: En este espacio se escribe con números la cantidad de dinero que aporta cada persona mensualmente para sostenimiento del hogar. En caso de identificarse trabajo infantil y/o violencia patrimonial contra las mujeres, deben activarse las rutas correspondientes con las autoridades competentes.

Total de aportes: En este espacio se refleja la sumatoria de todos los aportes económicos mensuales de las personas que conforman el hogar.

Total gastos: En este espacio se escribe con números la cantidad de gastos totales mensuales del hogar. Se toman en cuenta el costo del mercado, arriendo, servicios públicos, pago de estudios, pagos de créditos formales e informales, vestuario, entre otros.

Diferencia: En este espacio se escribe en números el resultado de la operación de restar “total gastos” de “total aportes”. Si la cifra es cero o positiva, hay un equilibrio económico favorable en el hogar. Si la cifra es negativa, hay una situación económica desfavorable en el hogar.

c. Características familiares

Para que el equipo profesional reintegrador pueda identificar las características familiares de la PPR, aplica a la PPR una herramienta para emitir un concepto claro de cada aspecto familiar.

Relación y comunicación familiar: Se hace referencia a la evidencia de un entorno familiar sano, con buenas relaciones interpersonales, claridad en los límites, deberes y derechos, y claridad en los roles de autoridad y afecto en familia.

El equipo profesional obtiene o emite un concepto después de formular las siguientes preguntas a la PPR:

- ¿Quién ejerce autoridad en el hogar?
- ¿Los miembros de la familia tienen deberes? Enumere cuáles y quiénes.
- ¿Cómo define usted los castigos y discusiones en familia?
- ¿Con qué palabra definiría su familia?

Manejo de hábitos y tiempo libre de la familia: Se hace referencia a la calidad de tiempo que se comparte a diario en familia, actividades comunes. En general se evidencia unión y apoyo en la cotidianidad del hogar.

El equipo profesional reintegrador obtiene o emite un concepto realizando las siguientes preguntas a la PPR:

- ¿Normalmente qué hacen en el tiempo libre, como los días de descanso?
- ¿Pertenece a equipos deportivos, asisten a una iglesia, visitan o realizan actividades juntos? ¿Cuáles? ¿Cuándo? ¿Quiénes?
- ¿Cuáles y cómo celebran las festividades?

d. Aportes de integrantes de la familia que conviven con la PPR

Es importante conocer cómo concibe la PPR los aportes a la idea o unidad de negocio de otras personas del núcleo familiar que convivan con ella, pues permite anticiparse a eventos de violencia patrimonial, trabajo de menores en condiciones no autorizadas por la ley, esclavitud, matrimonio servil, etc. Desde un comienzo las PPR deben saber que el trabajo infantil no está permitido y que el utilizar a la pareja de manera no remunerada en servicio de la unidad de negocio vulnera la legislación laboral, la Ley 1257 y en algunos casos constituir otros tipos penales como los anotados. Todo hallazgo debe activar las rutas correspondientes ante las autoridades competentes.

e. Red de apoyo de la PPR (familiares o amistades)

La red de apoyo son las personas más allegadas a la PPR y son escogidas por ella misma, con el objetivo de ser contactada por el equipo profesional reintegrador de la (ACR) o puedan dar algún tipo de información que ayude a la misma PPR a progresar en el proceso.

Parentesco o relación: En este espacio se escribe el grado de consanguinidad o relación que tiene cada persona con la PPR, es decir, padre, madre, hijo, hija, hermana, hermano, esposa, esposo, primo, prima, amistad, entre otros.

Nombres y apellidos: Se escriben los nombres y apellidos de cada persona que indicó la PPR.

Ocupación: En este espacio se indica a qué se dedica cada persona que seleccionó la PPR, es decir, se escribe si la persona se encuentra con empleo formal, trabajo informal, estudiando, desempleada, entre otras.

Dirección de residencia: Escriba la nomenclatura del sitio de residencia de cada persona seleccionada por la PPR según lo maneje cada región. Puede ser indicada con calles, carreras, transversales, diagonales, manzanas.

Teléfono fijo: indique con números el número telefónico propio del lugar de residencia de la persona seleccionada por la PPR.

Teléfono celular: Escriba con números el número del teléfono celular de la persona seleccionada por la PPR.

f. Diagnóstico para la formulación de la unidad de negocio

Este punto está conformado por tres categorías de análisis, que contienen varios ítems a observar y calificar por parte del equipo profesional reintegrador que realiza la visita. A cada ítem se le otorgará una calificación de tres rangos (1, 3 y 5):

1 = condición desfavorable.

3 = condición regular.

5 = condición favorable.

N/A = no aplica.

La casilla de “observaciones” permite que el equipo profesional reintegrador plasme los aspectos que considere relevantes durante la evaluación de cada categoría.

g. Condiciones físicas y locativas del lugar

Paredes, techos y pisos:

1 = Paredes con humedad e inestables. Techo de material no seguro o muy viejo y presenta goteras cuando llueve. Para darle un calificativo a las condiciones de piso es diferente si la unidad de negocio es urbana o rural. En la urbana se le da calificación desfavorable si presenta un piso de tierra y en malas condiciones de

higiene. En la rural se debe tener en cuenta qué tipo de unidad de negocio se piensa llevar a cabo, si es cría de cerdos en cochera o de pollos en galpones, por ejemplo, y el piso de la infraestructura es de tierra califica como desfavorable y si la unidad de negocio es un cultivo se observa la compactación del suelo, grado de erosión, entre otras propiedades físicas.

3 = Se evidencian paredes estables en obra gris o negra y con buenas condiciones de aseo, el techo es medianamente seguro y no se observa deteriorado ni presenta goteras cuando llueve. El piso es de material pero presenta oportunidades de mejorar su aspecto en cuanto a presencia de huecos o condiciones de aseo. Si la unidad de negocio es rural, se debe tener en cuenta el análisis que se mencionó en el calificativo anterior que depende de la actividad para dar un criterio.

5 = Paredes en buenas condiciones, estables y seguras, en obra blanca y con buenas condiciones de aseo. Techo de un buen material o de plancha segura, no presenta goteras y en buenas condiciones de aseo. Piso en óptimas condiciones de seguridad y de aseo. Si la unidad es rural, se debe hacer el mismo análisis que se describió en el primer calificativo dependiendo de la actividad de la unidad de negocio.

Conexiones eléctricas:

1 = Cableado expuesto, con riesgo de corto eléctrico o electrocución para las personas, cables de material malo o de bajo calibre, conexiones sin tomacorrientes seguros, la conexión del servicio eléctrico es ilegal.

3 = Cableado con condiciones de seguridad media al no presentar tanto riesgo de corto eléctrico o electrocución a las personas, con materiales de mediana calidad, falta de algunos toma corrientes o bombillas según la unidad de negocio, la conexión del servicio eléctrico se encuentra legal o en proceso de legalización.

5 = Red eléctrica en óptimas condiciones según cada unidad de negocio, cableado de buen material y seguro por estar dentro de la pared, no presenta tanto riesgo para las personas y la conexión al servicio eléctrico el legal.

Servicios públicos básicos (agua, alcantarillado energía, gas):

1 = Cuenta con uno o ningún servicio público básico, cuenta con servicios de agua y energía muy restringido con racionamientos continuos, los servicios

públicos básicos son ilegales.

3 = Cuenta con al menos dos servicios públicos básicos, sin racionamientos severos o continuos, los servicios se encuentran legales o en proceso de legalización.

5 = Cuenta con todos los servicios públicos básicos, sin inconvenientes de racionamientos, los servicios públicos se encuentran legales.

Iluminación y ventilación:

1 = No cuenta con la iluminación requerida para el funcionamiento de la unidad de negocio, no hay estructuras para que circule el aire como ventanas o puertas si se requiere.

3 = Tiene iluminación y ventilación, pero le hace falta mejorar estos aspectos para el correcto funcionamiento de la unidad de negocio.

5 = Cuenta con óptimas condiciones de iluminación y ventilación para el correcto funcionamiento de la unidad de negocio.

Condiciones de higiene, orden y aseo:

1 = Se evidencia mal manejo de las basuras, infraestructura sin ningún tipo de limpieza, desorden de las pertenencias en el lugar.

3 = Se observa regular manejo de las basuras o residuos sólidos, condiciones de limpieza del lugar con falencias y un orden regular de las pertenencias, todos los aspectos se encuentran con oportunidad o proyección de mejora.

5 = Óptimas condiciones de higiene, orden y aseo en todo el lugar.

Accesibilidad:

1 = Es complicado el acceso al lugar, ya sea por mal estado en las vías, por falta o malas condiciones de escaleras, falta de rampas para personas en situación de discapacidad, personas adultas mayores o coches de bebés según la unidad de negocio, posible ubicación retirada de la clientela o mercado potencial.

3 = Regular estado de las vías pero transitables, cuenta con escaleras y rampas con opciones de mejora, su ubicación puede estar un poco retirada de su clientela o mercado potencial.

5 = Vías en óptimas condiciones para transitar, cuenta con adecuadas escaleras y rampas para entrar al lugar, su ubicación está cerca de su clientela y mercado potencial.

h. Oportunidades de mercado

Condiciones de la oferta (competencia):

1 = El producto o servicio que se ofrece o se va a ofrecer ya lo están ofreciendo otras unidades productivas establecidas en el sector y en buenas condiciones de calidad.

3 = El producto o servicio que se ofrece o se va a ofrecer lo están ofreciendo otras unidades productivas establecidas en el sector, pero se evidencian falencias en sus productos o servicios, ya sea por mala atención a la clientela o mala calidad en el producto de su actividad.

5 = El producto o servicio que se ofrece o se va a ofrecer no presenta ningún tipo de competencia o poca competencia en el sector.

Demanda identificada - Clientela potencial:

1 = No se tiene identificada la clientela potencial o la misma se encuentran en otro sector retirado del sitio de ubicación de la unidad de negocio.

3 = La clientela potencial identificada es muy poca o se encuentra en un sector medianamente retirado del sitio de ubicación de la unidad de negocio.

5 = Se tiene plena identificación de la clientela potencial y esta se encuentran cerca del sitio de la unidad de negocio.

Visibilidad del lugar:

1 = La clientela potencial de la unidad de negocio no la puede identificar

plenamente para acceder a ella.

3 = Poca clientela potencial puede ver o identificar la unidad de negocio, o tarda mucho tiempo en observarla para acceder a ella.

5 = La clientela potencial identifica fácil y rápidamente la ubicación de la unidad de negocio y acceden a ella sin inconveniente.

Publicidad:

1 = La PPR no cuenta con un medio publicitario ni sabe hacer uso de los mismos (volantes, cuñas radiales, avisos luminosos instalados en la unidad de negocio, vallas, el voz a voz, redes sociales, entre otras) para que la clientela potencial conozca de la existencia de su unidad de negocio y lo que se ofrece en ella.

3 = La PPR tiene confusión para seleccionar un medio publicitario (volantes, cuñas radiales, avisos luminosos instalados en la unidad de negocio, vallas, el voz a voz, redes sociales, entre otras) para que la clientela potencial conozca de la existencia de su unidad de negocio y lo que se ofrece en ella.

5 = La PPR tiene claridad del uso de medios publicitarios (volantes, cuñas radiales, avisos luminosos instalados en la unidad de negocio, vallas, el voz a voz, redes sociales, entre otras) para que la clientela potencial conozca de la existencia de su unidad de negocio y lo que se ofrece en ella.

i. Entorno

Condiciones de seguridad para el negocio:

1 = En el sector se encuentran establecidos grupos armados ilegales, delincuencia común u organizada que ponen o pondrían en riesgo el funcionamiento de la unidad de negocio.

3 = Cerca del sector o en alguna vía de acceso al sitio de la unidad de negocio hay presencia o actividad de algún grupo armado ilegal, delincuencia común u organizada, que disminuye el normal rendimiento o funcionamiento de la unidad de negocio.

5 = El sector o las vías de acceso al lugar de la unidad de negocio están libres de grupos armados ilegales, delincuencia común u organizada y su funcionamiento

no tiene ningún tipo de inconveniente.

Manejo de residuos sólidos (basuras):

1 = No se evidencia disciplina o no se tiene claro el manejo de la basura o desechos, no se botan oportunamente los residuos en los días que pasa el carro recolector, se presenta acumulación de los desechos y no hay cultura de separación de los residuos o reciclaje.

3 = No hay acumulación de desechos en el lugar y se botan oportunamente los residuos en los días que pasa el carro recolector, pero no hay cultura de separación de los residuos o reciclaje.

5 = Se evidencia cultura de separar los residuos y reciclaje y se botan oportunamente los desechos en los días que pasa el carro recolector.

La unidad productiva genera impacto al medio ambiente:

1 = Durante el proceso de la actividad económica de la idea o unidad de negocio se generan residuos sólidos o químicos, lixiviados o emisión de gases contaminantes u olores ofensivos, entre otros, y no se tiene ningún manejo de ellos.

3 = Durante el proceso de la actividad económica de la idea o unidad de negocio SÍ se generan residuos sólidos o químicos, lixiviados o emisión de gases contaminantes u olores ofensivos entre otros, pero se tiene un plan de acción para manejarlos y reducir el daño al medio ambiente, el cual se está implementando.

5 = Durante el proceso de la actividad económica de la idea o unidad de negocio NO se generan residuos químicos, lixiviados o emisión de gases contaminantes u olores ofensivos, entre otros, por lo que no representa ningún impacto negativo al medio ambiente.

La maquinaria, muebles y enseres que la PPR aporta son aptos para la unidad de negocio:

1 = Las maquinarias, muebles o enseres que la PPR aporta no son o serán utilizados en el proceso de la actividad económica de la unidad de negocio.

3 = Algunas de las maquinarias, muebles o enseres que la PPR aporta pueden ser aptas para ser utilizados en el proceso de la actividad económica de la unidad de negocio.

5 = Todas las maquinarias, muebles o enseres que la PPR aporta son o serán utilizados en el proceso de la actividad económica de la unidad de negocio.

j. Concepto general

El equipo profesional reintegrador debe dar una descripción de cinco características que pudo evidenciar en el proceso de la visita diagnóstica, donde debe mencionar observaciones, aspectos a mejorar y resaltar fortalezas de la PPR. Las características son:

Actitud hacia el proceso: La percepción que tiene de la PPR durante la ejecución del proceso de la visita diagnóstica.

Red de apoyo de la PPR: Las ventajas que puede resaltar de la red de apoyo de la PPR.

Equilibrio económico: Mencionar las condiciones del estado financiero del hogar de la PPR, es decir, cómo están sus ingresos con respecto a sus gastos y dar recomendaciones para mejorar el estado actual.

Pertinencia de la idea de negocio: Describir fortalezas, debilidades y recomendaciones para la idea o unidad de negocio de la PPR.

Relaciones familiares: Mencionar fortalezas y debilidades de lo observado en el entorno familiar. En ningún caso las situaciones de violencia de género y violencia intrafamiliar advertidas en la visita pueden constituirse en obstáculo para las PPR preseleccionadas que se encuentren en especial situación de vulnerabilidad. Por el contrario, el equipo profesional reintegrador deberá activar las rutas correspondientes ante las autoridades competentes y promover el goce efectivo de sus derechos.

k. Calificación

El equipo profesional reintegrador debe dar una calificación a lo evidenciado en la visita diagnóstica de idea o unidad de negocio, donde se tendrá en cuenta al momento de evaluar la idea en la matriz de calificación aplicada por el comité técnico y se determina si se aprueba o rechaza la idea o unidad de negocio. Por ende, se debe dar una justificación clara y concisa, con argumentos y evidencias reales.

Para dar la calificación, debe marcarse con una equis “X” en una de las siguientes opciones:

- Favorable.
- Favorable con observación.
- No favorable.

Luego de seleccionar la calificación, debe emitir su respectiva justificación. No deben olvidarse las advertencias previas sobre el tratamiento de población en especial situación de vulnerabilidad y la necesidad de los ajustes razonables y acciones complementarias para garantizar su inclusión plena y efectiva.

1.4. PASO 4: COMITÉ TÉCNICO DE APROBACIÓN DE IDEA O UNIDAD DE NEGOCIO

La (ACR) debe crear un comité técnico de aprobación de la idea o unidad de negocio, conformado por tres profesionales: una persona con formación psicosocial, otra con formación en áreas económicas o administrativas y la Coordinación de la regional (ACR). Posteriormente se convoca a las PPR a una sesión, donde se determinará si se aprueba o no la idea de negocio.

El documento que sirve de apoyo para la toma de decisiones es el documento “F4. Formato de matriz de calificación de idea o unidad de negocio de la PPR”.

1.4.1. Sustentación de la idea o unidad de negocio de la PPR ante el comité técnico y emisión del concepto del equipo profesional reintegrador.

En una entrevista la PPR debe sustentar su idea de negocio y su articulación con su plan de vida. Esta entrevista se presentará ante el comité técnico de aprobación. Para tal efecto, la Persona en Proceso de Reintegración se puede apoyar en el documento “F2. Formato de información de idea o unidad de negocio de la PPR”.

Una vez finalizada la intervención de la PPR, el equipo profesional reintegrador emitirá un concepto ante el comité técnico de aprobación, teniendo en cuenta

todo el proceso, desde la evolución del perfil de la PPR hasta la visita diagnóstica, motivo por el cual la reintegradora o reintegrador que emita el concepto no podrá integrar el comité técnico.

El equipo profesional reintegrador puede apoyarse en los documentos “F1- Formato de evaluación del perfil de la PPR”, “F2- Formato de información de idea o unidad de negocio de la PPR” y “F3- Formato de visita diagnóstica de idea o unidad de negocio de la PPR” para emitir su concepto favorable o desfavorable, según sea el caso.

Es responsabilidad del equipo profesional reintegrador asistir a las PPR que se encuentren en especiales situaciones de vulnerabilidad (tales como mujeres cabeza de familia, personas en situación de discapacidad, personas adultas mayores, pertenecientes a grupos étnicos, personas con baja competencia lecto escritora), en la preparación para la sustentación ante el comité técnico de aprobación.

1.4.2. Evaluación del comité técnico de aprobación de la idea o unidad de negocio

Las personas que conforman el comité de aprobación diligencian el Anexo 6: “F4. Formato de matriz de calificación de idea o unidad de negocio de la PPR”, para determinar con objetividad la pertinencia y la aprobación o no de las ideas o unidades de negocio de las PPR.

Para el diligenciamiento del formato se deben seguir los siguientes pasos:

Se diligencia un solo documento por PPR.

“F4. Formato de matriz de calificación de idea o unidad de negocio de la PPR” (Anexo 6)

a. Datos generales de la PPR

Primer apellido, segundo apellido y nombre(s): Escriba estos datos tal y como figuran en el documento de identificación de la PPR. Si se trata de una persona transgénero que utiliza un nombre diferente del que aparece en su documento de identidad, registre el que actualmente utiliza y en la casilla de “Observaciones Generales” deje la anotación del nombre que aparece en la cédula de ciudadanía.

Si se trata de una mujer que al momento de expedir su cédula utilizó apellido de casada, pero ya no lo hace, siga las mismas recomendaciones. Explique a la PPR la importancia de dejar la trazabilidad de la información, respetando en todo caso la construcción de su identidad y oriéntela para que pueda ejercer su derecho a modificar su cédula de ciudadanía, o documento equivalente, si así lo desea.

Edad: Escriba la información en números, verificando con la fecha de nacimiento que aparece en el documento de identificación. No olvide que toda persona que haya cumplido los 60 años en Colombia se reconoce como “adulto mayor” y por lo tanto usted debe prestarle su servicio, reconociéndole como tal.

Género: Marque con una equis “X” el género de la PPR. Las opciones de selección son M = masculino, F = femenino y T = transgénero. Recuerde que esta marcación se hace a partir de la respuesta que directamente brinde la PPR entrevistada, por lo que debe hacer mención de las tres opciones. En caso de que indique “transgénero”, usted no puede cuestionar la autodefinición que ella haga de sí misma.

Tipo y número del documento de identidad: Escriba la información según el tipo de documento que posea la PPR: cédula de ciudadanía, cédula de extranjería, pasaporte, tarjeta de identidad o NUIP, seguido de los números, verificando con el documento de identificación original. Si la PPR manifiesta no tener cédula de ciudadanía (por no haberla tramitado aún), recuerde que debe incluir en su plan de trabajo las actividades tendientes a su consecución.

CODA: Escriba la información en números, según el código asignado por el Comité Operativo para la Dejación de las Armas a la persona en proceso de reintegración.

Idea de negocio: Escriba la idea de negocio que la PPR desea poner en marcha.

Sector económico al que pertenece la unidad de negocio: Marque con una equis “X” el sector al que pertenece la idea de negocio, las opciones de selección son **Primario** (producción básica) = agricultura, ganadería, pesca, minería, producción energética; **Secundario** (producción de bienes) = industria, construcción, manufactura; **Terciario** (servicios) = comercio, bancos, educación, cultura, servicios persona a persona.

Estado civil: Marque con una equis "X" el estado en el que se encuentra la PPR, las opciones de selección son **Soltera** = persona que no se ha casado y no vive en pareja con otra, **Casada** = persona que celebró matrimonio con otra, que puede ser del mismo sexo, Unión **Marital de Hecho (UMH)** = persona que hace comunidad de vida permanente y singular con otra sin que haya matrimonio, también puede ser dar una pareja del mismo sexo. **Divorciada** = persona que ha disuelto legalmente su matrimonio, **¿Otro-Cuál?** Explique = si la persona se encuentra en un estado diferente a los antes mencionados y descríbalos.

Dirección de residencia o territorio colectivo: Indique la nomenclatura asignada a la residencia de la PPR según lo maneje cada región. Puede ser indicada con calles, carreras, transversales, diagonales, manzanas. En caso de habitar en un territorio colectivo, indique el nombre del Resguardo si se trata de pueblos indígenas o del Consejo Comunitario si se trata de pueblos negros o afrodescendientes.

Barrio (Zona urbana), corregimiento y vereda (Zona Rural): Escriba el barrio donde se encuentra ubicada la residencia de la PPR, si lo hace en zona urbana. Si se trata de zona rural, indique el corregimiento y vereda. En el caso de Resguardos y Consejo Comunitarios, no diligencie esta casilla, pues basta la mención del nombre al referir el lugar de residencia.

Distrito o Municipio de residencia: Escriba el nombre del Distrito o Municipio donde reside la PPR.

Departamento: Escriba el nombre del Departamento donde se encuentra el Distrito o Municipio de residencia de la PPR.

Ubicación de la unidad de negocio: Indique con un equis "X" donde queda o quedaría establecida la unidad de negocio de la PPR, las opciones son Urbano = es la ciudad misma más el área contigua edificada, Rural = aquellas áreas geográficas ubicadas fuera de la ciudad.

Teléfono fijo: Apunte con números el teléfono fijo de la residencia de la PPR o uno donde puedan contactarle.

Teléfono celular 1 y 2: Escriba con números los celulares de contacto de la PPR.

Correo electrónico: Escriba la dirección del correo electrónico de la PPR, solo si cuenta con este medio de comunicación.

CATEGORÍAS EVALUADAS:

Para evaluar cada una de las categorías se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Cada categoría está conformada por tres variables.
- Solo debe seleccionarse una variable por cada categoría.
- Los valores de cada variable se encuentran consignados en la casilla “valor puntaje”.
- En la casilla “puntaje obtenido” se debe escribir el valor en números de la variable seleccionada.
- La casilla “observaciones” es obligatoria para justificar o respaldar la variable señalada.
- La máxima calificación obtenida son 100 puntos.

Los puntajes asignados a las categorías y a sus respectivas variables son los siguientes:

Categoría	Variable	Puntaje
Emprendimiento: relacionada con la idea o unidad de negocio (Puntaje máximo 15 puntos)	Directamente relacionada o con carrera universitaria	15
	Otras áreas complementarias	9
	Ninguna	0
Fortalecimiento: Experiencia comprobable de la PPR relacionada con la idea o unidad de negocio (Puntaje máximo 15 puntos)	Más de 1 año	15
	Entre 9 a 12 meses	9
	Menos de 8 meses o ninguna	0

Categoría	Variable	Puntaje
Emprendimiento: Experiencia comprobable de la PPR relacionada con la idea o unidad de negocio (Puntaje máximo 15 puntos)	Más de 2 años	15
	Entre 7 y 24 meses	9
	Menos de 6 meses o ninguna	0
Concepto obtenido de la visita diagnóstica de idea o unidad de negocio de la PPR (Puntaje máximo 30 puntos)	Favorable	30
	Favorable con observaciones	18
	No favorable	0
Concepto obtenido de la entrevista y/o justificación de la idea de negocio en el comité técnico (puntaje máximo 40 puntos)	Favorable	40
	Favorable con observaciones	24
	No favorable	0

Para determinar la calificación de cada categoría se deben tener claros los criterios de cumplimiento de cada variable, así:

a. Capacitación relacionada con la idea o unidad de negocio

Directamente relacionada: La PPR debe acreditar estudios de formación, mínimo de 400 horas, relacionados con la idea o unidad de negocio, emitidos por entidades reconocidas por el Ministerio de Educación Nacional o presentar certificado de evaluación de competencias laborales avalado por la autoridad competente, acorde con la actividad económica de la misma.

En otras áreas complementarias: La PPR se acredita en estudios en otras áreas o actividades diferentes a su idea o unidad de negocio, pero dicha formación es útil para el funcionamiento de la misma.

Ninguna: La PPR no acredita ningún estudio o el estudio realizado no se encuentra relacionado con la idea o unidad de negocio.

b. Experiencia comprobable de la PPR relacionada con la idea o unidad de negocio

La PPR debe acreditar experiencia acorde con la idea o unidad de negocio, respaldada con uno de los siguientes documentos: certificación laboral o contratos de prestación de servicios o certificación de actividades comerciales o productivas.

Para asignar una calificación se debe verificar el tiempo certificado en el respectivo documento y relacionarlo con uno de los siguientes rangos, así:

Emprendimiento:

- Más de 2 años
- Entre 7 y 24 meses
- Menos de 6 meses o ninguna

Fortalecimiento:

- Más de 1 año
- Entre 9 y 12 meses
- Menos de 8 meses o ninguna

c. Concepto obtenido de la visita diagnóstica de idea o unidad de negocio de la PPR

Luego de verificar la información contenida en el “**F3. Formato de visita diagnóstica de idea o unidad de negocio de la PPR**” y de acuerdo al resultado obtenido, el comité técnico seleccionará una de las siguientes variables:

- Favorable
- Favorable con observaciones
- No favorable

d. Concepto obtenido de la entrevista y/o justificación de la idea de negocio en el comité técnico

El comité técnico emitirá un concepto de acuerdo a la sustentación presentada por la PPR durante la entrevista, cuando argumenta su idea de negocio y la articulación con su plan de vida.

Favorable: En la entrevista la PPR se muestra segura, con claridad técnica y argumentativa de su idea de negocio, maneja conceptos oportunos y veraces a las preguntas al respecto, se muestra dinámica y motivada con su proyecto, tiene argumentos tales como: concepto de clientela, entidades proveedoras, competencia, precio, y conocimiento de su producto, presenta compromiso y vende su idea de negocio ante el comité con creatividad y liderazgo.

Favorable con observaciones: La PPR evidencia altibajos en la descripción de su idea de negocio respecto a factores como seguridad, argumentación de su idea de negocio, concepto técnico claro, ayudas y creatividad en su presentación, es decir, la PPR se muestra segura, pero no tiene experiencia ni conceptos técnicos claros, o tiene claridad de la necesidad de su idea de negocio pero no evidencia compromiso y dinamismo, en general se muestra con algunos aspectos positivos y otros aspectos por mejorar.

Concepto desfavorable: La PPR se muestra sin claridad ante la presentación de su idea de negocio, no evidencia razones claras ni tiene conocimiento técnico de su producto y las características asociadas a este. Se muestra sin compromiso ni creatividad.

Para la calificación del numeral 2,4 debe tenerse presente que solo cuenta el voto de las personas que integren el comité y no de otras que hayan sido invitadas. El puntaje que se obtenga será el resultado de ponderar la calificación individual que cada profesional hace según su criterio.

Si durante el proceso de la fase de selección de la PPR se identifica que ha incurrido en alguna conducta violatoria de la Ley 1257, de la Ley de Infancia y Adolescencia, o utiliza personal en su unidad de negocio sin remuneración alguna, restará 5 puntos del resultado final obtenido, sin perjuicio de la activación de las correspondientes rutas ante las autoridades a que haya lugar, de lo cual se dejará la correspondiente trazabilidad.

RESULTADO EVIDENCIADO

En este espacio se evidencia el valor de la puntuación final obtenida, que está determinada en una escala de 0 a 100 puntos, para definir si es aprobada o no la idea o unidad de negocio. La puntuación mínima requerida para ser aprobada es de 60 puntos.

CONCLUSIÓN FINAL

El diligenciamiento de este recuadro es indispensable para respaldar el resultado obtenido del “F4. Matriz de calificación de idea o unidad de negocio de la PPR”.

1.5. PASO 5: APROBACIÓN DE IDEAS O UNIDADES NEGOCIO

Las ideas o unidades de negocio serán expuestas por cada PPR ante el comité técnico, para estudio, revisión y aprobación. Dicho comité está integrado por representantes de la (ACR). La (ACR) se reserva la facultad de invitar a entidades como el SENA a estos comités para promover las acciones de corresponsabilidad y las estrategias de sostenibilidad. Finalizado el comité se suscribirá un acta de comité, en la cual se relacionen los resultados.

En este punto debe tenerse en cuenta que el comité técnico de aprobación de ideas o unidades de negocio, en cumplimiento del mandato constitucional, incluido el previsto en los instrumentos internacionales de Derechos Humanos aprobados y ratificados por el Estado colombiano, cuando haya necesidad, deberá priorizar en la aprobación aquellas ideas o unidades de negocio presentadas por PPR en especial situación de vulnerabilidad, tales como mujeres cabeza de familia, personas en situación de discapacidad (o con responsabilidad de cuidado de ellas) y personas pertenecientes a grupos étnicos, por citar algunas. En tal caso se dejará constancia de ello y se adoptarán las acciones afirmativas integrales complementarias (incluida la coordinación interinstitucional) para garantizar el éxito de la idea o unidad de negocio.

Para asegurar la trazabilidad de la información se diligencia el “F5. Formato de acta de aprobación de idea o unidad de negocio”, a partir de las siguientes indicaciones:

“F5. Formato de acta de aprobación de idea o unidad de negocio”

Número del acta: Se asigna un número de acuerdo a las actas realizadas a la fecha, conservando un orden consecutivo.

Nombre del proyecto: Nombre del convenio al cual está suscrita la PPR.

Asunto: Nombrar la razón principal por la cual se está realizando el comité. Para este caso sería “comité técnico de aprobación de ideas o planes de negocio”.

Centro de servicios: Mencionar el centro de servicios de la (ACR) encargado de realizar el comité de aprobación.

Lugar y fecha: Donde se realizó el comité técnico de aprobación, utilizando el siguiente formato Mes/Día/Año.

Información de las y los asistentes: Diligenciar el nombre de cada integrante del comité técnico y profesionales reintegradoras o reintegradores asistentes al comité, así: Nombre, entidad, cargo, correo electrónico y número de teléfono.

a. Agenda de la reunión

Objetivo de la reunión.

Metodología de la reunión.

Seguimiento compromisos acta anterior.

Desarrollo de la agenda.

Proposiciones y varios.

Conclusiones y compromisos.

b. Desarrollo de la reunión

Se instala el comité, se realiza la presentación de las y los asistentes y se explica la metodología del comité.

Previa selección de las PPR a presentar en el comité se detallan en el siguiente cuadro las ideas o unidades de negocio a evaluar:

Nombre	Cédula	Coda	Idea o unidad de negocio	Observaciones

Se registran de manera resumida los planes de negocio aprobados de acuerdo con el monto de los recursos, la fuente de los mismos y el detalle de las inversiones a realizar.

Definición de las ideas o unidades de negocio que no son aprobados.

c. Conclusiones y compromisos

Se registran las ideas o unidades aprobados por el comité, el valor de los recursos y si corresponden a proyecto individual o colectivo, entre otras generalidades. Se asignan nuevas tareas, con fecha límite de entrega y sus respectivos responsables.

d. Firma de asistentes

Para constancia de lo anterior se firma la presente acta por los asistentes al comité, mencionando la ciudad y fecha de realización.

e. Observación

Con el grupo seleccionado se pasa a la segunda fase: formulación de los planes de negocio.

FASE 2:

FORMULACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO

FASE 2: FORMULACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO

2.1. PASO 1: CONVOCATORIA A TALLER DE FORMULACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO

- El equipo profesional en reintegración debe hacer llamadas telefónicas a las PPR seleccionadas a participar en la ruta de emprendimiento, tomando como referencia el listado de PPR aprobadas en el comité técnico de la Fase 1 (Anexo 1.7 Acta comité técnico), informando el día, la hora y lugar donde se desarrollará la primera jornada de capacitación.
- Se recomienda organizar grupos de trabajo con mínimo 10 PPR y máximo 30, con el fin de garantizar mayor comprensión y aplicabilidad de los temas a desarrollar.

Recuerde que en ningún caso puede indicar a las mujeres cabeza de familia que no pueden ingresar si van con sus hijas e hijos o personas a cargo. Por el contrario, deberán preverse condiciones de inclusión para que ellas no sean marginadas y materiales o juegos para que las niñas y los niños se distraigan. Si es una actividad colectiva, considere el apoyo interinstitucional con los sectores educación y/o recreación para que le apoyen en caso de ser necesario. De igual manera, usted debe garantizar que la jornada se realice en espacios que garanticen la accesibilidad de las personas en situación de discapacidad convocadas.

- La ubicación central, el horario y la fecha pueden incidir en el éxito o fracaso de la actividad al momento de considerar la aplicación de enfoques diferenciales. Escoja las opciones que mejor se acomoden a la población que se convocará
- Se debe tener una contingencia para cubrir la cobertura del taller, en el caso de las PPR que no puedan asistir a la convocatoria hecha.

2.2. PASO 2: SOCIALIZACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA A LAS PPR

- Se solicita a las PPR asistentes a esta jornada la firma del listado de asistencia, como mecanismo de verificación del cumplimiento de la actividad.
- Se leen los acuerdos para la jornada y se da inicio a la actividad.
- El equipo profesional en reintegración, por medio de unas diapositivas en Power Point, hace una presentación de la dimensión productiva de las PPR, elaborada previamente por el Grupo territorial de la (ACR) (Anexo 2.1: Presentación de la Fase “Formulación de Planes de Negocio”). El contenido de esta presentación incluye los pasos de la fase y el compromiso con el ciclo de capacitación en formulación de planes de negocio, así como la socialización de las diferentes etapas del Proceso de Reintegración.
- Socializar y concertar con las PPR el cronograma de actividades y el contenido temático del ciclo de capacitaciones, para que las Personas en Proceso de Reintegración puedan programarse y escoger el horario que más les convenga según su disponibilidad de tiempo.
- El contenido temático del ciclo de capacitaciones está incluido en la cartilla “¿Cómo formular mi plan de negocio?” (Anexo 2.2), la cual está diseñada de manera lúdica, de fácil comprensión, con una estructura temática dividida en tres (3) módulos, guías prácticas y formatos de evaluación de lo aprendido.
- Al final de la jornada, entregar a las PPR asistentes el acta de compromiso (Anexo 2.3.) para su firma, la cual contiene los requisitos que debe cumplir con el ciclo de capacitaciones.

Duración de la actividad grupal: 4 horas (tiempo estimado).

- Una vez concertadas con las PPR las fechas en las cuales se van a desarrollar las actividades de esta fase, se inicia el Taller de formulación de planes de negocio, que se desarrolla en 3 módulos.

2.3. PASO 3: TALLER EN FORMULACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO

2.3.1. Módulo N° 1: empresa, empresarias y empresarios

2.3.1.1. *Objetivos del módulo*

Al finalizar este módulo la PPR deberá estar en capacidad de:

- Reconocer los retos de las empresarias y los empresarios, y cómo asumir los propios en el desarrollo de una empresa.
- Identificar qué es una empresa, los tipos de empresas que existen y cómo funcionan.
- Conocer la importancia de crear empresa y los motivos para crearla.
- Saber la diferencia entre idea de negocio y plan de negocio.

Materiales: Cartilla “¿Cómo formular mi plan de negocio?” (Anexo 2.2.)

Diapositiva del Módulo N°1: “Empresas, empresarias y empresarios” (Anexo 2.5).

2.3.1.2. *Dinámica “Personas exitosas y sin iniciativa”*

Recursos: Computador, video beam, cartulina, marcador, papelógrafo.

Es necesario realizar una dinámica con las PPR, con la intención de romper el hielo y familiarizarlas con los temas a trabajar. Para su desarrollo se dan las siguientes etapas:

- El equipo profesional en reintegración elabora una lista de 12 cualidades o características positivas y negativas de una persona (ejemplo: organizada, emprendedora, positiva, creativa, asume retos, líder, perseverante, innovadora, desorganizada, negativa, indisciplinada, no asume retos, apática, encuentra culpable, no asume responsabilidades, entre otras).
- En un octavo de cartulina, la PPR escribe cada una de esas palabras con un marcador y en letras grandes una característica o cualidad positiva de una persona.

- El equipo profesional en reintegración hará entrega aleatoria de una cartulina a cada PPR. Luego cada uno de ellas la leerá al público y explicará con sus palabras qué quiere decir la característica que tiene escrita en la cartulina.
- Usando un tablero, el equipo profesional en reintegración hará dos columnas. En la columna izquierda pondrá la palabra *Personas Exitosas* y en la columna derecha, la palabra *Personas sin Iniciativa*.
- Cada PPR pegará con cinta pegante la cartulina que recibió, en el lugar que ella considera si es de una persona exitosa o por el contrario si es una persona sin iniciativa.
- Al finalizar el equipo profesional en reintegración concluye que la empresaria y el empresario deben ser personas de éxito en todo lo que se propongan.
- Se presentan diapositivas de “Personas exitosas y personas sin iniciativa” para reforzar el ejercicio (Anexo 2.4), la cual contiene las características de una persona exitosa y las de una persona sin iniciativa hacia el emprendimiento, cuyo objetivo es sensibilizar a las PPR sobre la temática.

Duración de la actividad grupal: 1 hora (tiempo estimado).

2.3.1.3. Contenido temático

Tema 1. La empresa

Tema 2. Sectores de la economía

Tema 3. Recursos de una empresa

Tema 4. Empresarias y empresarios

Tema 5. Creando empresa

Tema 6. Mi idea de negocio

2.3.1.4. Desarrollo del Tema 1: La empresa

Explique a las PPR que existe diferencia entre algunos conceptos: Empresa, empresarias y empresarios, emprendimiento y empresarismo.

Duración de la actividad: 45 minutos

2.3.1.5. Desarrollo del Tema 2: Sectores económicos

Explique los diferentes sectores económicos en los que están enmarcadas las empresas, de una manera clara y sencilla, mostrando algunos ejemplos de negocios.

El equipo profesional en reintegración tendrá como referencia adicional el contenido del documento “Contexto socioeconómico de la región” elaborado por cada Grupo Territorial de la (ACR), el cual fue socializado en la Fase 1 “Identificación, socialización y selección de las PPR” de la Caja de Herramientas.

Duración de la actividad: 45 minutos

2.3.1.6. Práctica N° 1: Identificación de la idea de negocio en los sectores económicos

Recursos: Cartilla, lápiz, bolígrafo.

- Explique a las PPR el objetivo de la actividad: Retroalimentar lo aprendido en el Tema N° 2: Sectores económicos.
- Dígales a las PPR que escriban el sector de la economía al que pertenecen las imágenes y la actividad empresarial que están desarrollando las personas.
- Se encuentra una tabla con tres columnas. En la primera hay imágenes que muestran a personas realizando una actividad; en la segunda columna, con título *Sector económico*, la PPR debe escribir el nombre del sector económico al que pertenece la imagen; en la tercera columna, con título *Actividad empresarial* la PPR, debe escribir la actividad empresarial que están desarrollando las personas.

Duración de la actividad: 30 minutos.

2.3.1.7. Desarrollo del Tema 3: Recursos de una empresa

Se desarrolla el tema dando una explicación acerca de los recursos que necesita toda empresa para que esta sea funcional: recursos humanos, técnicos, financieros y naturales. Guíelas a la reflexión para que de manera individual

vayan identificando los recursos con los que cuentan (unidades de negocio de fortalecimiento) o los que necesitarían para su futura empresa (emprendimiento).

Duración de la actividad: 30 minutos

2.3.1.8. Desarrollo del Tema 4: Empresarias y empresarios

- Se realiza una lluvia de ideas para que cada PPR explique al resto de sus compañeras y compañeros qué significan para ellas las palabras empresaria y empresario.
- Luego de escuchar los diferentes conceptos, se les invita a la reflexión con la lectura: *“Ser Empresario o empresaria”*, llevando a las PPR a la motivación de todos los beneficios que tiene el rol de ser una persona empresaria.
- Al finalizar la lectura se describen las características y aptitudes de una persona empresaria.

Duración de la actividad: 30 minutos

2.3.1.9. Práctica N° 2: Sopa de letras

Recursos: Cartilla, lápiz, bolígrafo.

- Explique a las PPR el objetivo de la actividad: Buscar en la sopa de letras 15 palabras escondidas referentes a las características de una persona emprendedora.
- Una vez finalizada la actividad, indicar a las PPR que deberán socializar cuál de esas características encontradas en la sopa de letras le identifican como emprendedora. Si alguna PPR indica que no encontró ninguna palabra, se le pedirá que participe cuando ya hayan sido identificadas todas las palabras, manifestando cuáles le identifican.

Duración de la actividad: 30 minutos

2.3.1.10. Desarrollo del Tema 5: Creando empresas

- Se socializa con las PPR el tema relacionado con los retos que conlleva ser empresaria o empresario y los motivos que tienen las personas para crear una empresa.

- Se hace la siguiente lectura: “¿Cómo tener éxito en la creación de una Empresa?”, que se encuentra dentro de la Cartilla en la página N° 2. Luego se invita a la reflexión colectiva sobre cómo mantener una actitud dispuesta a conocer más sobre la temática de negocio y buscar las oportunidades de tener éxito con las metas propuestas.

Duración de la actividad: 30 minutos.

2.3.1.11. Práctica N° 3: Pon en práctica tu creatividad

Recursos: Cartilla, lápiz negro, bolígrafo, lápices de colores, marcadores, cartulina, papelógrafo, tablero.

- Objetivo: Medir la capacidad de creatividad que pueden tener las PPR como emprendedoras.
- El ejercicio consiste en tomar octavos de cartulina y realizar dibujos. Se representa en caricatura una característica de una personalidad emprendedora con la cual la PPR se identifique y luego la deben socializar con las demás PPR.
- Conduzca a las PPR a desarrollar la Práctica N°3, invitándoles a poner en práctica su creatividad. Deben hacer una caricatura donde se represente una característica de una persona emprendedora, siguiendo las instrucciones del ejercicio.
- Una vez terminada la práctica, reúnalas en grupos de tres o cuatro integrantes para que socialicen lo que quiere decir la caricatura.

Duración de la actividad: 30 minutos

2.3.1.12. Desarrollo del Tema 6: El plan de negocio

- El equipo profesional en reintegración debe guiar a las PPR al desarrollo de este tema, invitándoles a recordar qué es una idea de negocio y los aspectos que se deben tener en cuenta en torno a la idea de negocio.
- Se continúa indicándoles que la idea de negocio es el primer paso para la construcción del plan de negocio, se socializa el concepto, su importancia y su estructura en cuanto a contenido.

Duración de la actividad: 20 minutos

2.3.1.13. Práctica N° 4: Entrevistas a empresarias y empresarios

Recursos: Cartilla, lápiz, bolígrafo, cuaderno.

- Expliques a las PPR el objetivo de la actividad: Aplicar una entrevista para que las PPR puedan aprender de aquellas personas que están trabajando o han estado ejerciendo el emprendimiento dentro de su estilo de vida.
- Dar lectura a las instrucciones del ejercicio.
- Una vez finalizada la actividad, invitar a las PPR a que en la próxima jornada de capacitación expongan ante sus compañeras lo aprendido durante el desarrollo del proceso.

Duración de la actividad: 2 horas

2.3.1.14. Evaluación de lo aprendido

- Trabajar con las PPR en la evaluación de los temas abordados en este módulo con la intención de que vayan construyendo el primer componente del plan de negocio: "Descripción de la empresa".
- Las PPR deben escribir en la primera pregunta los motivos que las llevaron a crear empresa.
- En la segunda pregunta deben identificar el sector económico al que pertenece la idea de negocio.
- En la tercera pregunta el equipo profesional en reintegración necesita consultar el código CIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme) en el siguiente link: <http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/micrositioCIU.html>, buscando unificar desde el proceso de capacitación la actividad económica a desarrollar por la PPR dentro de la normatividad legal de creación de empresas, la cual servirá de referente para todo el proceso de formulación, implementación, asistencia técnica y seguimiento. Este código se recomienda ingresarlo al software de formulación de planes de negocio de la (ACR), para cuando tengan que generar reportes o controles de la ruta de emprendimiento.
- En la cuarta pregunta la PPR deberá describir la actividad empresarial a desarrollar acorde a su idea de negocio.
- En la quinta pregunta la PPR deberá enunciar los principales productos o servicios que desarrolla o desarrollaría en su empresa.

Duración de la actividad: 30 minutos

Duración total del desarrollo del módulo: 2 jornadas de 4 horas, para un total de 8 horas.

2.3.2. Módulo N° 2: áreas funcionales de la empresa

2.3.2.1. **Objetivos del módulo**

Al finalizar este módulo la PPR estará en capacidad de:

- Conocer el conjunto de actividades que comprenden el proceso administrativo para manejar y desarrollar una empresa.
- Determinar las etapas del proceso productivo de la empresa.
- Identificar quiénes componen su clientela, la competencia, cómo dar a conocer el negocio, ofrecer buenos precios y aprender a vender.
- Conocer la importancia del manejo financiero de la empresa.

2.3.2.2. **Contenido temático**

Tema 1. Estructura de áreas funcionales

Tema 2. El proceso administrativo

Tema 3. El proceso operativo

Tema 4. El proceso de mercadeo

Tema 5. El proceso financiero

Materiales: Cartilla “¿Cómo formular mi plan de negocio?”

Diapositiva del Módulo N° 2 “Áreas funcionales de la empresa” (Anexo 2.6.)

2.3.2.3. **Socialización de la Práctica N°4: Entrevistas a empresarias y empresarios**

Recursos: Cartilla, cuaderno, tablero o papelógrafo.

Se invita a las PPR a que informen de manera voluntaria a sus compañeras y compañeros sobre los resultados de la entrevista realizada a las empresarias y los empresarios de su barrio, cómo las seleccionaron, cómo las atendieron, cuánto se demoraron en la entrevista, dificultades que tuvieron, aprendizajes de las experiencias de la persona entrevistada, qué información consideraron importante que les puede servir para la formulación de su plan de negocio, así

como cualquier otra información que consideren puede ser compartida con el grupo.

Duración de la actividad: 1 hora.

2.3.2.4. Desarrollo del Tema 1: Estructura de áreas funcionales.

El equipo profesional en reintegración desarrollará este tema indicándole a las PPR la estructura por áreas funcionales que debe tener toda empresa, así como la descripción y función de cada una de ellas: Administrativa, operativa, mercadeo y finanzas.

Duración de la actividad: 30 minutos.

2.3.2.5. Desarrollo del Tema 2: El proceso administrativo

- Durante el desarrollo de este tema el equipo profesional en reintegración orientará a las PPR sobre el concepto de administrar, para lo cual solicitará antes a cada una de ellas dar su opinión sobre el tema a través de lluvia de ideas.
- Luego se les explica que la administración es un proceso y, como tal, tiene etapas: Planeación, organización, dirección y control.
- Se desarrollan los contenidos teóricos de cada una de estas cuatro etapas, invitando a las PPR a la retroalimentación de sus saberes, a la discusión, al debate, sobre lo que ellas interpretan de este concepto.
- En este tema, se les recuerda a las PPR que existen negocios de tipo individual, donde la responsabilidad de administrar recae en una sola persona (la dueña, la que aporta los recursos) y de tipo asociativo, donde dos personas o más comparten la inversión, la propiedad y la administración.
- Se da lectura a la reflexión: *“En la gerencia hay que ejercer un buen liderazgo”*, donde se hace la diferencia entre una buena dirección y un buen liderazgo.
- Se hace un refrescamiento a las PPR sobre la constancia y cuidado que se debe tener en el trabajo administrativo porque esto le ayudará a lograr los objetivos propuestos en su empresa.

Duración de la actividad: 2 horas y 30 minutos.

2.3.2.6. Desarrollo del Tema 3: El proceso operativo

- Este tema se inicia dictando a las PPR el concepto de proceso operativo y su importancia dentro del funcionamiento de una empresa.
- Como actividad siguiente se muestran las diferentes etapas que de manera general se dan en las empresas, mediante un flujograma que inicia con la idea de negocio hasta la etapa de cierre de ventas.
- Se invita al equipo profesional en reintegración a explicar cada una de estas etapas que componen el proceso operativo, para que luego las PPR den sus opiniones y aportes sobre el diagrama mostrado.
- El proceso operativo conduce a la PPR a identificar los recursos que son necesarios para la puesta en marcha de su empresa y cuál es el monto de los recursos financieros requeridos, distribuidos en inversiones fijas, capital de trabajo y otros gastos. La Cartilla contiene el detalle de esta clasificación.
- Luego de que se tenga ese listado de recursos, el equipo profesional en reintegración revisa que lo necesario sea acorde con la política de compras de la (ACR), teniendo en cuenta que hay artículos prohibidos.
- La PPR deberá clasificar cada artículo de la lista en cada uno de los cuadros incluidos en la evaluación:
 - Inversiones fijas (Maquinarias y equipos, muebles y enseres, herramientas de trabajo, equipos de oficina).
 - Capital de trabajo (Materia prima, insumos, mercancía para la venta).
 - Otros gastos (Material publicitario, elementos de seguridad y salud laboral, papelería contable, dotaciones para trabajadoras y trabajadores, reparaciones locativas o adecuaciones del terreno, trámites legales).
- Con este listado de recursos necesarios la PPR deberá iniciar un proceso de cotización con entidades proveedoras de la región, ejercicio que el equipo profesional en reintegración guiará indicándole los requisitos de esta cotización:

- Datos de quien provee (Nombre comercial, dirección, teléfono, régimen de ventas al que pertenece).
 - Fecha de la cotización.
 - Nombre del artículo.
 - Especificaciones técnicas (Marca, color, medidas, peso, otras).
 - Unidad de medida (Unidad, metro lineal, metro cuadrado, kilo, docena, otras).
 - Cantidad.
 - Valor unitario.
 - Valor total (resultado de multiplicar cantidad por valor unitario).
 - Tiempo de validez de la cotización.
 - Tiempo de entrega de los artículos.
 - Garantías (en el caso que se requiera).
 - Formas de pago.
- Al finalizar esta actividad, el equipo profesional en reintegración invita a las PPR a realizar el ejercicio en casa y traer los resultados para el desarrollo de la evaluación del módulo.

Duración de la actividad: 1 hora

2.3.2.7. Evaluación de lo aprendido

- Trabajar con la PPR en la evaluación de los temas trabajados en este módulo, con la intención de que vaya construyendo el segundo componente del plan de negocios: *“Recursos técnicos de la empresa”*.
- Con los resultados del ejercicio de cotización, las PPR deberán trasladar la información a los cuadros diseñados en la evaluación, en las siguientes columnas:
 - Nombre del artículo.
 - Especificaciones técnicas (Marca, color, medidas, peso, otras).
 - Unidad de medida (Unidad, metro lineal, metro cuadrado, kilo, docena, otras).
 - Cantidad (Número de artículos requeridos).
 - Valor unitario.
 - Valor total (resultado de multiplicar cantidad por valor unitario).

- Es importante que todos los campos de estos cuadros sean diligenciados con valores reales de acuerdo a la naturaleza del plan de negocio.
- Para realizar esta evaluación se requiere que la PPR lleve lápiz, borrador y calculadora, debido a que el ejercicio es contable.
- En la Fase 1, durante la actividad de diagnóstico individual de la idea de negocio, es posible encontrar negocios para fortalecimiento o negocios que necesitan cumplir con los siguientes aspectos:
 - Registro mercantil ante la Cámara de Comercio
 - Registro Único Tributario (RUT) ante la DIAN
 - Resolución de facturación de la DIAN para empresas que estén obligadas a facturar
 - Permiso de construcción
 - Licencias de funcionamiento
 - Licencias ambientales
 - Licencias sanitarias
- Si la idea de negocio requiere cumplir con algún aspecto legal de los anteriores, es necesario que la PPR haga los trámites de su costo, para que este valor sea incluido en el listado de recursos técnicos necesarios para el montaje de la empresa.

Duración de la actividad: 3 horas

2.3.2.8. Desarrollo del Tema 4: Proceso de mercadeo

- El equipo profesional en reintegración inicia el tema formulando preguntas a las PPR, a través de una lluvia de ideas, buscando diferencias entre los dos términos “mercado” y “mercadeo” para sacar conclusiones y diferencias entre ellos, motivándolos al debate y la discusión.
- Luego de las conclusiones, el equipo profesional en reintegración dicta a las PPR el concepto de mercado y mercadeo, así como su importancia como área funcional dentro del funcionamiento de una empresa.

- Como actividad siguiente se indica a las PPR que para hacer una buena ruta de mercadeo hay que combinar muy bien las 4P: Producto, precio, promoción y publicidad.
- Se pasa al siguiente tema, sobre las ventas, donde se trabajará la misma metodología del tema mercado y mercadeo.
- Se invita al equipo profesional en reintegración a que explique cada una de las etapas del proceso de ventas, para que las PPR den sus opiniones y aportes sobre el diagrama mostrado.
- Se hace lectura para la reflexión: *“Las ventas en la empresa”*, donde se invita a las PPR a analizar la importancia de las ventas dentro de la actividad empresarial.
- El equipo profesional en reintegración hace un refrescamiento sobre la relación del área de mercadeo con las ventas.

Duración de la actividad: 2 horas

2.3.2.9. Evaluación de lo aprendido

- Trabajar con la PPR en la evaluación de los temas trabajados en este módulo, con la intención de que vaya construyendo el tercer componente del plan de negocios: *“Análisis del mercado”*.
- Para el desarrollo de esta evaluación, el equipo profesional en reintegración debe organizar a las PPR por línea de negocio, con la intención de trabajar de manera conjunta la evaluación de análisis de mercado de las empresas a montar o fortalecer.
- La evaluación está dividida en cinco componentes para facilitar las respuestas.
- El componente 1 trata sobre la clientela. Se invita a las PPR a que respondan las siguientes preguntas:
 - Identificar quiénes integrarían su posible clientela de manera general (ejemplo: Personas del barrio, almacenes del centro, personas individuales, distribuidores minoristas, mayoristas, etc.).

- Describir el barrio, vereda o municipio donde vive esa clientela.
 - Enumerar características de esa clientela (edad, género, nivel de ingresos, etnia, estrato social, etc.).
 - Identificar a la competencia, escribir las razones del por qué considera son su competencia, ventajas y desventajas de su empresa frente a esa competencia.
- El componente 2 trata sobre el producto. Se invita a las PPR a que respondan las siguientes preguntas:
 - Nombre de los productos o servicios de la empresa (Marca). Solo para los casos que aplique.
 - Logotipo. Dibujar la imagen que representa el producto o servicio de la empresa.
 - El componente 3 trata sobre la promoción y la publicidad. Se invita a las PPR a que respondan las siguientes preguntas:
 - Tipo de publicidad. Marcar la opción que más le convenga a la empresa para dar a conocer los productos o servicios que va a comercializar la empresa.
 - Actividades de promoción del negocio. Marcar la opción que la PPR considere le ayudaría a posicionar la empresa y su actividad en el entorno donde la realiza.

Recuerde desde un comienzo advertir a las PPR que las unidades de negocio no pueden contar con publicidad sexista, especialmente de mujeres y niñas sexualizadas para pretender llamar la atención de los hombres.

- El componente 4 trata sobre precio. Se invita a las PPR a que identifique cuál es el factor que le ayudará a determinar los precios de su producto o servicio, de acuerdo a los factores que previamente se socializaron durante el desarrollo de este tema.
- El componente 5 trata sobre plaza o distribución: Cómo llegará el producto o servicio a la clientela. Marcar la opción que la PPR considere le ayudaría a vender de mejor y en gran cantidad sus productos o servicios.

Duración de la actividad: 2 horas

2.3.2.10. Desarrollo del Tema 5: El proceso financiero

- Este tema lo debe iniciar el equipo profesional en reintegración dando una breve explicación a las PPR de los conceptos de proceso financiero y su importancia dentro del funcionamiento de una empresa.
- Con el desarrollo de los temas presupuesto de costos de producción, presupuesto de gastos administrativos y presupuesto de ventas, el equipo profesional en reintegración dará a conocer a las PPR la información necesaria para construirlos paso por paso.
- Para explicar mejor el tema, la guía contiene un ejemplo de un caso de una empresaria y la forma cómo calcula los costos, los gastos, el precio de venta y la utilidad esperada.
- Se recomienda al equipo profesional en reintegración documentarse con respecto a estos temas, para lo cual en la guía encontrará referencia bibliográfica que le permitirá profundizar el tema con las PPR.
- Cuando se hayan desarrollado los temas de presupuestos, el equipo profesional en reintegración debe llevar a las PPR a identificar las diversas opciones con las que cuenta para financiar el plan de negocio.
- Con respecto al tema flujo de caja, se identifica el concepto, la importancia, la forma de elaborarlo y un ejemplo sencillo para su comprensión. Luego se recomienda al equipo profesional en reintegración trabajarlo con las PPR con la elaboración de un ejercicio individual, donde cada quien proyecte el movimiento del dinero efectivo que se necesita para que su empresa tenga un funcionamiento adecuado, durante un periodo determinado (preferiblemente mes).
- Con los temas estado de resultados y balance general el equipo profesional en reintegración debe explicar con un breve ejercicio que aparece en la guía, la función principal de estas herramientas financieras, la forma cómo se elabora y su importancia dentro de la funcionalidad de la empresa.

Duración de la actividad: 1 hora

2.3.2.11. Socialización de la Práctica N°5: Resuelve el crucigrama

Recursos: Cartilla, lápiz, bolígrafo.

- Se invita a las PPR a desarrollar el crucigrama, tomando como referencia las 10 preguntas relacionadas con el tema de estudio, para lo cual el equipo profesional en reintegración podrá ayudarles con algunas pistas sobre las respuestas o sobre los conceptos que las PPR no dominen.

Duración de la actividad: 30 minutos

2.3.2.12. Evaluación de lo aprendido

- Trabajar con la PPR en la evaluación de los temas trabajados del Proceso financiero, con la intención que vaya construyendo el cuarto componente del Plan de negocios: *“Análisis financiero”*.
- Para desarrollar el punto presupuesto de costos, es necesario hacerle saber a las PPR que este dependerá del tipo de negocio (productivo, comercial o de servicios). El primer cuadro identifica los *costos variables* y el segundo identifica los *costos fijos*, para que las PPR solo diligencien las columnas, teniendo en cuenta las explicaciones del punto anterior. Luego de hacer los cálculos por un mes, se debe diligenciar la información a 12 meses, teniendo en cuenta que hay meses con mayor o menor producción que otros (temporalidad).
- La sumatoria de los costos variables y los costos fijos da como resultado el costo total de la producción, así como los costos unitarios del producto a fabricar o el servicio a prestar por la empresa.
- Desarrollar el punto Presupuesto de ventas proyectado a 12 meses teniendo en cuenta que todos los meses no tendrán igual movimiento de ventas (temporalidad), para lo cual el equipo profesional en reintegración debe ayudar a las PPR a hacer el ejercicio, indicándoles lo siguiente:
 - Columna Nombre del artículo: Escribir el nombre del producto o servicio que vende o venderá la empresa

- Columna Unidad de medida: Especificar cómo se vendería el producto o servicio: Unidad, docena, kilo, metro lineal, hora de servicio, caja, etc.
 - Columna Precio unitario: El precio proyectado de cada unidad a vender.
 - Columnas Cantidad por meses: Número de unidades que proyecta la empresa vender durante cada uno de los 12 meses del año, dependiendo de su capacidad de producción o comercialización.
 - Columna Precio total: Resultado de multiplicar el precio unitario del producto o servicio por las unidades a vender.
- El cuadro de Presupuesto de gastos mensuales identifica los gastos administrativos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Las PPR solo deben escribir en él los valores proyectados de acuerdo al tipo de negocio que haya formulado cada PPR.
 - En el cuadro Fuentes de financiación las PPR deberán colocar el valor total de las inversiones que requieren para la puesta en marcha del plan de negocio, distribuyendo las fuentes de financiación, según sea el caso.
 - Para el ejercicio de Flujo de caja proyectado a 12 meses el equipo profesional en reintegración debe indicar la forma más sencilla de realizar este ejercicio, basándose en la información que ya cada PPR tiene identificada en los cuadros de presupuesto: Costos, gastos y ventas.
 - Como último ejercicio de esta evaluación, las PPR escribirán en un cuadro los valores totales de las inversiones fijas, capital de trabajo, otros gastos, ventas, costos, gastos y ganancias proyectadas, que ya han sido calculadas anteriormente, el cual se llamará Plan de inversión (Anexo F-9). Con este último ejercicio queda concluida la formulación del Plan de negocio.
 - Concluidas las guías prácticas de la cartilla y las evaluaciones de los módulos N°1 y N°2, se hace entrega a las PPR del Formato de formulación de planes de negocio (Anexo 2.8: F-8), para que organicen en él, de manera definitiva, la información que debe contener el plan de negocio que se va a presentar a comité.

Duración de la actividad: 2 horas y 30 minutos

Duración total del desarrollo del módulo: 4 jornadas de 4 horas, para un total de 16 horas.

2.3.3. Módulo N° 3: funcionamiento de la empresa

2.3.3.1. *Objetivos del módulo*

Al finalizar este módulo, la PPR estará en capacidad de:

- Saber cómo se organiza y distribuye el espacio donde funciona o funcionará la empresa.
- Elaborar el organigrama de la empresa, con cargos, funciones y responsabilidades, así como la misión y visión empresarial.
- Identificar los principales riesgos que existen en una empresa para la salud y seguridad de las trabajadoras y los trabajadores.
- Conocer los mecanismos existentes para desarrollar el proceso productivo protegiendo el medio ambiente.
- Identificar la ruta hacia la formalidad de la empresa, importancia y beneficios.
- Proyectar el futuro económico de su familia y su empresa, a través del ahorro y la inversión.
- Aprender a manejar el presupuesto de la familia, separado de los movimientos financieros de la empresa.

2.3.3.2. *Contenido temático*

Tema 1. Distribución del espacio

Tema 2. Distribución de roles y funciones

Tema 3. Salud y Seguridad ocupacional

Tema 4. Protección ambiental

Tema 5. Aspectos legales

Tema 6. Ahorro e inversión

Tema 7. Presupuesto familiar

Materiales: Cartilla “¿Cómo formular mi plan de negocio?”

Diapositiva del Módulo N°3 “El funcionamiento de la empresa” (Anexo 2.9)

2.3.3.3. *Desarrollo del Tema 1: Organización y distribución del espacio*

- El equipo profesional en reintegración debe hacer una introducción con respecto a la temática de la distribución de los espacios de la empresa, su importancia en el desarrollo de la actividad empresarial y demás aspectos a tener en cuenta en la correcta organización del espacio.

- Se le recomienda al equipo profesional en reintegración que contextualice el tema con un ejemplo, invitando a algunas de las PPR que ya tengan una unidad de negocio que ya esté funcionando e indiquen al resto de sus compañeras, cómo tiene la ubicación de sus muebles, máquinas, mercancía, materia prima, así como el espacio para las ventas y atención de la clientela.

Duración de la actividad: 45 minutos

2.3.3.4. Desarrollo del Tema 2: Distribución de cargos y funciones

- El equipo profesional en reintegración debe hacer dinámicas participativas con cada una de las PPR, a través de una lluvia de ideas sobre lo que entienden qué es un cargo y la responsabilidad, con la intención de que comprendan el tema y puedan orientarse sobre los cargos y funciones que tendrían en cada una de sus unidades de negocio.
- El equipo profesional en reintegración puede tomar uno de los casos como ejemplo e invitar a alguna de las PPR para que en el tablero enumere de forma detallada las funciones y responsabilidades que conforman un cargo, aplicando diferencias de los demás ejemplos que hayan realizado las demás PPR.
- Continuando el ejercicio, el equipo profesional en reintegración va indicando que estos cargos se pueden representar por medio de un gráfico, denominado Organigrama, para lo cual diseña una forma básica en el tablero, tal como aparece en la guía.
- El siguiente tema a tratar con las PPR es la *Misión* y la *Visión* de la empresa, direccionando la temática a que las PPR hagan una lluvia de ideas sobre la manera como quisieran ver sus negocios en un tiempo determinado y hacia dónde deben y quieren llegar como empresarios en un futuro. El ejercicio al final les llevará a que tengan una idea clara de cómo construir la misión y la visión de su negocio en funcionamiento o a implementar.
- El equipo profesional en reintegración debe indicar a las PPR la importancia del tema la *Toma de decisiones*, como una función que debe tener en cuenta toda empresaria para poder liderar una empresa.

- Es importante que el equipo profesional en reintegración enumere algunos los aspectos a tener en cuenta para tomar decisiones.

Duración de la actividad: 45 minutos

2.3.3.5. Guía Práctica N°6: Organiza tu empresa

Recursos: Cartilla, lápiz, bolígrafo, lápices, colores.

- Explique a las PPR el objetivo de la actividad: Diseñar gráficamente la estructura orgánica de su empresa, aplicando los conceptos aprendidos en la temática.
- Dar lectura a las instrucciones del ejercicio.
- Una vez finalizada la actividad, invitar a las PPR a que expliquen al resto de sus compañeros/as lo aprendido durante el desarrollo del ejercicio.

2.3.3.6. Desarrollo del Tema 3: La salud y seguridad ocupacional

- El equipo profesional en reintegración debe indicar de manera preliminar a las PPR sobre los riesgos que pueden afectar la salud de las empleadas y los empleados o colaboradores y la seguridad en el desarrollo de las actividades de la empresa.
- Se deben enumerar en el tablero una serie de riesgos y buscar alternativas que conlleven a prevenirlos, controlarlos y solucionarlos, para lo cual el equipo profesional en reintegración se debe documentar del tema con la bibliografía referenciada en la guía disponible en el link: http://www.mintrabajo.gov.co/Estudios_e_Investigaciones/Ministerio/Riesgos_Profesionales.
- El equipo profesional en reintegración debe explicar de una manera breve y sencilla los conceptos de salud y seguridad ocupacional, invitando a las PPR para que de una manera participativa contribuyan con ideas que ellas puedan tener sobre el tema.
- El equipo profesional en reintegración debe escribir en el tablero las ideas

que puedan darle las PPR relacionadas con los riesgos que pueden ser perjudiciales para el organismo de las trabajadoras y los trabajadores, y los riesgos para la empresa, haciendo comparaciones con la empresa que tienen en funcionamiento o piensan montar.

- Pueden continuar el ejercicio, identificando, según su conocimiento, cuáles consideran son los principales elementos de salud ocupacional dependiendo de la actividad. Luego, el equipo profesional en reintegración les explica que estos están clasificados según la parte del cuerpo que protejan.

Duración de la actividad: 45 minutos

2.3.3.7. Guía Práctica N° 7: Resuelve la sopa de letras

Recursos: Cartilla, lápiz, bolígrafo.

- Explique a las PPR el objetivo de la actividad: Resolver una sopa de letras donde la PPR identifique 10 palabras relacionadas con la salud ocupacional.
- Dar lectura a las instrucciones del ejercicio.
- Una vez finalizada la actividad, preguntarle a la PPR que primero terminó el ejercicio si les pareció sencillo o difícil.

Duración de la actividad: 15 minutos.

2.3.3.8. Desarrollo del Tema 4: Protección ambiental

- El equipo profesional en reintegración debe de llevar a la PPR a una lluvia de ideas sobre los conceptos de la protección ambiental, haciendo una relación con las actividades y medidas de prevención que toda empresa y su personal deben realizar para proteger el medio ambiente.
- Es importante socializar y profundizar sobre las diferentes acciones que deben realizar las empresas para proteger el ambiente. El tema debe manejarlo el equipo profesional en reintegración de tal manera que conlleve al debate y después formular unas conclusiones sobre las opiniones que hayan dado las PPR.

Duración de la actividad: 30 minutos

2.3.3.9. Desarrollo del Tema 5: Aspectos legales

- El equipo profesional en reintegración debe dar los lineamientos fundamentales para que las unidades productivas lleguen a esta etapa, explicando la importancia del montaje de una empresa teniendo en cuenta las diferentes actividades que se deben realizar en la ruta hacia la formalización y el cumplimiento de las normas legales relacionadas con el desarrollo de las actividades específicas de cada empresa.
- Se debe llevar a las PPR a la comprensión de los pasos, requisitos y responsabilidades que se deben tener en cuenta al momento de llegar a la formalización de su futura empresa, así como las ventajas que conlleva dar estos pasos.
- Mediante lectura y análisis, el equipo profesional en reintegración debe trabajar con las PPR los requisitos exigidos para dar cumplimiento a la parte legal de la empresa, en lo relacionado con:
 - Inscripción en el RUT ante la DIAN.
 - Registro Mercantil ante Cámara de Comercio.
 - Solicitud de Resolución de facturación ante la DIAN.
 - Certificado de uso de suelos.
 - Permiso sanitario.
 - Registro sanitario.
 - Certificación para manipular alimentos.
 - Sayco y Acinpro.
- Al régimen simplificado ante la DIAN solo pueden pertenecer las personas naturales que cumplan determinados requisitos y no están obligadas a facturar. Se exceptúan los litógrafos pertenecientes al régimen simplificado que sí deben facturar. No están obligados a declarar renta.
- Al régimen común pueden pertenecer personas naturales y personas jurídicas, están obligado a facturar, a cobrar IVA, a llevar contabilidad y deben declarar renta.
- El equipo profesional en reintegración complementará el desarrollo del tema, consultando las referencias bibliográficas relacionadas en la guía.

Duración de la actividad: 30 minutos.

2.3.3.10. Desarrollo del Tema 6: Ahorro e inversión

- El equipo profesional en reintegración debe llevar a las PPR a la reflexión sobre la importancia del ahorro y para qué sirve en la vida ahorrar.
- El tema del ahorro conlleva al tema de la inversión, lo que permitirá al equipo profesional en reintegración desarrollar el debate con las opiniones individuales que cada quien pueda tener sobre la relación de estos dos temas.

Duración de la actividad: 30 minutos

2.3.3.11. Guía Práctica N° 8: Resuelve el crucigrama

Recursos: Cartilla, lápiz, bolígrafo.

- Se invita a las PPR a desarrollar el crucigrama, tomando como referencia las 10 preguntas relacionadas con el tema de estudio, para lo cual el equipo profesional en reintegración podrá ayudarles con algunas pistas sobre las respuestas o sobre los conceptos que las PPR no dominen.

Duración de la actividad: 30 minutos.

2.3.3.12. Desarrollo del Tema 7: Presupuesto familiar

- El equipo profesional en reintegración debe iniciar el tema a través de una reflexión sobre la experiencia de personas que llevan una organización de las finanzas familiares, así como los logros y metas que se pueden llegar a conseguir cuando se muestra una buena disciplina en el manejo del dinero.
- Con un breve ejercicio de los ingresos de una familia, el equipo profesional en reintegración puede llevar a desarrollar con las PPR un análisis de la importancia de gastar solo lo que está ingresando en el hogar.
- Invitar a una PPR a que haga lectura del caso enunciado en la cartilla y llevarlas a reflexionar si la decisión que tomó Manuel en esos momentos fue la adecuada.

Recuerde la importancia de conocer cómo concibe la PPR los aportes a la idea o unidad de negocio de otras personas del núcleo familiar que convivan con ella,

pues permite anticiparse a eventos de violencia patrimonial, trabajo de menores en condiciones no autorizadas por la ley, esclavitud, matrimonio servil, etc. Desde un comienzo las PPR deben saber que el trabajo infantil no está permitido y que el utilizar a la pareja de manera no remunerada en servicio de la unidad de negocio vulnera la legislación laboral, la Ley 1257 y en algunos casos constituir otros tipos penales como los anotados. Todo hallazgo debe activar las rutas correspondientes ante las autoridades competentes.

Duración de la actividad: 30 minutos

2.3.3.13. Guía Práctica N° 9: “El acreedor y el deudor”

Recursos: Cartilla, lápiz, bolígrafo.

- Explíqueles a las PPR el objetivo de la actividad: Analizar los siguientes ejemplos y anotar en las columnas de la derecha quién es el acreedor y quién el deudor, en cada uno de ellos.
- Dar lectura a las instrucciones del ejercicio.
- Una vez finalizada la actividad, preguntarle a la PPR que primero terminó el ejercicio sobre las conclusiones y si les pareció sencillo o difícil.

Duración de la actividad: 30 minutos

2.3.3.14. Desarrollo del Tema 7: Presupuesto familiar (Continuación)

- El equipo profesional en reintegración debe enumerar cada uno de los componentes del tema para llevarlos a las conclusiones de hacer un *plan familiar*, explicando brevemente qué significado tiene la palabra planear cuando es a nivel familiar.
- Invitar a realizar el ejercicio del diagnóstico del plan familiar, teniendo en cuenta metas a corto, mediano y largo plazo.
- Explicar la importancia de mantener un *presupuesto familiar*, indicándoles cuáles serían los pasos a seguir para construir el presupuesto, teniendo en cuenta los ingresos y los egresos de la familia.
- El equipo profesional en reintegración entregará a las PPR octavos de cartulinas, colores, marcadores revistas y tijeras para llevarlas a la

construcción del *mapa de sueños*, tema que explicarán con anterioridad y permitirá generar en grupo el análisis de la importancia de tener metas en la vida.

- Promueva siempre en las reflexiones y discusiones grupales el reconocimiento que debe hacerse de los aportes de las personas que en el hogar tienen a su cargo el trabajo doméstico y las tareas de cuidado y crianza, así como el hecho de que el plan familiar es justamente familiar y no la imposición de la PPR, en especial si esta ejerce la jefatura de hogar.

Duración de la actividad: 30 minutos

2.3.3.15. Desarrollo del Tema 8: El mapa de sueños

Se dan las explicaciones sobre la importancia de este tema y se invita a las PPR a que reflexionen sobre su futuro y cómo lo visualizan. Se convierte el desarrollo de este tema en un ejercicio lúdico sobre cómo construir ese sueño deseado.

Duración de la actividad: 15 minutos

2.3.3.16. Guía práctica: Construye tu mapa de sueños

Recursos: Cartilla, lápiz, bolígrafo, cartulina, lápices de colores, marcadores, recortes de revistas.

- Explique a las PPR el objetivo de la actividad: Diseñar un mapa de sueños, donde se note la visión de futuro de su vida y su empresa.
- Dar lectura a las instrucciones del ejercicio.
- Una vez finalizada la actividad, invitar a la PPR que primero terminó para que reflexione sobre las conclusiones del ejercicio y diga si le pareció sencillo o difícil.

Duración de la actividad: 1 hora

2.3.3.17. Evaluación de lo aprendido

- Explique a las PPR el objetivo de la actividad: Construir el presupuesto familiar teniendo como referente los temas desarrollados.
- Dar lectura a las instrucciones del ejercicio.

- Una vez finalizada la actividad, invitar a la PPR a que socialice con sus compañeros las conclusiones del ejercicio, determinando la facilidad o dificultad del ejercicio. Aquí aplica la recomendación para aquellas PPR que cuentan con dificultades de lecto-escritura o discapacidad física de contar con ayuda de algún familiar que le haya acompañado al taller, para el desarrollo de este ejercicio. .
- Durante esta evaluación, las PPR deberán hacer entrega del Formato de Formulación de Planes de Negocio (Anexo 2.8. F-7), con toda la información correctamente diligenciada, para que el equipo profesional en reintegración valide su contenido.

Duración de la actividad: 1 hora

Duración total del desarrollo del Módulo: 4 jornadas de 4 horas, para un total de 16 horas.

2.4. PASO 4: JORNADAS DE NIVELACIÓN

- Una vez terminadas las jornadas de capacitaciones, el equipo profesional en reintegración verificará los listados de asistencia con el fin de consolidar que el número de jornadas se ajuste al modelo metodológico y cronograma de actividades propuesto.
- Cuando el equipo profesional en reintegración tenga identificadas a las PPR que faltaron a algunas jornadas, se convocará a una nueva jornada de nivelación de máximo tres días para trabajar los temas pendientes y poder dejar realizadas todos los ejercicios de la cartilla.
- Para las PPR que no puedan asistir a estas jornadas en las fechas y horas establecidas, se organizará espacio y tiempo para atención individualizada, según sea el caso.

2.5. PASO 5: AJUSTES A LOS PLANES DE NEGOCIOS

- Una vez se completen las jornadas de nivelación, el equipo profesional en reintegración deberá iniciar los ajustes al Formato de formulación de planes de negocio (Anexo 2.8.), verificando que toda la información esté correctamente diligenciada y que los cálculos sean precisos.

- De igual manera, también debe verificar que las cotizaciones entregadas como soporte del plan de negocio cumplan con los requisitos exigidos en la política de compras de la (ACR).
- Para el caso de los negocios asociativos, es decir, donde dos o más PPR hacen unión de recursos para constituir una unidad de negocio, es necesario que el equipo profesional en reintegración oriente a estas PPR para que decidan sobre la distribución equitativa de los recursos en los bienes necesarios para el montaje o fortalecimiento de la unidad de negocio. En este caso debe asegurarse que las mujeres no sean afectadas en su patrimonio y sus derechos, y en general ninguna de las PPR integrantes de la unidad de negocio se vea expuesta a ningún tipo de discriminación. En este caso desde el comienzo debe haber acuerdo y formalización en el manejo del dinero y de los productos financieros.
- Para el caso de las unidades de negocio para fortalecer se requiere que las PPR entreguen documentos actualizados de registro mercantil, RUT y contrato de arriendo, si el negocio funciona en local arrendado.
- Con toda la información revisada y validada, el equipo profesional en reintegración diligencia el Formato de plan de inversión (Anexo 2.9), que contiene el resumen de los valores totales de recursos necesarios para la compra de bienes de los negocios a ser aprobados. Este documento sirve de insumo para la sistematización de información financiera, para presentar ante el comité técnico de aprobación y como insumo para la construcción del Plan de adquisición de la Fase 3.

2.6. PASO 6: SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN FINANCIERA

- El Formato “F-8 Formulación del plan de negocio” y el Formato “F-9 Plan de inversión” dan los insumos necesarios para sistematizar la información financiera en el software con el que cuenta la (ACR). De esa forma se puede conocer el flujo de caja proyectado de los 12 meses, que incluye ventas promedio, costos y gastos

Estos indicadores financieros se trasladan de manera individual a la Matriz de calificación de planes de negocio (Anexo 2.10), la cual se presenta ante el comité de aprobación como elemento de viabilidad de la puesta en marcha de la unidad de negocio. Para su diligenciamiento se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

- En la primera columna, "*Nombres de quienes evalúan*", se escribe el nombre de la persona y su cargo, que tiene voz y voto dentro del comité.
- En la segunda, "*Centro de Servicios*", se escribe el nombre de la Regional de la (ACR).
- A partir de la tercera hasta la séptima columna se colocan los datos de identificación de cada PPR: *Nombres, Apellidos, Documento de identidad, CODA y el tipo de reintegración (Individual o colectivo)*, Tipo de negocio (sector económico al que pertenece el plan de negocio: Comercial, Producción o Servicio).

Información financiera:

- Rentabilidad de la inversión: Es el porcentaje del dinero invertido que se va a ganar o recuperar. Entre más alto el valor, más viable es la implementación del plan de negocio.
- Nivel de ingresos (remuneración promedio): Valor asignado a la PPR durante el ejercicio de construcción del plan de negocios por el trabajo a realizar en su negocio.
- Flujo de caja: Son los flujos de entradas (Ventas u otros ingresos) y salidas de caja o efectivo (costos y gastos), proyectado en un período dado.

Áreas funcionales del negocio:

Se evalúan cada uno de los aspectos de las áreas funcionales administrativa, producción y mercadeo, utilizando para ello una escala numérica de 1 a 5, donde 1 será la más baja, 3 la media y 5 la máxima.

- Del área administrativa se califica: la capacidad administrativa y el nivel de riesgo del plan de negocio.
- Del área producción se califica: la capacidad técnica de la PPR para el negocio, la capacidad tecnológica del negocio y la disponibilidad de materia prima.

- Del área de mercadeo se califica: el mercado potencial, la intensidad de la competencia y la estrategia de promoción.
- Una vez terminada, se hace una sumatoria promedio de las calificaciones dadas por cada uno de los miembros del comité en cada una de las 8 variables de las áreas funcionales.
- Si se identifica un riesgo, se coloca la observación u recomendación ante el comité y se escribe en la columna siguiente.
- La última columna promedia los tres valores calificados y da como resultado la calificación final del plan de negocio. Para ser considerado viable el plan de negocio, la calificación debe ser superior a 3,5.

2.7. PASO 7: REVISIÓN DE VIABILIDAD DE PLANES DE NEGOCIO

- El equipo profesional en reintegración, cuando tenga diligenciado los Formatos F-7, F-8, F-9 y la información financiera del Formato F-10, contará con argumentos de decisión para la presentación de los casos ante el comité de aprobación.
- Para el caso de los que NO cumplen con los requisitos anteriores, se harán los ajustes pertinentes y se presentarán en un próximo comité.

2.8. PASO 8: COMITÉ DE APROBACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS

- Se recomienda que el comité de aprobación cuente con los siguientes integrantes:
 - La coordinación del Grupo Territorial de la (ACR).
 - La asesoría jurídica del Grupo Territorial de la (ACR).
 - La asesoría integral de reintegración del Grupo Territorial de la (ACR).
 - El equipo profesional en reintegración que esté postulando a las PPR.
 - Las PPR invitadas a sustentar su plan de negocio.
 - Consultorías especializadas para casos especiales de planes de negocio.
 - Otras personas que el Grupo Territorial considere deben participar.

- El comité se desarrolla aplicando los protocolos que tenga la (ACR) para este tipo de actividades, dando cumplimiento a su objetivo, presentación individual de cada uno de los planes de negocio.
- Debe tenerse presente que solo cuenta el voto de las personas que integren el comité y no de otras que hayan sido invitadas. El puntaje que se obtenga será el resultado de ponderar la calificación individual que cada profesional hace según su criterio.
- Una vez evaluados y calificados todos los planes de negocios presentados, se elabora el Acta de comité (Formato F-5), la cual incluye:
 - *Número del acta:* se asigna un número de acuerdo a las actas realizadas a la fecha, conservando un orden consecutivo.
 - *Nombre del proyecto:* nombre del convenio al cual está suscrita la PPR.
 - *Asunto:* nombrar la razón principal por la cual se está realizando el comité. Para este caso sería "Comité técnico de aprobación de planes de negocio".
 - *Centro de Servicios:* mencionar el centro de servicios regional de la (ACR) encargado de realizar el comité de aprobación.
 - *Lugar y fecha:* donde se realizó el comité técnico de aprobación utilizando el siguiente formato Mes/Día/Año.
 - *Información de las y los asistentes:* Diligenciar el nombre de cada integrante del comité técnico y profesionales reintegratoras o reintegradores asistentes al comité, así: Nombre, entidad, cargo, correo electrónico y número de teléfono.
 - *Agenda de la reunión:* Se escriben los temas o puntos a tratar en el comité.
 - *Objetivo de la reunión:* Se describen el motivo de la reunión y los logros a alcanzar con su desarrollo.
 - *Desarrollo de la reunión:* Se instala el comité, se realiza la presentación de los asistentes y se explica la metodología. Se hace presentación de la Matriz de evaluación de planes de negocios (Formato F-10), donde previamente se tiene anotada la información de las PPR, incluida la información financiera de cada uno de los planes de negocio. El equipo profesional en reintegración hace exposición de cada uno de los casos y somete a evaluación de los miembros cada aspecto de las áreas funcionales del negocio. Una vez obtenida cada evaluación, se hacen los cálculos y se saca la calificación promedio, cuyo resultado se presenta en la Matriz (Formato F-10) como anexo al acta.

- *Compromisos:* Se asignan nuevas tareas, de acuerdo al desarrollo del comité, se coloca fecha límite de entrega y sus respectivos responsables.
 - *Firma de asistentes:* Para constancia de lo anterior se firma la presente acta por los asistentes al comité, mencionando la ciudad y fecha de realización.
- Recuérdese que en ningún caso el concepto desfavorable en la aprobación del plan de negocios puede estar basado en criterios sospechosos como la identidad de género, la orientación sexual, el sexo, la pertenencia étnica, la situación de discapacidad, la edad, el ser madre cabeza de familia (y en general labores de cuidado y crianza) o la procedencia rural, pues puede incurrirse en la comisión del delito de discriminación contemplado en la Ley 1482 de 2011. Por el contrario, el equipo profesional en reintegración debe evaluar el ajuste razonable del procedimiento para que las personas que se encuentran en una mayor situación de vulnerabilidad puedan acceder al goce efectivo de sus derechos, mediante la promoción de su dimensión productiva. Teniendo en cuenta lo anterior, solo criterios objetivos basados en las competencias descritas determinarán el avance en la ruta o la necesidad de reforzar acciones para el cumplimiento de los requisitos.
 - Es responsabilidad del equipo profesional en reintegración documentarse suficientemente para comprender la realidad de las PPR, sus entornos y contextos, especialmente si se trata de grupos étnicos. Recuerde que existen muchas alternativas para llevar a cabo de manera exitosa y legal un plan de negocio.
 - Si el comité toma como decisión NO aprobar el plan de negocios de la PPR, ya sea por baja calificación de las variables de áreas funcionales de la empresa, por incompatibilidad del perfil emprendedor y se considera que está enfocado hacia la empleabilidad, o por otras razones, cada caso será analizado de manera particular y se analizará otra vía para su cumplimiento en su dimensión productiva.
 - Con esto paso se concluye la Fase 2 de Formulación de planes de negocios y pasa a la Fase 3 Puesta en marcha de planes de negocio..

FASE 3:

**PUESTA EN MARCHA DE LAS
UNIDADES DE NEGOCIO**

FASE 3: PUESTA EN MARCHA DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO

3.1. PASO 1: PLAN DE ADQUISICIÓN

Este paso es estratégico dado a que se debe consolidar en una matriz toda la lista de necesidades que se encuentra relacionada en el plan de negocios aprobado. El objetivo es consolidar, unificar y organizar el listado de materiales, insumos, maquinaria y equipos que se requiere para cada una de las unidades de negocio, realizando el diligenciamiento del Anexo 3.1. Plan de adquisición.

Una vez organizada toda la información debemos tener en cuenta lo siguiente: 1. Revisión del manual de compras de la (ACR). 2. Presentar a nuestras PPR la oferta de proveedores (listado de proveedores) dependiendo de los requerimientos de cada una de las unidades de negocio. 3. Realización de las cotizaciones por parte de cada PPR, teniendo en cuenta los lineamientos del manual de compras.

Manual de compras: En este documento está considerada toda la información legal que debe cumplir cada una de las empresas proveedoras de la (ACR), conforme a los lineamientos de la contratación estatal. Es importante que el equipo reintegrador realice una verificación de los lineamientos legales y se asesore en la dependencia que cumple esta responsabilidad, para dar a conocer a cada Persona en Proceso de Reintegración la metodología de contratación que se va a utilizar para el desarrollo de su plan de compras.

Una vez revisado el manual de compras se presentan a las PPR el listado de posibles empresas proveedoras para realizar el proceso de cotización. Es importante retomar la información de las cotizaciones realizadas en el plan de negocio, opciones que podemos presentarles a las PPR, como oferentes que suministren los requerimientos de cada una de las unidades de negocio.

Elaboración del listado de establecimientos proveedores: En cada regional de la (ACR) existen empresas proveedoras que son idóneas para proveer las necesidades de cada unidad de negocio. El equipo profesional en reintegración debe verificar en cada regional el listado de empresas proveedoras con nombres, ubicación y datos de contacto, dependiendo de la línea económica. Este listado se entrega a las PPR para que ellas coticen directamente. En caso de que la

regional no cuente con una base de datos de proveedores, se puede realizar una convocatoria a nivel regional teniendo en cuenta los lineamientos del manual de compras.

Solicitud de cotización: Para este procedimiento cada una de las PPR debe solicitar tres cotizaciones, teniendo como referencia los lineamientos que se encuentran en el manual de compras de la (ACR). Se tiene como opción el Anexo 3.2. Modelo de cotización, en caso de que las empresas proveedoras no cuenten con modelo oficial de cotización, esto con el fin de cumplir con los requerimientos que solicita el manual de compras. Este formato se les facilita a las PPR.

3.1.1. Verificación de la lista de chequeo del plan de negocio

En este procedimiento se debe verificar los compromisos adquiridos en el plan de negocio para la puesta en marcha de la unidad. Cada PPR debe tener en cuenta los lineamientos que debe cumplir para el establecimiento y puesta en marcha (adecuación, decoración e imagen del negocio). (Anexo 3.3. Hoja control del expediente).

3.1.2. Implementación del plan de negocio

En este procedimiento el equipo reintegrador debe conocer los diferentes aspectos planificados en el plan de negocio, con el fin de acompañar el proceso de puesta en marcha de la unidad de negocio y planeación del mismo.

El plan de negocios le muestra al equipo profesional en reintegración una visión amplia de la unidad de negocio para la implementación del proceso de puesta en marcha y sobre el conocimiento de los siguientes aspectos:

Ubicación geográfica

El sector:	<ul style="list-style-type: none">• Agropecuario (Cultivos, ganadería, silvicultura, especies menores)• Comercio• Servicios• Industria
------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tipo de negocio:	<ul style="list-style-type: none"> • Unipersonal • Asociativo
Modalidad:	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendimiento • Fortalecimiento
Tenencia del predio:	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad • Posesión • Arrendamiento

Para la implementación de la Fase Tres, Puesta en marcha de la unidad de negocio, se estructura de acuerdo al ISUN, teniendo como referencia las áreas que hacen parte del proceso para poner en marcha la unidad de negocio:

Área planeación y administración: Donde se encuentra todo lo relacionado con insumos o procesos que debemos ver desde lo administrativo, al igual que la planeación que es estratégica para la puesta en marcha de la unidad de negocio. En esta área se encuentran los pasos uno, dos y tres, que incluyen los aspectos organizacionales, administrativos y de planeación. En esta área se presenta todo el proceso administrativo de la unidad de negocio, donde el equipo profesional en reintegración debe definir la estructura administrativa que requiere la unidad de negocio, para su operación y de este modo desarrollar un proceso lógico que les permita a las PPR alcanzar los objetivos proyectados en el plan de negocios aprobado.

Proceso administrativo: Las unidades de negocio requieren para su operación desarrollar un proceso lógico que le permita alcanzar sus objetivos. La planeación es el punto de partida de cada unidad de negocio y como pilares de la misma tenemos la organización, la dirección y el control.

El equipo profesional en reintegración debe implementar en la unidad de negocio las cuatro fases de la estructura administrativa que requiere la empresa para su operación y de este modo desarrollar un proceso lógico que le permita alcanzar sus objetivos.

Planeación: Es el punto de partida del proceso administrativo de cada unidad de negocio para el desarrollo de las operaciones. En esta fase el equipo profesional en reintegración debe conocer y definir los siguientes aspectos:

- Conocer el contexto de la unidad de negocio: analizar la situación actual y a dónde se quiere llegar (Matriz DOFA, Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).
- Determinar los objetivos de la unidad de negocio: retomar los objetivos proyectados en cada área definidos en el plan de negocios con el fin de trabajar sobre los compromisos planificados.
- Seleccionar el mercado objetivo: identificar la clientela actual y la clientela potencial presentada en el plan de negocios.
- Diseñar las estrategias de mercadeo: definir qué actividades debemos desarrollar para llegar a los objetivos que queremos cumplir. (Ver información plan de negocios).
- Preparar el plan de mercadeo: construir una guía práctica que permita desarrollar las actividades trazadas para cumplir los objetivos.

Organización: Una vez definidos los objetivos, las estrategias y planes que van a permitir alcanzar la meta, el equipo profesional en reintegración y la PPR deben diseñar una organización apta para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

- **Organizar:** Hace que la unidad de negocio pueda operar eficazmente como un todo. Por eso es importante tener en cuenta una serie de principios básicos que contribuirán al logro de los objetivos empresariales.
- **Función:** Se deben identificar las áreas funcionales de la unidad de negocio (producción, ventas, finanzas y personal) que son importantes para el cumplimiento de la misión de la empresa.
- **Producto y/o servicio:** ¿Qué tipo de productos o servicios se van a ofrecer? (perecederos, no perecederos, de marcas reconocidas, etc.)
- **Clientela:** Definir el perfil de la clientela (mayorista, detallista, comisionista, hombres, mujeres, niños y niñas, jóvenes, campesinos, etc.).
- **Cobertura geográfica:** Definir las zonas donde va desarrollar actividades la unidad de negocio.

- **Proceso:** Definir cómo se va a desarrollar todo el proceso de la unidad de negocio Ejemplo: se necesita centro de acopio, se va a transformar materia prima, se necesita envase, es un almacén, se va a tener distribución, etc.).

La organización le permite a la PPR determinar los niveles de responsabilidad, las unidades dependientes, las obligaciones de autoridad y responsabilidad, quién toma las decisiones y el mando.

Dirección: En esta fase el equipo profesional en reintegración debe sensibilizar a la PPR de que como propietaria debe cumplir dos roles importantes, en **administración y liderazgo**, y que cuenta con maquinaria y equipos, materias primas e insumos, talento humano y muchos otros recursos para alcanzar los objetivos misionales, lo cual obliga a la PPR a desarrollar un buen proceso para darle sostenibilidad a la unidad de negocio. La PPR debe saber que ejercer una buena administración significa manejar en forma eficiente y efectiva los recursos. Para esto debe tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Archivar ordenadamente las facturas, recibos y documentos de la unidad de negocio.
- Manejar un archivo con todos los comprobantes de las diferentes transacciones que hace a diario en su unidad de negocio.
- Manejar libros de registro de las cuentas de la unidad de negocio en ventas y compras.
- Llevar una base de datos de establecimientos proveedores.
- Vincular a su personal con criterios de selección establecidos previamente, mediante contrato de trabajo escrito y afiliarlo al Sistema General de Seguridad Social.
- Tener manual de funciones.
- Tener reglamento interno de trabajo.
- Manejar sistema de kárdex para administración de inventarios.
- Realizar inventarios de la unidad de negocio semestralmente.
- Llevar control de inventarios de activos fijos de la unidad de negocio.
- Realizar actividades de organización y limpieza de la unidad de negocio, al menos dos veces por semana, o según las recomendaciones de las autoridades sanitarias.
- Conocer las fuentes de financiación que permitan apalancar financieramente la unidad de negocio.

- Conocer los tiempos que invierten operarias y operarios en cada uno de los procesos para la elaboración de los productos que realizan en su unidad.
- Revisar la calidad de la materia prima o productos que le llega a la unidad de negocio.
- Verificar si la cantidad pedida es la misma que le ha sido despachada.
- Definir en qué etapa del proceso productivo controla la calidad de los productos.
- Conocer el costo real de producción de cada uno de los productos que elabora en su unidad de negocio.
- Tener claros los costos de producción y los gastos de sostenimiento de la unidad de negocio.

Control: El equipo profesional en reintegración y la PPR deben asegurarse de que el rendimiento actual de la unidad de negocio se ajuste a lo estipulado en el plan de negocio planificado. Por eso es importante que se tengan en cuenta y se implementen los controles (Ejemplo: control en la calidad de los procesos y de los productos, las finanzas, las ventas, los inventarios, los gastos y otras actividades que deben estar de acuerdo a lo estipulado en el plan de negocios).

El control permite a la PPR verificar:

- Las desviaciones o errores que se están cometiendo.
- Corregir las equivocaciones, es decir, volver al camino correcto.

Controles que se deben establecer en la unidad de negocio:

- **Manejo del dinero:** Se deben establecer controles para saber cómo se gasta el dinero de la unidad de negocio y qué costos tiene la unidad de negocio.
- **Desempeño de las trabajadoras y los trabajadores:** Se deben establecer controles para poder conocer cómo están utilizando el tiempo y en cuánto tiempo están produciendo, qué están haciendo en el trabajo y qué dificultades presentan.
- **Calidad del producto:** Debe verificarse que para obtener un buen producto es necesario determinar en qué secciones tienen problemas y cuál es la calidad final de los productos.

3.1.3. Invitación a cotizar

En este procedimiento se diligencia el Anexo 3.4. Invitación a cotizar, el cual es un formato estilo oficio que contiene el nombre y lineamientos básicos del proyecto, en el cual se hace una invitación formal a cotizar a los diferentes oferentes que estén interesados en presentar la oferta de productos o de servicios. El equipo reintegrador debe basarse en los lineamientos del manual de compras de la (ACR) para el diligenciamiento del formato de invitación.

3.1.4. Alistamiento para la selección de empresas proveedoras

Una vez se reciban las cotizaciones de los diferentes oferentes se diligencia el cuadro de matriz para la selección de proveedores, que aparece en la parte inferior del anexo uno. En esta actividad se analizan cada una de las propuestas presentadas por los proveedores (Anexo 3.1. Plan de adquisiciones).

3.2. PASO 2: COMITÉ DE COMPRAS

Es una mesa de trabajo conformada por la Coordinación Regional de la (ACR), el equipo profesional en reintegración y una profesional del área administrativa de la regional. Este equipo de trabajo analiza las cotizaciones que han llegado con la respectiva documentación legal del proveedor, para tomar la mejor decisión de acuerdo a la matriz comparativa.

La matriz de selección de proveedores debe ser diligenciada por el equipo reintegrador, tomando tres ofertas presentadas por cada una de las empresas proveedoras y se realiza un análisis de precios, calidad, experiencia e idoneidad del proveedor, documentos legales y todos los demás lineamientos establecidos en la invitación a cotizar.

3.2.1. Socialización de información de empresas proveedoras

En esta actividad el equipo reintegrador revisa y analiza en un pre comité las cotizaciones o propuestas presentadas por las empresas proveedoras, con el fin de organizar la información para la presentación en el comité de compras.

3.2.2. Selección y aprobación de las empresas proveedoras

La selección y aprobación de las empresas proveedores se realiza en una sesión de 120 minutos, donde los integrantes del comité de compras analizan, comparan, verifican garantías y ofertas que favorezcan a las PPR. Se aprueba o se aplaza dependiendo de los soportes que lleve cada una de las propuestas. Una vez terminado el comité, se levanta un acta donde se describa cada uno de los procesos verificados y aprobados.

Si las cotizaciones cumplen con los requisitos, se puede seleccionar la mejor oferta siguiendo los lineamientos de la ruta de paso a paso del flujograma. Si no se aprueba, se devuelve para que se subsanen los requisitos y se vuelva a presentar ante otro comité de compras.

3.3. PASO 3: COMPRAS

3.3.1. Diligenciamiento y suscripción del acta de compromiso para el desembolso por parte de la PPR

Es un formato que se diligencia antes de realizar el plan de compras, donde la PPR da la autorización para que se realice el contrato de compra, con la empresa proveedora, aprobado en el comité. Este formato debe ser aceptado y firmado por la PPR (Anexo 3.5. Acta de compromiso para el desembolso).

3.3.2. Diligenciamiento y suscripción de la carta de instrucción por la PPR

En esta actividad se diligencia un formato llamado carta de instrucción de desembolsos, donde se relacionan las compras que se van a realizar, los precios de compra y el proveedor seleccionado. La información de este formato se toma de las cotizaciones presentadas por los proveedores seleccionados. Este formato lleva la firma y la huella dactilar de la PPR, aprobando y autorizando de la compra que se va a realizar.

En este procedimiento el equipo reintegrador ya debe tener definida la empresa proveedora y la línea productiva a la que pertenece la PPR para su plan de

compras. Debe verificarse que los materiales, maquinaria y equipos que se van a comprar estén acordes con la línea productiva seleccionada (Anexo 3.6. Carta de instrucción).

3.3.3. Solicitud de aprobación del desembolso a nivel central de la (ACR)

En este procedimiento el equipo reintegrador organiza toda la documentación legal de los proveedores para la aprobación del desembolso de la unidad de negocio. Esta documentación se envía a las oficinas del nivel central, con el objetivo de que se revise la documentación y se apruebe el plan de compras.

3.3.4. Realización de compras por parte de (ACR)

Una vez aprobado el desembolso de la unidad de negocio, el equipo reintegrador debe acompañar a la PPR en la realización de la compra (tener en cuenta los lineamientos del manual). Al momento de la compra se debe verificar que la maquinaria, equipos, materiales e insumos que se van a comprar sean acordes a las especificaciones técnicas establecidas en la cotización presentada por el proveedor y aprobada en el comité de compras (marca, precios, garantía, etc.).

3.3.5. Entrega de bienes a la PPR

En este procedimiento el profesional reintegrador debe entregarles a la PPR los bienes establecidos en el plan de compras con un acta de entrega, la cual será verificada y firmada por la persona en proceso de reintegración (Anexo 3.7. Acta de entrega de bienes).

3.4. PASO 4: IMPLEMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO

3.4.1. Localización del lugar seleccionado por la PPR

En este paso el equipo reintegrador debe conocer bien el plan de negocio de la PPR, con el fin de darle una buena asesoría en las condiciones locativas de la unidad de negocio que va utilizar la PPR, sea rural o urbana. El profesional reintegrador debe acompañar a las Personas en Proceso de Reintegración en

la elección de los posibles lugares, con el fin de elegir condiciones locativas y canales de comercialización idóneas para la unidad de negocio.

Para las unidades de negocio rurales, el profesional reintegrador debe tener en cuenta asesorar a la PPR en lineamientos sanitarios, técnicos y ambientales. Conocer las líneas productivas de cada PPR le permite sugerir y asesorar sobre el sitio, buscando que cumpla con lineamientos sanitarios y técnicos de acuerdo a la clasificación de la línea productiva.

- **Especies mayores:** bovinos, equinos, bufalinos, etc.
- **Especies menores:** gallinas ponedoras, engorde de pollos, cría y engorde de cerdos, cabras, piscicultura, etc.
- **Cultivos:** cacao, caucho, maíz, plátano, yuca, etc.

3.4.2. Relación jurídica del inmueble

En la visita de verificación del lugar, el profesional reintegrador debe identificar cuál es la relación de la PPR con el inmueble y la existencia de documentos que soporten debidamente dicha relación así:

- **Propiedad:** Debe tener escritura pública (Ministerio de Hacienda y Crédito Público-Colombia. Instituto Geográfico Agustín Codazzi: “Manual de reconocimiento predial”. Ver Ley 1448 del 2011, Ley de Víctimas y Restitución de Tierras, Título 4 Capítulo 2).
- **Poseción:** Documento de compraventa o reconocimiento por parte de la Junta de Acción comunal o ente de competencia (Decreto Ley 1561 del 11 de julio de 2012), Ministerio de Hacienda y Crédito Público-Colombia. Instituto Geográfico Agustín Codazzi: “Manual de reconocimiento predial”.
- **Arrendamiento:** Debe tener un contrato legalizado que contenga tiempo, reconocimiento de realizar mejoras (si aplica) y una garantía (póliza de cumplimiento) donde se deje constancia de no solicitar el terreno o predio una vez la unidad de negocio esté generando resultados (ver la Lonja: Nuevo canon de arrendamiento 2015), Ley 820 del 2003, “Arrendamiento de inmuebles destinados a vivienda urbana en Colombia”.

3.4.3. Emprendimiento y/o fortalecimiento

En este procedimiento el profesional reintegrador debe verificar en el plan de negocio si la unidad es para emprendimiento o fortalecimiento, pues el sistema de implementación varía en cada una de las acciones a desarrollar tanto de mercado como en la misma instalación de la unidad de negocio.

3.4.4. Riesgos

En la visita de inspección el profesional reintegrador debe identificar los posibles riesgos que puedan presentarse en la unidad de negocio, acciones que conlleven a generar impacto negativo en la parte ambiental y sanitaria, condiciones locativas, seguridad de la unidad, orden público, etc.

3.4.5. Organización y distribución del punto de venta

Las ventas son el resultado que espera toda persona natural o jurídica que monta un negocio. Por eso es muy importante que el profesional reintegrador haga una buena asesoría a la Persona en Proceso de Reintegración, que le dé herramientas para realizar una combinación de mercadeo adecuada, un excelente producto, un precio aceptable para el cliente, unos correctos canales de comercialización, unos acertados medios de comunicación y un buen servicio al cliente.

El profesional reintegrador debe asesorar a la PPR en estrategias que permitan implementar tips de organización, distribución de los espacios, organización de los productos y una buena imagen corporativa, de manera que los productos queden bien exhibidos, a fin de conseguir mediante una presentación atractiva y una adecuada distribución física, mayor rotación de los productos y mejores ventas.

3.4.6. Mercado y ventas

En este paso el equipo profesional en reintegración debe remitirse al plan de negocios de la PPR para estructurar bien las estrategias de mercadeo que le permitan a la unidad de negocio llevar el producto o servicio a la clientela indicada en el punto de venta preciso, con el precio apropiado.

El profesional reintegrador debe planificar con la PPR un conjunto de actividades destinadas a acercar los clientes al producto, permitiéndoles satisfacer plenamente sus necesidades y expectativas como consumidores, de manera que se puedan conservar y aumentar la clientela en el tiempo.

3.4.7. Implementación del plan de mercadeo

El plan de mercadeo es una herramienta muy importante que tiene la PPR para posesionar la unidad de negocio, incrementar la participación en el mercado, promover las ventas de la empresa y darle sostenibilidad en el mercado.

Este es un tema de vital importancia para posesionar la empresa en el mercado. En este paso el equipo reintegrador debe generar un alto nivel de empoderamiento con la PPR en la implementación del plan de mercadeo, porque es el momento preciso donde se busca posesionar la unidad de negocio en la mente del consumidor.

El equipo profesional reintegrador debe hacerle mucho énfasis a la PPR en las diferentes herramientas del plan de mercadeo que le pueden servir para posicionar su empresa en la mente de los clientes, usando estrategias que le permitan incrementar la participación en el mercado.

La comunicación es una herramienta muy importante que tiene que empoderarse la PPR para dar a conocer la empresa. De una acertada elección de medios de comunicación dependerá la efectividad para dar a conocer los productos o servicios que se ofrezcan al cliente.

El equipo profesional reintegrador debe remitirse al plan de negocio para iniciar e implementar las diferentes herramientas del plan de mercadeo.

La publicidad es un medio muy importante que tiene la PPR para posicionar el producto en la mente del consumidor (Televisión, radio, prensa, vallas, volantes, perifoneo, etc.).

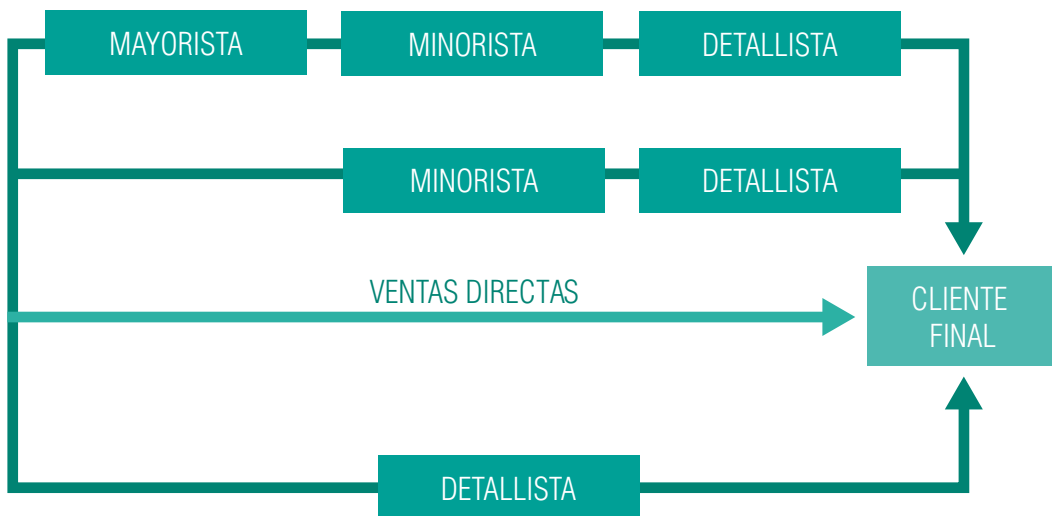
La promoción es una herramienta que tiene la PPR para impulsar las ventas e incentivar al cliente mediante premios, cupones, degustaciones, rebajas, obsequios, descuentos etc.

El merchandising es una herramienta que le permite a la PPR arreglar y decorar muy bien el punto de venta, de manera que los productos queden bien exhibidos, conseguir una presentación atractiva y una adecuada distribución física, para obtener mayor rotación de los productos y mejores ventas.

Las relaciones públicas son el factor que más directamente contribuye a darle una buena imagen a la unidad de negocio. Por eso la PPR debe participar en actividades sociales que involucren la unidad de negocio, asistir a eventos, capacitaciones y ferias. Además, debe tener buenas relaciones con las diferentes instituciones y mantener contactos permanentes con personas y entidades claves en el medio en que se desenvuelve.

El servicio al cliente es una herramienta que tiene la PPR para atender bien la clientela, permanecer con una actitud positiva, siempre dispuesta a enfrentar cualquier situación que se le presente con buen ánimo, a dar solución rápida y de la mejor manera. También, darle a la clientela buen trato, ser amable y respetuoso.

Los canales de distribución. La PPR debe saber muy bien cuál es el canal que va a usar para posicionar los productos en el lugar y momento adecuados, tal como se muestra en el siguiente esquema:



3.4.8. Diligenciamiento de la lista de chequeo

En este procedimiento se diligencia un formato de lista de chequeo, que permite hacer un análisis de los compromisos establecidos para la puesta en marcha de la unidad de negocio (Anexo 3.8. Lista de chequeo).

3.4.9. Lanzamiento de la unidad de negocio

Para desarrollar este procedimiento el equipo reintegrador debe diseñar un plan de comunicación local para la unidad de negocio que le genere a la PPR una guía de herramientas para realizar una buena apertura de la unidad y un buen posicionamiento en el mercado.

Para esta fase se deben tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Diseño de la imagen corporativa de la unidad de negocio
- Papelería publicitaria de la unidad de negocio (tarjetas, volantes)
- Jingles promocionales
- Perifoneo barrial
- Pautas en prensa, radio y televisión
- Página web (Tienda virtual)
- Redes sociales
- Promociones
- Degustaciones
- Patrocinios
- Rifas

Este plan le permite a la PPR contar con una serie de herramientas para desarrollar diferentes actividades que permiten posicionar la unidad de negocio en el mercado.

Recuérdelos a las PPR que las unidades de negocio no pueden contar con publicidad sexista, especialmente imágenes sexualizadas de mujeres y niñas para pretender llamar la atención de los hombres. Ninguna compra o desembolso podrá autorizarse con este propósito, pues constituye una vulneración de los Derechos Humanos y un incumplimiento de las obligaciones internacionales del Estado colombiano, con consecuencias disciplinarias, fiscales y en algunos casos penales.

3.4.10. Plan financiero familiar

El equipo profesional en reintegración debe recomendar a la PPR y su familia la importancia de organizar un plan financiero familiar con el fin de que tengan herramientas que les ayude a organizar las finanzas considerando la existencia de la unidad de negocio y su beneficio.

En esta actividad se deben tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Presupuesto familiar
- Endeudamiento familiar
- Ahorro e inversión
- Finanzas sanas en el hogar

El objetivo del equipo reintegrador en esta fase es que la PPR y su familia conozcan los aspectos básicos a tener en cuenta para saber manejar las finanzas del hogar y conocer hasta dónde se pueden comprometer con nuevas deudas (“Capacidad de endeudamiento”). Deben prepararlos para la implementación del plan familiar en la cuarta fase.

Es importante que el equipo profesional en reintegración realice esta actividad con todo el núcleo familiar de la PPR, garantizando la participación plena de todas y todos, donde se generen espacios pedagógicos que potencian la dimensión familiar en la ruta de reintegración.

INFORMACIÓN IMPORTANTE

Antes del establecimiento y puesta en marcha de la unidad de negocio es importante que el equipo profesional en reintegración tenga en cuenta algunos aspectos que pueden servir de utilidad al momento de desarrollar el paso del incentivo económico para las Personas en Proceso de Reintegración. Es muy importante conocer que las ideas de negocio se derivan generalmente de una o varias de las siguientes fuentes:

Dimensiones de la ruta de reintegración:

- Salud
- Educación
- Ciudadanía
- Seguridad
- Habitabilidad
- Personal
- Familiar
- Productiva

La formación académica de las PPR. Es claro que una persona que haya realizado unos estudios determinados quiera dirigir su plan de vida en el ejercicio profesional de los mismos.

La experiencia laboral de las PPR. El conocimiento de un determinado sector y/o contar con determinadas habilidades técnicas puede definir una idea de negocio.

Los viajes realizados por las PPR. Los viajes permiten identificar ideas de negocio que han funcionado en otras partes y que pueden tener éxito en el mercado nacional de la misma manera o haciendo pequeños cambios

Los cambios sociales de nuestro entorno. Ideas de negocio que surgen a medida que cambia la sociedad, crecimiento de la población, intereses del mercado, grado de innovación, la competencia, grado de protección industrial, la compensación ambiental la incorporación de la mujer al mercado laboral.

Las nuevas formas de vivir el ocio. Ideas surgidas de la detección de una demanda de actividades de ocio, culturales y artísticas de mayor calidad, turismo.

La aplicación de las nuevas tecnologías. El desarrollo de internet y las redes sociales está estimulando la aparición de empresas comerciales y de servicios que utilizan la red como medio de trabajo.

Usos alternativos a productos. Reciclaje de muebles, transformación de consumibles, productos orgánicos, productos naturales, etc. Se dan por tradición, cultura, por influencia de personas o medios masivos o moda, entre otros.

RIESGOS DE LA EMPRESA

Es importante considerar dentro de la guía una herramienta que permita identificar y valorar los riesgos de la unidad de negocio. En este caso se destacan cinco pasos a tener en cuenta:

- 1. Identificación de los riesgos:** Examinar lo que podría causar daños en el lugar de trabajo y determinar cuáles puestos de trabajo están en situación de riesgo.
- 2. Evaluación de los riesgos:** Valorar los riesgos existentes (su gravedad, probabilidad, etc.) y clasificarlos por orden de prioridad.

- 3. Planificación de las medidas preventivas necesarias:** Determinar cuáles son las medidas adecuadas para eliminar o controlar los riesgos.
- 4. Adopción de las medidas:** Adoptar medidas preventivas y de protección, estableciendo un plan de prioridades.
- 5. Seguimiento y revisión:** La evaluación debe revisarse periódicamente para comprobar que las medidas funcionan o se aplican.

De esta manera el equipo profesional en reintegración puede socializarle a la PPR los riesgos que se pueden presentar, cómo valorarlos, prevenirlos o corregirlos, de la siguiente manera:

Riesgos financieros. El equipo profesional en reintegración debe conocer las posibles alternativas de financiación que le permitan a la PPR apalancar la unidad de negocio, mientras supera la fase de introducción y posicionamiento de la empresa, por si se presenta algún riesgo de orden financiero.

Riesgos comerciales. Dentro de este riesgo el equipo profesional en reintegración debe presentarle a la PPR unos antecedentes del mercado donde va a iniciar su unidad de negocio, como por ejemplo, que no exista ya mercado para los productos proyectados, que el mercado no sea suficiente, se encuentre saturado o ya esté en declive, que los costos totales (costos fijos + variables) no permitan competir en el mercado definido.

Riesgos tecnológicos. Con el fin de disminuir riesgos en el proceso operativo de las unidades de negocio productivas, se recomienda al equipo de profesionales reintegradores que oriente a las PPR a que elaboren prototipos o pruebas, con el fin de identificar en tiempo real los tiempos, costos, precio de venta y calidad requerida del producto a comercializar.

Riesgos sociales y familiares. El emprendimiento de una unidad de negocio implica compromisos que se deben prever en la etapa de introducción de la empresa. Por lo tanto, el equipo profesional en reintegración debe considerar algunos riesgos que puedan afectar el desarrollo de la unidad de negocio, entre ellos: inestabilidad de ubicación, arraigo familiar, condiciones locativas de habitabilidad, ocupaciones laborales, estado emocional de la familia, disfuncionalidad de los hogares, estigmatización de la sociedad. Es importante involucrar al núcleo familiar y empoderarlo en el compromiso que se adquiere y concientizarlo previamente sobre la necesidad de que todos aporten.

Riesgos legales. El equipo de profesionales reintegradores, basándose en los aspectos legales que deben ser tenidos en cuenta durante la puesta en marcha de la unidad de negocio, deberá orientar a las PPR sobre los posibles riesgos que conlleva el no cumplimiento de los requisitos exigidos en cada uno de ellos. A continuación se enumeran:

- *Registro Mercantil:* La unidad de negocio que no cumpla con este trámite ante Cámara de Comercio, no contará con un nombre propio registrado, ni relacionarse con otras empresas que forman parte de los diferentes eslabones de las cadenas productivas, así como otros beneficios descritos en la Cartilla (F-7). Para aquellas empresas que ya estén inscritas, el no renovar anualmente el registro, le conlleva a pagar multas y sanciones a la empresa o al empresario.
- *Registro del RUT ante la DIAN:* Es obligación de todo comerciante realizar este trámite. No realizarlo le puede dificultar realizar ventas a clientes que sí lo están. Con la inscripción se obtiene el NIT (Número de Identificación Tributaria) de acuerdo al régimen de ventas al que pertenezca (Simplificado o Común).
- *Registro de libros:* Este trámite se realiza ante Cámara de Comercio y solo lo realizan los comerciantes pertenecientes al Régimen Común que están obligados a llevar contabilidad y a facturar con IVA. El no realizar el trámite conlleva multas y sanciones a la empresa.
- *Pago de obligaciones fiscales:* Este trámite solo aplica a comerciantes que son contribuyentes y/o agentes retenedores de impuestos. Para los que estén obligados, el no cumplir con el recaudo y el pago de los impuestos a la DIAN, conlleva sanciones y multas a la empresa y al empresario, así como el cierre de la misma.
- *Registro o permisos sanitarios:* Para empresas del sector alimentos que no cumplan con este requisito, conlleva multas, sanciones, suspensión de actividades y cierre de la empresa.
- *Afiliación de trabajadores y pagos al sistema de seguridad social:* Las empresas que tengan trabajadores formales tienen la obligación de afiliarlas al sistema y hacer el pago de los aportes de salud, pensión y riesgos laborales. No

cumplir con este trámite les puede traer pagos adicionales por enfermedades y accidentes de los trabajadores, así como demandas legales de los trabajadores por el incumplimiento.

Riesgos ambientales. Entre ellos están los ocasionados por contaminación del medio ambiente en las unidades de negocio y por el uso de plaguicidas químicos en los cultivos. El uso y manejo de aguas puede generar contaminación, si no se usa un método correcto de disposición final de los vertimientos hacia plantas de tratamientos de aguas residuales.

En la **industria, comercio y servicios**. Riesgos por el uso de recursos renovables sin establecimiento de una política ambiental en la unidad de negocio, donde se debe disminuir el volumen de desperdicios de la fabricación de los productos y donde se deba hacer una disposición adecuada de los residuos, y realizar una disminución del uso de los recursos renovables. Las unidades de negocio también pueden generar contaminación visual y auditiva la cual debe disminuirse.

LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO

La ubicación de un negocio determina en gran medida su **clientela**, su duración y, en resumen, su éxito. Una ubicación inadecuada afectaría gravemente a la gestión, incluso de comerciantes más hábiles. Una de las primeras tareas del **equipo profesional en reintegración** es conocer cuál será el lugar idóneo para llevar una buena puesta de la unidad de negocio. Para realizar el acompañamiento de la mejor manera se debe hacer un detallado y profundo estudio de las características de los residentes, entre las que destacan:

- La proximidad del mercado y clientela.
- Tamaño de la población.
- La distancia conveniente a las áreas de influencia.
- Población por edades.
- El nivel de ingresos.
- El nivel de formación educativa.
- La tasa de desempleo.
- Dotación de servicios e industrias en la zona.
- Las posibilidades de acceso a las materias primas y compradores.
- Mano de obra calificada.
- La evaluación de la cercanía de los proveedores o suministro de agua, luz y

teléfono, así como de la infraestructura necesaria para el tipo de empresa que vaya a implantar.

- Incentivos a la creación de empresas.
- Ayudas económicas e incentivos fiscales.
- Calidad de vida.

CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

Las unidades de negocio necesitan contar con dinero en efectivo suficiente para mantener la solvencia. Por eso, la gran mayoría de sus actividades van encaminadas a financiar la operación, invertir para sostener el crecimiento de la empresa, pagar y retribuir a las PPR y generar un rendimiento. Es muy importante que el equipo profesional en reintegración conozca los principales aspectos a tener en cuenta para el buen funcionamiento de la unidad de negocio, como son los depósitos en bancos, depósitos en caja (facturas cobradas), facturas por cobrar, facturas por pagar, gastos por efectuar, pagos realizados (facturas pagadas), pagos a proveedores, pagos de nómina, pagos de prestaciones y pagos de gastos generales, entre otros.

RECURSOS NECESARIOS

Fundamentalmente hay que valorar las instalaciones que necesita el equipo productivo y el equipo humano. Además, se deben tener en cuenta aspectos como iluminación, ventilación, pisos y techos, ventanas, puertas, etc.

Elementos básicos para la puesta en marcha de la unidad de negocio. Para desarrollar un plan de negocio de cualquier tipo o sector *existe una ruta que toda PPR debe seguir* y que vamos a resaltar en esta guía para la apertura del negocio:

- 1. Evaluación de las habilidades ocupacionales de la PPR:** Se debe considerar si el plan de negocio se adapta a las habilidades y es compatible con los gustos, aficiones y situación personal de la PPR.
- 2. La idea de negocio:** Se tiene que estudiar si la idea de negocio tiene capacidad de mercado, la duración de vida de los productos, el potencial de crecimiento y el mejor ajuste a nuestra capacidad y situación personal.
- 3. El mercado al que nos dirigimos:** Se requiere estudiar quién es la clientela y

sus factores de compra; analizar la competencia, dónde están y lo que ofrecen; estudiar la situación del sector y buscar toda la información disponible.

- 4. Nuestra oferta (productos / servicios):** Se deben definir muy bien los productos y servicios que se van a ofrecer, estudiar la marca y la patente en caso de que exista algún elemento novedoso y la responsabilidad en su caso.
- 5. Localización del negocio:** Es muy importante conseguir una buena localización, teniendo en cuenta tipo de negocio, hábitos de compra, clientela, población con capacidades diferenciales (puede ser las PPR o clientela) y que sea comercial o idónea para el proceso a emprender o fortalecer.
- 6. Contabilidad y administración:** Establecer sistemas de cobros y pagos que se van a utilizar, la contabilidad, las obligaciones tributarias, las relaciones con los bancos, etc.
- 7. Recursos necesarios:** Dentro de este recurso se requiere inicialmente valorar las instalaciones que se necesita la unidad de negocio, por ejemplo el equipo productivo, el equipo humano y posibles riesgos familiares, comerciales, ambientales.
- 8. Presupuesto y búsqueda de financiación:** Para analizar el plan de negocio es importante detallar todos los gastos necesarios para poner en marcha la empresa, así como los necesarios para el mantenimiento de la actividad.
- 9. Plan de negocio:** Hay que elaborar un documento en donde se describa todo lo que se ha estado analizando, de manera organizada. Esto le permitirá tener una guía para el desarrollo de la empresa.
- 10. Trámites de puesta en marcha:** Los trámites para crear una empresa varían dependiendo de la figura jurídica elegida, de la actividad concreta que se va a realizar y su regulación, del tipo de instalación que se necesite, etc.

FASE 4:

SEGUIMIENTO A LAS UNIDADES DE NEGOCIO

FASE 4: SEGUIMIENTO A LAS UNIDADES DE NEGOCIO

4.1. PASO 1: FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO

4.1.1 Revisión del plan de negocios y plan de compras

En esta fase de inicio del monitoreo y seguimiento es importante que el equipo profesional en reintegración realice la revisión del plan de negocios formulado para las PPR empresarias que van a asesorar o acompañar. Para esto, tenga en cuenta la actividad económica hacia la que se enfocó y revise todas las áreas contempladas para el comienzo del mismo: Planeación y administración, producción, mercadeo y ventas, sostenibilidad financiera, eje ambiental, salud ocupacional, aspectos legales y plan familiar.

Hay que tener presente que lo planteado en el plan de negocios se debe verificar en terreno. Por tanto, revise los compromisos que asumió la PPR empresaria para la implementación. Los resultados pueden ser diferentes a los objetivos planteados al inicio de la implementación del negocio. La visita permitirá establecer estrategias que reorienten el desarrollo del plan inicialmente previsto.

De igual manera, debe estudiarse el plan de compras, comparándolo con el plan de inversión definido en el plan de negocios, identificando aspectos que hayan variado desde la formulación del plan hasta el momento de la puesta en marcha.

Si la PPR empresaria definió estrategias de mercado que indicaban la forma de atraer clientela, sostener ventas planteadas en los flujos de caja y la sostenibilidad del negocio, revise cuáles fueron y téngalas presentes para el momento de las visitas y las asesorías.

Recomendaciones para realizar esta tarea:

- Tenga en cuenta llevar la lista de chequeo y compromisos definidos en la fase de formulación del plan negocios y plan de compras. Esto le servirá para cuando realice el seguimiento.
- Las actividades económicas planteadas por las PPR empresarias son distintas

y de diferentes sectores económicos y cada una requiere una asesoría, acompañamiento y monitoreo particular.

Tiempo de realización: Se recomienda que se ejecute 5 días antes de realizar la visita para que tenga el tiempo de analizar los contenidos y lo que se espera encontrar.

Duración de la revisión: 8 horas.

4.1.2. Definición de variables y matriz de riesgos

Revisado los planes de negocios y de compras de las PPR a las que se hará el seguimiento, acompañamiento y monitoreo, se recomienda realizar una primera visita de verificación 15 días después de entregado el recurso. Para esto es importante definir y analizar variables y riesgos que se deben tener en cuenta al momento de realizar esta visita o las de seguimiento.

Al momento de realizar actividades de acompañamiento, monitoreo y seguimiento es importante definir variables que pueden incidir en la ejecución de las visitas, así como en el análisis de las mismas. A continuación se señalan las variables relevantes:

- **Variables**

Conocimiento mínimo de la unidad de negocio

Es necesario que el equipo profesional reintegrador tenga conocimiento pleno de la unidad de negocio que le permita apropiarse de elementos técnicos claros para realizar la orientación y el acompañamiento empresarial a las PPR.

Los elementos mínimos que debe conocer, entre otros, son: Actividad económica, productos y/o servicios, inversiones fijas (maquinaria y equipo, herramientas, muebles y enseres y equipos de oficina), capital de trabajo (materia prima, insumos y mercancías), gastos proyectados, plan de inversión, estrategias de mercadeo, presupuesto de ventas proyectado, presupuesto de costos y gastos mensual, flujo de caja proyectado, requisitos legales, salud ocupacional y aspectos ambientales para el inicio y puesta en marcha de la unidad de negocio.

Sectores económicos y actividad económica

De acuerdo al sector económico y a la actividad económica, el monitoreo y acompañamiento debe contener un aspecto diferenciador:

- **En el sector económico comercio** la actividad de la unidad de negocio es diaria y constante. Esto hace que el capital de trabajo (efectivo, mercancías, cuentas por cobrar) pueda estar en riesgo. Por tanto, al momento de la visita se deben dejar compromisos verificables en el corto plazo y no esperar a la próxima visita. Aquí la inversión está representada principalmente en el capital de trabajo, al momento de visitar es más complejo y demanda más tiempo para verificar.
- **En el sector económico servicios** la actividad de la unidad de negocios depende de la fuerza de mercadeo que realice para fidelizar la clientela (convertir cada venta en el principio de la siguiente). Por ejemplo, en el sector de construcción y electricidad la actividad va a depender de los contratos que consiga y la continuidad de los mismos. Aquí la mayor representación de la inversión está en equipos y herramientas, lo cual podrá verificar con mayor facilidad.
- **En el sector económico industria** la actividad de la unidad de negocios está orientada a la transformación de la materia prima, donde es importante la fuerza de mercado que tenga para atraer clientela. Aquí la mayor representación de la inversión está en equipos y herramientas lo cual podrá verificar con mayor facilidad, al igual que en el sector servicios.
- **En el sector económico agropecuario**
 - **En las Unidades de negocio del sub sector agrícola** la actividad de la unidad de negocios es diaria por la preparación del terreno, riego y fumigación. Estos negocios requieren áreas extensas ubicadas en el sector rural, dependen de las condiciones meteorológicas (luz, agua, temperatura, clima) y tienen dependencia del suelo. Necesitan el soporte terrestre que lo sostenga, el cual le proporciona nutrientes. La inversión va a depender del recurso asignado. Si este es de \$2.000.000 la mayor inversión de estas unidades de negocio estará en insumos, es decir con un riesgo alto y con mayor esfuerzo del equipo profesional en reintegración

para verificar. Si la inversión es de \$8.000.000, la inversión puede estar orientada a equipos y herramientas en mayor proporción e insumos, menos riesgo de pérdida del recurso y un esfuerzo menor para verificarlo.

- **Unidades de negocio del sub sector pecuario** incluyen explotación de bovinos -ganado, porcinos -cerdos, avícola -aves, ovinos -ovejas y caprinos - cabras, entre otros. La actividad de la unidad de negocios es diaria por el cuidado de los animales en aspectos como la alimentación, vacunas y limpieza. Estos negocios requieren áreas extensas ubicadas en el sector rural y la inversión está orientada a compra de animales en la mayor proporción, generando un riesgo alto en caso de no contar con las técnicas apropiadas para el cuidado, en caso de sequías o falta de vacunas.

Ubicación de la unidad de negocio

Tenga en cuenta si la unidad de negocio está ubicada en la zona urbana se pueden encontrar actividades económicas del sector secundario como la industria y del sector terciario como los servicios. Además analice si están ubicadas en zonas periféricas con presencia de diferentes riesgos como presencia de grupos armados y grupos delincuenciales. Estas visitas se deben realizar de día y no salir después de las 4:00 pm del terreno, dependiendo de esta variable y de acuerdo con las distancias.

La zona rural presenta características diferenciadoras respecto a la actividad económica del sector primario del país y se pueden orientar hacia las líneas agrícolas y pecuarias. Las distancias para programar acompañamientos son largas y no se puede planear un número elevado de visitas (Depende de las distancias y el medio de transporte que utilice).

Para la zona rural se recomienda programar la visita.

Ciclos productivos: Para realizar las visitas de verificación de unidades de negocio agropecuarias es importante conocer el periodo de tiempo desde que se inicia el proceso de producción (preparación de terreno, compra de insumos) hasta cuando se realiza la primera venta.

Los cultivos: Es importante que el equipo profesional en reintegración conozca la dinámica productiva agrícola, así:

Cultivos de corto plazo: Son aquellos cuya duración va desde 1 mes hasta 12 meses y generalmente en ellos se recoge una sola producción. Ejemplo: las hortalizas, maíz, pepino, frijol, tomate, melón, repollo, zanahoria y lechuga.

Cultivos de mediano plazo: Son aquellos cuya duración van desde 12 meses hasta 24 meses y pueden tener más de una cosecha. Ejemplo: piña, tomate de árbol.

Cultivos a largo plazo: Son aquellos cuya duración va desde los 24 meses en adelante hasta un número de meses a veces indeterminado. Es decir, tienen una larga vida útil. Ejemplo: café, cítricos, aguacate y mango, entre otros.

Cultivos transitorios: Son cultivos con periodos de producción de 6 meses a un año, los cuales presentan alternativas de producción en el terreno, tales como: maíz, arroz, caña de azúcar, yuca, frijol y tomate. El ciclo productivo es corto y se puede variar la finalidad del lote. En estos cultivos, una vez se cosecha, se elimina toda planta.

Cultivos perennes: Dichos cultivos tienen una vida útil muy larga, después de sembrados llegan a producir durante 5 años continuos, tales como: aguacate, durazno, mango y manzana. Su manejo consiste en podas y fertilización. No hay necesidad de hacer inversión en siembra.

Ganadería: En este caso eslabón de producción se encuentra segmentado de acuerdo a criterios de diferenciación del ganado.

Ganadería de leche: Corresponde a los hatos de razas especializadas o cruces, en los cuales el principal producto es la leche.

Ganadería de carne: Corresponde a los hatos donde la finalidad principal es la producción de proteína animal de origen cárnico, predominando razas o cruces destinados para este fin, ya sea en forma de cría y levante, ceba o integral.

Ganadería de doble utilidad: Corresponde a los hatos donde el propósito es producir tanto leche, como proteína de origen cárnico, con razas o cruces orientados a este fin.

Gallinas de postura: Esta etapa comienza cuando la gallina cumple 140 días de edad y dura todo el periodo productivo del ave. El tiempo de explotación

es en reproductoras ligeras, hasta de 80 semanas de edad y en reproductoras pesadas, hasta las 65 semanas de edad. Las gallinas ponedoras generalmente son explotadas hasta una edad de 72 o 76 semanas.

- **Matriz de riesgos:** A través de esta matriz se pueden identificar los riesgos sociales y económicos que pueden afectar la unidad de negocio y que se deben tener presentes al momento de realizar el seguimiento, acompañamiento

Riesgo	Personas afectadas	Riesgo			Descripción del riesgo
		A	B	C	
Sociales					
Seguridad en la zona de la visita.	Profesional en reintegración.	x			Ubicación de la unidad de negocio en zona urbana o rural con presencia de grupos al margen de la ley y delincuencia común.
Seguridad de la PPR	La PPR.	x			Identificación como PPR que pueda conllevar a la pérdida de la vida, desplazamiento, cierre de la unidad de negocio.
	Familia de la PPR.				
	Personal que labore en la unidad de negocio.				
Políticos y económicos					
Disminución del capital de trabajo	La PPR		x		Cierre de la unidad de negocio por falta de capital de trabajo.
	Familia de la PPR.				

y monitoreo. Los que aquí se presentan constituyen una recomendación básica, por lo que es importante que en cada regional se discutan de manera colectiva, actualicen y ajusten conforme al contexto local.

Estos riesgos aplican para la producción de la unidad de negocio y de las condiciones de la visita.

Acción de mitigación

No llevar objetos de valor a la visita.

Llevar formatos sin logos.

No llevar chalecos o camisas que se identifiquen las instituciones que acompañan, como OIM o (ACR).

Comunicar siempre y previamente a la Coordinación Regional y dejar la trazabilidad del mismo y establecer mecanismos de reporte al regreso.

Llevar formatos sin logos que permitan identificar a la PPR.

No llevar chalecos o camisas con logos en los que se identifiquen las instituciones que acompañan, como (ACR) y OIM.

Coordinar previamente con la PPR ruta de llegada y fecha y hora de visita para evitar preguntarla por su nombre.

Organización contable.

Orientar al no manejo de políticas de venta a crédito

Acompañamiento permanente a la PPR.

Riesgo	Personas afectadas	Riesgo			Descripción del riesgo
		A	B	C	
Competencia por el contrabando en zona de frontera.	La PPR.		x		Ubicación de las unidades de negocio en zonas con presencia de competencia por variedad de productos de contrabando.
	Familia de la PPR.				Deterioro y vencimiento de los productos generando pérdida de inventario.
Competencia por productos de países con bajos costos de producción.	La PPR.		x		Deterioro y vencimiento de los productos generando pérdida de inventario.
	Familia de la PPR.				Venta de productos por debajo del costo de producción.
Alteraciones o conflictos de tipo político en zonas de frontera.	La PPR.		x		Disminución de las ventas por debajo de las proyecciones que generen utilidad.
	Familia de la PPR.				
Decisiones políticas, decretos o leyes para la creación de empresas.	La PPR.		x		Bajo nivel de ventas por precios superiores a la competencia.
Ambientales					
Contaminación del medio ambiente en las unidades de negocio.	Comunidad		x		Agropecuario: Uso de plaguicidas químicos en los cultivos.
					Industria, comercio y servicio. Uso de recursos renovables sin establecimiento de política ambiental en la unidad de negocio. No cumplir normas de contaminación visual.

Acción de mitigación

Orientar a la PPR a tener productos nacionales de calidades diferentes a las originadas por el contrabando.

Asesorar en la compra de la rotación de inventarios en productos equivalentes.

Orientar la diferenciación del servicio.

Orientar a la PPR a tener productos nacionales a costos competitivos con los que se producen en los países asiáticos.

Asesorar en la compra de la rotación de inventarios en productos equivalentes.

Orientar la diferenciación del servicio.

Alerta a las situaciones de orden político que suceda en la zonas de frontera.

Formalizar la unidad de negocio.

Estrategias para competir en un mercado bajo la formalidad.

Agropecuario:
Disminuir el uso de plaguicidas químicos.
Manejo de aguas servidas

Industria, comercio y servicio.
Disminuir desperdicios de la fabricación de los productos.
Disposición adecuada de los residuos
Disminución del uso de los recursos renovables.
Disminuir la contaminación del suelo.
Disminuir la contaminación visual y auditiva.

Riesgo	Personas afectadas	Riesgo			Descripción del riesgo
		A	B	C	
Deterioro de la capa vegetal	Comunidad		x		Agrícolas No aplica BPA (Buenas Prácticas agrícolas).
Prácticas agropecuarias	Comunidad		x		Pecuarios No aplica las BPG (Buenas Prácticas Ganaderas).
Condiciones climáticas	La PPR empresaria. La unidad de negocio.				Agropecuarios: Pérdida de la inversión.
Cultural					
Comercialización de productos y servicios que vayan en contravía de las costumbres de la comunidad. Ejemplo en Cúcuta: venta de sacos de lana virgen, hamburguesas con rodajas de manzana.	La PPR.			x	Producto con baja penetración del mercado.
Legales					
Unidades de negocio que tienen trabajadores sin contratar y sin prestaciones de ley.	La PPR empresaria. La unidad de negocio.	x			Personas vinculadas a la unidad de negocio sin contrato laboral y seguridad social.

Acción de mitigación

Aplicar las BPA (Buenas Prácticas agrícolas), no usar arado de disco sino de cincel. Alternar cultivos perenne y de corta duración.

Aplicar las BPG (Buenas prácticas ganaderas).

Conocimiento previo de los ciclos climáticos presentes en la zona de ubicación de la unidad de negocio.

Evaluar costumbres de la zona donde se va a generar la actividad económica. Sensibilizar la comunidad previo al lanzamiento del producto.

Contratar de manera formal al personal que se requiera para el desarrollo de la unidad productiva garantizando que estos cuenten con prestaciones de ley.

Riesgo	Personas afectadas	Riesgo			Descripción del riesgo
		A	B	C	
Formalización de la unidad de negocio	Unidad de negocio		x		Unidades de negocio sin RUT y Cámara de Comercio. Multas y cierre de la unidad de negocio.
Licencias de funcionamiento	Unidad de negocio		x		No cuenta con licencias de funcionamiento. Cierre de la unidad de negocio.
Permiso de uso de suelos	Unidad de negocio		x		Cierre de la unidad de negocio.
Registro de Industria y Comercio.(A excepción del sector primario)	Unidad de negocio		x		Sanciones a la unidad de negocio impuestas por la Superintendencia de Industria y Comercio.
Familias					
Vulneración de derechos a menores de edad.	Menores de edad de las familias de las PPR.	x			Vulneración de derechos de los menores como: El derecho a la educación, a una familia, a la identidad, al buen trato.
Violencia de género.	Familias de las PPR.	x			El tipo de violencia física o psicológica ejercida contra cualquier persona por causa de su sexo, que impacta de manera negativa su identidad y bienestar social, físico o psicológico. (Ley 1098 de 2006)
Violencia intrafamiliar	Familias de la PPR	x			La violencia que se genere al interior de la familia, como: violación, maltrato físico, abuso psicológico, aislamiento social, castigo, intimidación y abuso sexual. El riesgo, orientado al miedo a la denuncia.

Acción de mitigación

Sensibilización a las PPR empresarias de las ventajas de la formalización de las unidades de negocio.

Articular con la Cámara de Comercio y DIAN para promover brigadas de formalización.

Sensibilización a las PPR empresarias de obtener las licencias de funcionamiento.

Orientar a las PPR empresaria de los sitios y requisitos para obtener la licencia de funcionamiento.

Orientar a la PPR empresaria de la necesidad de obtener el permiso de uso de suelos.

Orientar a la PPR empresaria de la necesidad de obtener Certificado de Industria y Comercio.

Sensibilización a las PPR y a las familias sobre los derechos de la primera infancia, niños, jóvenes y adolescentes.

Socializar las rutas de atención en caso de vulneración

Sensibilización a las PPR y a las familias sobre el respeto de las personas de acuerdo a la base de su sexo.

Socializar las rutas de atención en caso de presentar situaciones de violencia de género.

Sensibilización a las PPR y a las familias sobre el respeto por la familia.

Socializar las rutas de atención en caso de presentar situaciones violencia intrafamiliar.

4.1.3. Plan de visita

Para la planeación de visitas, el equipo profesional reintegrador debe analizar las variables y matriz de riesgo definidas anteriormente y proceder a programar las visitas de verificación a las unidades de negocio, de acuerdo a las PPR que tenga asignadas. Para esto es importante realizar una planeación de las visitas de acuerdo a la fecha de entrega del recurso.

Al momento de realizar la programación de la visita, el equipo profesional reintegrador debe tener en cuenta:

- Programar las visitas previamente para asegurar la presencia de las PPR, aunque cuenten con red de apoyo.
- Tener la información previa del negocio a visitar, para lo cual la fuente básica es el plan de negocios y el plan de compras.
- Es importante conocer la información básica de la PPR, como la ubicación de la unidad de negocio, teléfono y actividades paralelas que realiza.
- Revise los compromisos que la PPR definió en el plan de negocios y para la puesta en marcha de su unidad de negocio.
- Defina las fechas y horas que les va a asignar a cada PPR.

Para realizar la programación de las visitas aplique el “Anexo 4.1: “Formato de programación de visitas” y para su diligenciamiento guíese por estas indicaciones.

Tome la información básica que tiene de la PPR y diligencie el formato:

- En la columna NOMBRE(S) Y APELLIDO(S) DE LA PPR diligencie el nombre completo y los apellidos de la PPR.
- En la columna DIRECCIÓN RESIDENCIA diligencie la dirección de residencia de la PPR.
- En la columna DIRECCIÓN UNIDAD DE NEGOCIO diligencie la dirección y barrio de la ubicación de la unidad de negocio.
- En la columna TELÉFONO diligencie el número de teléfono de la PPR.
- En la columna CELULAR 1 diligencie el número de celular de la PPR.
- En la columna CELULAR 2 diligencie el número de celular adicional de la PPR.
- En la columna FECHA DE LA VISITA indique la fecha (día-mes-año) en que se ejecutará la visita. Tenga en cuenta que la fecha de la entrega del recurso.

- En la columna HORA DE LA VISITA indique la hora programada de realización de la visita.

Tiempo de realización: Se recomienda realizar la programación 5 días antes de la realización de la visita

Duración de la programación: 40 a 60 minutos.

4.1.4. Visita de verificación

Esta visita de verificación tiene como finalidad:

- Constatar que la unidad de negocio esté desarrollando su actividad económica de acuerdo a lo planeado.
- Verificar que la maquinaria y equipo, herramientas e insumos no presentan dificultades al momento de su uso. En caso de tener dificultades, se debe recomendar el uso de la garantía y orientar el procedimiento para hacerla efectiva, así como las entidades a las que se puede acudir para garantizar sus derechos como consumidoras y consumidores de bienes y/o servicios.
- Orientar a las PPR empresarias en caso de que los niveles de venta no estén conformes a la expectativa generada en su plan de negocios. Recordar a la PPR la importancia del desarrollo de las estrategias comerciales para dar a conocer su unidad de negocio y sus productos.
- Comprobar que los recursos entregados estén activos y la inversión del Estado esté dando los resultados propuestos al momento de apoyar a la PPR con la línea de generación de ingresos.
- Realizar el chequeo de los requisitos y compromisos planteados en el plan de negocios y plan de compras.
- Determinar qué personas están contribuyendo a la unidad de negocio y activar las remisiones y rutas de atención, en caso de evidenciarse trabajo infantil en condiciones no autorizadas por la ley, violencia patrimonial contra las mujeres, explotación o trabajos forzados, así como violencia sexual contra el personal que labora en la unidad de negocio (incluso en el ámbito familiar, en caso de que funcione en la vivienda de la PPR).

Recomendaciones para realizar la visita:

Antes de realizar esta visita revisar los compromisos definidos en la fase de construcción de plan de negocios y puesta en marcha que la PPR asumió.

Generar un espacio de confianza y empatía con la PPR, que sienta que la persona que la está visitando comprenda su situación y entienda lo que está pasando.

Sin embargo, se debe hacer una observación integral del entorno de la unidad de negocio y de las condiciones familiares, con el fin de proporcionar un concepto más completo sobre el funcionamiento, organización e impacto de la unidad de negocio.

Reforzar técnicamente las áreas a través de asesoría específica. Se realiza simultáneamente la recomendación y se establecen compromisos claros y verificables.

Al momento de esta visita, tenga en cuenta al revisar:

Organización del negocio

Unidad de negocio comercio, servicio e industria: preguntar por las horas destinadas al desarrollo de la actividad económica.

Unidad de negocio Agropecuaria: revisar el número de horas/día destinadas a la labor agropecuaria (Cultivos, cría de especies menores o especies mayores).

En el área de mercadeo

Unidad de negocio comercio, servicio e industria: revisar que tenga el aviso de la unidad de negocio, tarjetas de presentación o volantes definidos en el plan de negocios y plan de compras.

Unidad de negocio agropecuaria: Revisar qué contactos ha realizado con cooperativas o asociaciones de cada gremio.

Recuerde que ninguna unidad de negocio puede ser promovida mediante el uso de publicidad sexista (como aquella que utiliza imágenes sexualizadas de mujeres y/o niñas, o que reproduzca roles estereotipados) o que fomente otras

formas de discriminación. De encontrarse hallazgos en este sentido, sensibilice a la PPR respecto del incumplimiento de sus obligaciones y, de ser posible, incorpore metas adicionales en el plan de trabajo de la PPR.

En el aspecto legal

En las unidades de negocio comercio, servicio e industria: Verificar si la unidad de negocio ha iniciado trámites de permisos y certificados de manipulación de alimentos para unidad de negocio de comidas rápidas.

- Verificar y orientar el inicio del trámite de las licencias de funcionamiento (Si aplica).
- Verificar y orientar el inicio trámite de las licencias ambientales (Si aplica).
- Verificar y orientar por el trámite del RUT y Cámara de Comercio.

En las unidades de negocio agropecuaria

- Revisar si la PPR inició el trámite de las licencias ambientales (Si aplica).
- Revisar si cuenta con certificado de vacunas para especies menores y especies mayores (cumplido en la fase de plan de compras).

En todas las visitas: Verifique si el personal que labora en la unidad de negocio fue contratado por escrito y se le pagan sus salarios y prestaciones sociales y se pagan los aportes de ley.

Para la sostenibilidad de la unidad de negocio

Tenga en cuenta cuando realice esta primera visita a la unidad de negocio de los sectores de comercio, servicio e industria:

Ventas: Nivel de ventas de acuerdo a lo proyectado en su plan de negocios.

Precios: Cerciorarse si la PPR determinó los costos del producto o servicio de acuerdo a lo planteado en la capacitación de la construcción del plan de negocios.

Gastos: Verificar la separación de los costos y gastos y si estos últimos los separa de los gastos del hogar.

Ejemplo:

Comercialización: Tienda

Ventas: los ingresos de la tienda como resultado de la venta de sus mercancías (abarrotes, verduras, líquidos, etc.).

Precios: los costos de comercialización de este ejemplo se definen con base a los precios de compra del producto que va a vender y los valores de arriendo, energía, agua y el valor de la persona que contrata como apoyo o el salario asignado para la PPR. De estas variables se define el punto de equilibrio del cual no se obtienen ni pérdidas, ni ganancias. Se cubren los costos totales y con base en lo anterior se definen los precios de los productos.

Gastos: Dentro de los gastos del negocio para este ejemplo están el valor arriendo o el valor asignado por el uso de la casa de la PPR, el agua, pago de celaduría, etc.

Gastos personales: (No tienen que ver con el funcionamiento del establecimiento y por lo tanto no se tienen en cuenta para definir precios), como: matrícula y mensualidad del colegio de hijas e hijos; transporte para visitar a la familia, alimentos, pago de gas, pago de teléfono, diversión, etc.

Ventas: Para las unidades de negocios de este sector va a depender del ciclo productivo tanto del sector agrícola como el pecuario.

Es recomendable orientar a la PPR en la conservación y organización de los registros de compras y gastos.

Nota: Es necesario en esta primera visita reforzar la organización contable con la explicación breve de la consignación de las transacciones comerciales (ingresos, compras y gastos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar).

De igual manera, se debe indicar a las PPR que no es recomendable realizar ventas a crédito en la etapa inicial de la puesta en marcha de las unidades de negocio.

Para esta visita aplique el Anexo 4.2: “Formato de visita de verificación” y para su diligenciamiento guíese por las siguientes recomendaciones:

Datos generales de la PPR

Primer apellido: Escriba el primer apellido tal y como figura en el documento de identificación de la PPR.

Segundo apellido: Escriba el segundo apellido tal y como figura en el documento de identificación de la PPR.

Nombre(s): Escriba el nombre tal y como figura en el documento de identificación de la PPR.

Nota: Si se trata de una persona transgénero que utiliza un nombre diferente del que aparece en su documento de identidad, registre el que actualmente utiliza y en el espacio Observación, consigne la anotación del nombre que aparece en la cédula de ciudadanía. Si se trata de una mujer que al momento de expedir su cédula utilizó apellido de casada pero ya no lo hace, siga las mismas recomendaciones.

Edad: Escriba la información en números, verificando con la fecha de nacimiento que aparece en el documento de identificación. No olvide que toda persona que haya cumplido los 60 años en Colombia se reconoce como “adulto mayor” y, por lo tanto, usted debe prestarle su servicio reconociéndole como tal.

Género: Marque con una equis “X” el género de la PPR; las opciones de selección son: M = masculino, F = femenino y T = transgénero. Recuerde que esta marcación se hace a partir de la respuesta que directamente brinde la PPR empresaria, por lo que debe hacer mención de las tres opciones. En caso de que indique “transgénero”, usted no puede cuestionar la autodefinición que ella haga de sí misma.

Tipo y número del documento de identidad: Escriba la información según el tipo de documento que posea la PPR empresaria: cédula de ciudadanía, cédula de extranjería, pasaporte, tarjeta de identidad o NUIP, seguido de los números, verificando con el documento de identificación original. Si la PPR manifiesta no tener cédula de ciudadanía (por no haberla tramitado aún), recuerde que debe incluir en su plan de trabajo las actividades tendientes a su consecución.

CODA: Escriba la información en números, según el código asignado por el Comité Operativo para la Dejación de las Armas a la Persona en Proceso de Reintegración.

Unidad de negocio: Escriba la unidad de negocio que la PPR desea poner en marcha.

Sector económico al que pertenece la unidad de negocio: Marque con una equis "X" el sector al que pertenece la idea de negocio. Las opciones de selección son **Primario** (producción básica) = agricultura, ganadería, pesca, minería, producción energética; **Secundario** (producción de bienes) = industria, construcción, manufactura; **Terciario** (servicios) = comercio, bancos, educación, cultura, servicios persona a persona.

Estado civil: Marque con una equis "X" el estado en el que se encuentra la PPR, las opciones de selección son: **Soltera** = persona que no se ha casado y no vive en pareja con otra, **Casada** = persona que se celebró matrimonio con otra, que puede ser del mismo sexo, **Unión Marital de Hecho (UMH)** = persona que hace comunidad de vida permanente y singular con otra sin que haya matrimonio, también puede ser de una pareja del mismo sexo. Divorciada = persona que ha disuelto legalmente su matrimonio, **¿Otra - Cual?** = si la persona se encuentra en un estado diferente a los antes mencionados.

Dirección de residencia o territorio colectivo: Indique la nomenclatura asignada a la residencia de la PPR según lo maneje cada región. Puede ser indicada con calles, carreras, transversales, diagonales, manzanas. En caso de habitar en un territorio colectivo, indique el nombre del Resguardo, si se trata de pueblos indígenas o del Consejo Comunitario, si se trata de pueblos negros o afrodescendientes.

Barrio (Zona urbana), corregimiento y vereda (Zona rural): Escriba el barrio donde se encuentra ubicada la residencia de la PPR, si lo hace en zona urbana. Si se trata de zona rural indique el corregimiento o vereda. En el caso de Resguardos y Consejos Comunitarios no diligencie esta casilla, pues basta la mención del nombre al referir el lugar de residencia.

Distrito o Municipio de residencia: Escriba el nombre del Distrito o Municipio donde reside la PPR.

Departamento: Escriba el nombre del Departamento donde se encuentra el Distrito o Municipio de residencia de la PPR.

Ubicación de la unidad de negocio: Indique con un equis "X" dónde queda o quedaría establecida la unidad de negocio de la PPR. Las opciones son: Urbano = es la ciudad misma más el área contigua edificada, Rural = aquellas áreas geográficas ubicadas fuera de la ciudad.

Teléfono fijo: Apunte con números el teléfono fijo de la residencia de la PPR o uno donde puedan contactarle.

Teléfono celular 1 y 2: Escriba con números los celulares de contacto de la PPR.

Correo electrónico: Escriba la dirección del correo electrónico de la PPR, solo si cuenta con este medio de comunicación.

Para el desarrollo de la visita de verificación tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

Aspectos a revisar

Generales

Pregunta 1. ¿La unidad de negocio inició su actividad económica de acuerdo a lo dispuesto en el plan de negocios?: Para esto evalúe el funcionamiento del negocio, en su etapa inicial. Si es así, marque con una X en la columna SÍ, si no ha iniciado ventas, apertura del negocio o a producir, indique NO.

Pregunta 2. ¿Cuenta con los recursos de inversión realizada? Revise si los equipos, herramientas, mercancías, materia prima o insumos se encuentran en la unidad de negocio. Si es así, marque con una X en la columna SÍ, si no se evidencian, marque NO.

Pregunta 3. ¿La maquinaria y equipo, herramientas e insumos no presentan dificultades al momento de su uso?, pregúntele a la PPR si las maquinarias, equipo, herramientas han tenido dificultades para su funcionamiento. Si han presentado fallas de funcionamiento marque SÍ, en caso contrario, marque NO.

Pregunta 4. En caso de haber presentado dificultades, ¿ha hecho uso de la garantía? Si la respuesta anterior es positiva, pregúntele a la PPR si ya hizo uso de la garantía. Si es así marque SÍ, de lo contrario marque NO. Pida soportes para constatar tales respuestas.

Pregunta 5. ¿Cumplió con los compromisos que asumió en el plan de negocios? Verifique los compromisos que la PPR asumió en la construcción de plan de negocios. Para esto tenga a mano el check list de la fase 2. Si cumplió los compromisos marque SÍ, si las evidencias indican que no las cumplió marque NO.

Pregunta 6. ¿Cumplió con los compromisos que asumió en el plan de compras? Verifique los compromisos que la PPR asumió en la fase del plan de inversión. Tenga a mano el check list de la fase 3. Si cumplió los compromisos marque SÍ, si las evidencias indican que no las cumplió marque NO.

Organización del negocio

Pregunta 7. ¿Tiene definidas las horas destinadas a la actividad económica? Consulte a la PPR si tiene definida las horas que le va a dedicar a la unidad de negocio. Si la PPR tiene la claridad de las horas de dedicación a la unidad de negocio marque SÍ, si la respuesta es negativa o no está segura marque NO.

Pregunta 8. ¿La organización del negocio es apropiada? Observe la unidad de negocio e identifique si la mercancía está organizada, tiene los equipos y máquinas ubicadas de manera apropiada y las herramientas tienen un sitio definido. Si lo observado se encuentre en estas condiciones marque SÍ y si no están organizados marque NO.

Pregunta 9. ¿Cuenta con registros contables? Verifique si la unidad de negocio está llevando de forma organizada y registra sus actividades comerciales. Si cuenta con estos registros marque SÍ, en caso contrario marque NO.

Pregunta 10. ¿Implementa las estrategias de mercado definidas en el plan de negocios? Observe e identifique las estrategias de mercado que ha implementado para el inicio de su negocio. Si cuenta con estas marque SÍ, en caso contrario marque NO.

Pregunta 11. Comercio, ¿cuenta con permiso de uso de suelos? Responda SÍ o NO si la unidad de negocio cuenta con permisos de uso de suelos para su funcionamiento. Marque SÍ en caso de tenerla, No si no tiene este permiso o NA si la unidad de negocio no requiere.

Pregunta 12. Alimentos, ¿cuenta con permiso de sanidad, manipulación de alimentos? Responda SÍ o NO la unidad de negocio cuenta con los permisos de sanidad y manipulación de alimentos.

Pregunta 13. Industrias, ¿cuenta con certificación de INVIMA? Responda SÍ o NO si la unidad de negocio cuenta con esta certificación.

Pregunta 14. Agroindustria, ¿cuenta con permiso de uso de suelos? Responda SÍ o NO la unidad de negocio cuenta con permisos de uso de suelos para su funcionamiento.

Pregunta 15. Inicio del trámite de las licencias ambientales (Si aplica), Responda SÍ o NO la unidad de negocio inició el trámite para la obtención de las licencias ambientales.

Pregunta 16. Pecuario, ¿cuenta con certificado de vacunas para especies menores (cumplido en la fase de plan de compras)? Responda SÍ o NO la unidad de negocio cuenta con certificado de vacunas de especies menores.

Pregunta 17. Pecuario, ¿cuenta con permisos de ICA para el sacrificio o cría de especies menores? Responda SÍ o NO la unidad de negocio cuenta con permisos del ICA para el sacrificio o cría de especies menores.

Pregunta 18. Agrícola, ¿cuenta con permisos y licencias otorgadas por el ICA? Responda SÍ o NO la unidad de negocio cuenta permisos y licencias otorgadas por el ICA.

Pregunta 19. Sostenibilidad de la UN. Indique las estrategias y/o actividades de sostenibilidad implementadas para la unidad de negocio.

Pregunta 20. ¿Está realizando ventas? No aplica para agropecuarios, Responda SÍ o NO la unidad de negocio está realizando ventas.

Pregunta 21. ¿Tiene definidos precios de venta? Respuesta SÍ o NO si la unidad de negocio tiene definidos los precios de venta.

Pregunta 22. ¿Separa costos y gastos de los gastos de la familia? Responda SÍ o NO la unidad de negocio separa costos y gastos de los gastos generados en la familia.

Compromisos. Describa los compromisos que se generen durante el desarrollo de la visita, indicando las actividades a realizar, responsable y tiempo de cumplimiento.

Recomendaciones. Describa las recomendaciones que se generen en la revisión de cada ítem durante el desarrollo de la visita.

Nombre (s) y apellido(s) de la PPR empresaria: Solicite a la PPR empresaria que coloque de su puño y letra sus nombre(s) y apellido(s).

C.C: Solicite a la PPR empresaria que coloque de su puño y letra su número de documento de identidad.

Firma de la PPR: Solicite a la PPR empresaria que firme donde así lo indica el formato.

Nombre (s) y apellido(s) del profesional: Al verificar que está debidamente diligenciado el formato coloque sus nombre(s) y apellido(s).

Cargo: Diligencie el cargo que desempeña en la (ACR) o rol desempeñado al momento de la visita.

Oportunidad de realización de esta visita: Se recomienda que esta visita se ejecute 15 días después de la entrega del recurso o puesta en marcha.

Duración de la visita: 40 a 60 minutos.

4.2. PASO 2: SEGUIMIENTO, ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO A LA UNIDAD DE NEGOCIO

4.2.1. Plan de visita

Realizada la visita de verificación, el equipo profesional en reintegración se debe preparar para el seguimiento, acompañamiento y monitoreo a las unidades de negocio. En primer lugar debe realizar una programación de la visita, para lo cual debe tener en cuenta:

- Realizar la planeación de estas visitas de acuerdo a la fecha de entrega del recurso y la visita de verificación. Programar la visita previamente para asegurar la presencia de los participantes, aunque cuenten con red de apoyo.
- Tenga información previa del negocio a visitar, para lo cual la fuente básica es el plan de negocios y el plan de compras.
- Actualice la información básica del participante, como la ubicación de la unidad de negocio, teléfono, celulares y actividades paralelas que realiza.
- Previo a la realización de la visita el equipo profesional en reintegración debe conocer las secciones de la herramienta ISUN y su implementación, teniendo la claridad de los conceptos técnicos que este contenga para que la asesoría sea efectiva.
- Revisar los compromisos de la visita de verificación para la aplicación del primer ISUN y las visitas anteriores para las siguientes aplicaciones.
- Defina las fechas y horas que se van a asignar a cada PPR empresaria.

Para realizar la programación de las visitas aplique el Anexo 4.1: Formato programación de visitas y para su diligenciamiento guíese por las siguientes indicaciones:

- En la columna Nombre(s) y apellido(s) de la PPR diligencie el nombre completo y los apellidos de la PPR.
- En la columna Dirección residencia diligencie la dirección de residencia de la PPR.
- En la columna Dirección unidad de negocio diligencie la dirección y barrio de la ubicación de la unidad de negocio. Actualícela cada vez que realice una visita.
- En la columna Teléfono diligencie el número de teléfono de la PPR. Actualícelo

cada vez que realice una visita.

- En la columna Celular 1 diligencie el número de celular de la PPR. Actualícelo cada vez que realice una visita.
- En la columna Celular 2 diligencie el número de celular adicional de la PPR. Actualícelo cada vez que realice una visita.
- En la columna Fecha de la visita indique la fecha (día-mes-año) en que se ejecutará la visita. Tenga en cuenta que la fecha de la visita de verificación y las aplicaciones anteriores del ISUN.
- En la columna Hora de la visita indique la hora programada de realización de la visita.

Tenga presente estas recomendaciones cada vez que vaya a realizar visita.

4.2.2. Seguimiento, acompañamiento y monitoreo

La asesoría, monitoreo y seguimiento es el espacio que permite orientar, guiar y dar recomendaciones a las PPR de acuerdo con la observación y evidencias del equipo profesional en reintegración. El Instrumento de Seguimiento a la Unidad de Negocio (ISUN) es el documento que permitirá evaluar las unidades de negocio implementadas con todos los componentes que debe tener una empresa y a su vez facilita evidenciar la labor del equipo profesional en reintegración que realiza la actividad.

Para realizar una adecuada asesoría, monitoreo y seguimiento es importante diferenciar:

El acompañamiento: El equipo profesional en reintegración genera un acercamiento a la PPR que tiene la unidad de negocio y para esto la guía, acompaña y orienta para el éxito de su unidad de negocio, teniendo en cuenta la importancia del ser humano que está al frente de la unidad de negocio.

Monitoreo y seguimiento: Evalúa el desarrollo de la unidad de negocio en todas las áreas de la empresa, lo cual permite realizar recomendaciones técnicas a la PPR para que aplique dentro del negocio.

Asistencia técnica: Es soporte desde la experticia del equipo profesional en reintegración para el desarrollo sostenible de las unidades de negocio. Permite buscar el incremento de la competitividad de la unidad de negocio.

Al momento de realizar la visita se recomienda:

- Las visitas se realizan a cada unidad de negocio, lo cual permitirá que se realice una asesoría personalizada y específica con cada PPR empresaria.
- Involucre a la familia que apoya el proyecto productivo y tenga en cuenta que la familia se puede vincular de dos maneras:
- Si la PPR desarrolla una actividad diferente al negocio que emprendió o está fortaleciendo, el miembro de la familia puede ser el administrador de la unidad de negocio, llevando la contabilidad del negocio, realizando labores comerciales o en el área productiva que lo lleva a la generación de un sueldo.
- Cuando no requiera de la familia para apoyar el proceso productivo, comercial o administrativo, se involucra a la familia para que conozca el impacto del proyecto, las necesidades que genera y convertirla en un factor de apoyo.
- Usar términos sencillos al momento de la asesoría y formular preguntas que le permitan indagar si le han comprendido.
- Ser pacientes en la asesoría y asegurarse de que la PPR entendió las explicaciones.
- Realizar la asesoría con ejemplos prácticos y relacionados con el proyecto que se está acompañando.
- Cada fase del ISUN requiere que el equipo profesional en reintegración realice asesoría sobre la forma en que se hace.
- Dejar compromisos verificables para la próxima visita y compromisos que la PPR empresaria pueda evidenciar antes de la visita, que puedan ser entregados por correo electrónico, redes sociales como Whatsapp o al momento del cumplimiento de la cita al Centro de Servicios.
- Realizar asesoría y retroalimentación, permitiendo el espacio de participación de la PPR empresaria y asegurarse de que se entendió.
- Realizar llamadas telefónicas en periodos cortos: cada 15 días.

- Cuando se trabaje el componente de familia, buscar el espacio que involucre a la familia y si es posible fuera del entorno de la unidad de negocio (puede ser en la sala de la casa o fuera de la atención al público).
- Revisar siempre los compromisos anteriores. Esto permitirá que la PPR empresaria entienda la seriedad del proceso. En caso de no cumplimiento, permita un espacio de reflexión y si, por el contrario, atendió a todas las recomendaciones, felicítela.
- Permítale a la PPR empresaria que cuente cómo lo está haciendo. Se toman las buenas prácticas de desarrollo de la unidad de negocio para que se resalte y se promueva la continuidad de su aplicación y se fortalecen las soluciones a las dificultades que se detectan en el manejo del negocio en todas sus áreas: producción, administración y mercadeo.
- Si dentro de las visitas a las unidades de negocio tiene alguna del sector agropecuario, es recomendable que la realice un profesional del área en mención. Para esto se puede apoyar del convenio SENA, realizar gestión para articulación de acciones con el ICA y las UMATA de los municipios. En caso de que se detecte un aspecto técnico que puede afectar a la unidad de negocio, se debe realizar seguimiento inmediato.

A continuación se detallan las secciones del ISUN, con indicaciones para cada una. Para esto utilice el Anexo 4.3: “Instrumento ISUN” y para la asesoría de cada ítem guíese por las siguientes recomendaciones de esta guía instructiva.

En esta Caja de Herramientas se proponen ajustes al instrumento ISUN, de acuerdo a la experiencia de los operadores en terreno. Por tanto, esta propuesta presenta recomendaciones de estructura y contenido:

La **sección I: Información de diligenciamiento** corresponde a información que se diligencia al momento de realizar la visita y son datos generales. Contempla la información de la fecha de la visita, el profesional y cargo de quien la realiza y la aplicación del instrumento. En caso de que el instrumento no se pueda aplicar, indique la opción por la cual no fue posible efectuarla y en el caso de que la persona entrevistada es diferente a la PPR, diligencie la información básica de quien lo atendió.

Para los casos en que la visita se pueda realizar y aplicar el instrumento ISUN, tenga en cuenta las recomendaciones para cada sección que a continuación se describen.

En la información de la **sección II: Información básica de la PPR empresaria** se recomienda que debe estar pre diligenciada con los datos de la empresaria o empresario. Para este caso indique el(los) nombre(s) y apellido(s), CODA, documento de identidad, información de red de apoyo, teléfono, celular y correo electrónico. En caso de que la persona que recibe la visita sea diferente a la PPR empresaria, escriba el rol que desempeña dentro de la unidad de negocio, nombre(s) y apellido(s), documento de identidad y teléfono.

En la **sección III: Información general de la unidad de negocio** la información de la unidad de negocio debe estar pre diligenciada antes del desarrollo de la visita. Se debe tener en cuenta si la PPR empresaria cambió de actividad económica e incluir el Código CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme).

En la **sección IV: información general de las personas vinculadas con la unidad de negocio** se incluye la información de los colaboradores. En esta sección es importante asesorar frente a la contratación del personal, recordar que toda persona que desarrolle labores dentro de la unidad de negocio debe estar afiliada al SGSSS. Si esto no se cumple, puede desencadenar en costos no contemplados. Además, se debe orientar a la formalidad que conlleva la actividad productiva y que se ha orientado desde la construcción de su plan de negocios.

Se debe recordar a las PPR que el trabajo infantil no está permitido y que utilizar a la pareja de manera no remunerada en servicio de la unidad de negocio vulnera la legislación laboral, la Ley 1257 y, en algunos casos, constituye otros tipos penales como los anotados. Todo hallazgo debe activar las rutas correspondientes ante las autoridades competentes dejando la trazabilidad debida. Recuerde que si el equipo profesional en reintegración guarda silencio ante tales hallazgos o no activa debidamente las rutas pertinentes, puede verse inmerso en responsabilidades disciplinarias, fiscales e incluso penales, así como por violaciones a los DDHH.

En la **Sección V Planeación y administración** se debe generar una observación integral de la unidad de negocio.

Es recomendable fortalecer la organización contable de la unidad de negocio, para esto requiere nuevamente realizar explicación de la forma de hacerlo, para esto guíese por el anexo 4.4 y asesore el adecuado registro de las transacciones comerciales de acuerdo a las recomendaciones siguientes:

Registro de Ingresos y egresos

Esta herramienta se utiliza para registrar los ingresos por ventas y los gastos o egresos diarios; de esta manera se obtiene un saldo, el cual permite conocer el dinero en efectivo disponible y al mismo tiempo permite evidenciar si hay descuadre o sobrante de caja.

En la columna fecha, se coloca la fecha en que se registra el ingreso o el egreso. Ej: 11/06/2015.

En la columna descripción, como su nombre lo indica, se registra la descripción de la transacción realizada ya sea un ingreso por venta o un egreso o gasto. Ej: venta de 5 pares de zapatos ref. AEP-025, valor de \$20.000 c/u.

En la columna ingresos, se registra el valor total de los ingresos por ventas a la unidad productiva según la descripción. Ej: \$100.000.

En la columna egresos, se registran los gastos que se producen en la unidad productiva. Ej: pago de servicio de luz - \$70.000.

En la columna saldo, se registra la diferencia de los ingresos (ventas) y egresos (gastos), permitiendo conocer la disponibilidad de caja. Ej: de los \$100.000 de ingresos por ventas, se resta los \$70.000 de gastos por servicio de luz, la diferencia es de \$30.000, dinero que efectivamente debe existir en caja.

Cuentas por cobrar

Esta herramienta se utiliza para registrar los dineros que se deben cobrar a la clientela de la unidad de negocio por concepto de ventas a crédito. De esta manera se puede llevar un control efectivo del dinero que le adeuden y registrar los abonos que realice la clientela.

En la columna clientela se debe escribir el nombre de la clientela a la cual se le ha otorgado el crédito en ventas. Este documento de cuentas por cobrar se orienta a la PPR empresaria que se debe diligenciar por clientela.

En la columna fecha se coloca la fecha en que se registra la cuenta por cobrar. Ej.: 11/06/2015.

En la columna descripción se registra la descripción de la transacción realizada por ventas a crédito. Ej.: venta de 2 pares de zapatos ref. AEP-025, valor de la venta y se especifica el valor a crédito, \$20.000c/u.

En la columna valor se registra el valor total del crédito según la descripción. Ej.: \$100.000 (\$20.000 x 5 pares).

En la columna abono se registran los abonos realizados por la clientela a la deuda de la venta a crédito Ej.: abono por valor de \$70.000.

En la columna saldo se registra la diferencia entre el valor de la venta a crédito y los abonos que realizó la clientela a la misma. Cuando esta finalmente cancele el total de la venta a crédito, la columna debe estar en ceros y de esta manera lleva el control del dinero que adeuden a la unidad de negocio por ventas a crédito y de las deudas saldadas por la clientela. Ej.: de los \$100.000 por ventas a crédito se resta los \$70.000 que la clientela abonó a la deuda. La diferencia es de \$30.000, dinero que está pendiente por cobrarle.

Cuentas por pagar

Esta herramienta se utiliza para registrar los dineros que debe la unidad de negocio a los proveedores por concepto de compras a crédito. Le permitirá a la PPR llevar un control efectivo del dinero que debe y registrar los abonos que realice a los proveedores.

En la fila proveedores se escribe el nombre del proveedor que le otorgó el crédito en compras de mercancía, equipos, herramientas, etc.

En la columna fecha se coloca la fecha en que se registra la cuenta por pagar. Ej.: 11/06/2015.

En la columna descripción se registra la descripción de la cuenta por pagar al proveedor por compra de mercancía, equipos, herramientas, etc., realizadas a crédito para la unidad de negocio. Ej.: compra de 5 camisas ref. AEP-025, valor de \$20.000 c/u.

En la columna valor se registra el valor total de la compra a crédito según la descripción. Ej.: \$100.000.

En la columna abono se registran los abonos realizados al proveedor por la compra de mercancía, equipos, herramientas, etc. a crédito para la unidad de negocio. Ej.: abono por valor de \$70.000.

En la columna de saldo se registra la diferencia entre el valor de la compra a crédito y los abonos realizados al proveedor de mercancías, equipos, herramientas, etc. Cuando finalmente se cancele el total de la compra a crédito, esta columna debe estar en cero y de esta manera se lleva el control del dinero que se debe por compras a crédito a los proveedores. Ej.: de los \$100.000 por compras a crédito se restan los \$70.000 que se abonaron al proveedor. La diferencia es de \$30.000, dinero que está pendiente por pagar.

Además se le debe asesorar a la PPR empresaria que no es recomendable realizar ventas a crédito para incrementar el número de clientela. Si el crédito se convierte en una política de ventas, se debe aclarar que el porcentaje de ventas en efectivo debe cubrir al menos los costos y gastos, además establecer un tope máximo de crédito por clienta o cliente y un tope máximo del total que la unidad de negocio puede vender a crédito.

Las políticas de crédito se establecen a partir del punto de equilibrio, es decir no se debe vender a crédito cuando no se cubran los costos para mantener el negocio.

El cobro a la clientela a la que se le vendió a crédito debe ser quincenal, a fin de que no se vuelvan deudas de difícil cobro y afecten el capital de trabajo.

Los porcentajes de crédito se definen de acuerdo al tipo de negocio y la clientela (de la cual se debe conocer la capacidad de endeudamiento).

Se debe recomendar la conservación de las facturas de compra y gastos. Para esto, oriente a que se organice en una carpeta (Explique a la PPR empresaria con las facturas de compra o gastos que tiene al momento de la visita).

Referente a los proveedores, se debe recomendar la necesidad de evaluarlos teniendo en cuenta criterios de selección, tales como: precio, confianza, calidad, garantía, oportunidad de entrega, facilidad de pago, tamaño del proveedor y cumplimiento. Lo anterior a fin de generar una política clara de compras que le permita tener los insumos, materia prima o mercancía que mejoren las condiciones del producto final o servicio.

Las visitas a unidades productivas agropecuarias deben ser realizadas por profesionales del área de agropecuaria y el seguimiento es inmediato cuando se detectan deficiencias.

Recomendaciones que se pueden generar en esta sección:

Unidades de negocio de todos los sectores

- Planear u organizar las actividades del negocio que se van a realizar cada semana.
- Realizar actividades de organización y limpieza por lo menos dos veces a la semana o con mayor frecuencia, dependiendo del tipo de negocio.
- Archivar a diario los recibos de pagos y facturas del negocio.
- Seleccionar el proveedor con base a criterios de evaluación definidos por la PPR empresaria (en el instrumento ISUN en esta sección enumera dichos criterios).
- Realizar inventario periódicamente.
- Llevar un registro de lo que debe y de lo que le deben al negocio.
- Llevar el libro fiscal diario.
- Formalizar la contratación del personal.
- Implementar las buenas prácticas de manufactura (Unidades de negocio del servicio de alimentación).

Unidades de negocio pecuarias

- Implementar las Buenas Prácticas Ganaderas.

- Registro de vacunas para las especies pecuarias (pedir a la PPR si tiene certificado de vacunación).
- Registro de vencimiento de insumos.

Unidades de negocio agrícolas

- Implementar las Buenas Prácticas Agrícolas.
- Planeación de la compra de insumos.
- Verificar los mantenimientos periódicos de las condiciones locativas.
- Programación de cultivos de acuerdo a los ciclos climáticos.

Para realizar la asesoría en temas técnicos específicos, apóyese en la siguiente información:

Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)¹: Son las prácticas preventivas utilizadas en la preparación, manipulación, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para asegurar su inocuidad en el consumo humano.

Para cumplir con las BPM, las unidades de negocio deben contar con unas condiciones generales y específicas conforme al Decreto 3075, que incluye:

Control de calidad del agua, disposición de residuos sólidos y líquidos, instalaciones sanitarias suficientes y de calidad (lavamanos, sanitarios y dotación).

Las instalaciones específicas (pisos, drenajes, techos, ventanas, puertas, escaleras, elevadores, iluminación y ventilación) deben estar en construcción que no generen sustancias o contaminantes tóxicos, resistentes, no porosos, no deslizantes, libres de grietas. Las puertas no pueden tener acceso directo del exterior.

Los equipos instalados en proceso lógico y dotado de equipos de medición que puedan realizar seguimiento a los procesos.

Personal de manipulación: Debe contar con estado de salud adecuado, tener un certificado médico antes de desempeñar la función, contar con formación en educación sanitaria y realización de prácticas higiénicas y medidas de protección.

1 <http://es.slideshare.net. Buenas prácticas de manufactura: Decreto 3075 de 1997.>

Las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)²: son las prácticas aplicadas en las unidades productivas desde la planeación del cultivo hasta la cosecha, el empaque y transporte del alimento –frutas, hortalizas y otros con el fin de asegurar la inocuidad, la conservación del medio ambiente, la seguridad y bienestar de los trabajadores.

Planeación para cultivos de frutas y hortalizas: se decide si se puede cultivar o no desde el punto de vista técnico.

Manejo de peligros: Un peligro es cualquier agente biológico, químico o físico presente en un alimento, o condición que puede ocasionar un efecto nocivo para la salud, un daño al ambiente o una combinación de éstos, creando una situación de emergencia.

Áreas e instalaciones: Mantenimiento de las instalaciones y las herramientas en condiciones adecuadas y ordenadas.

Calidad y manejo del agua: Se debe mantener la cantidad y calidad del agua en la unidad de negocio de tal manera que se proteja el medio ambiente.

Manejo integrado de cultivo: Consiste en la aplicación de todas las técnicas, métodos y recursos disponibles que son aceptados para reducir o mantener las poblaciones de plagas por debajo del nivel de daño económico

Manejo integrado de plagas: A través del manejo integrado se busca reducir o eliminar el uso de plaguicidas y minimizar el impacto en el medio ambiente.

Bienestar de los trabajadores: Se busca que los colaboradores tengan una existencia tranquila, productiva y satisfecha.

Protección ambiental: La destrucción de la capa de ozono, la contaminación del agua, el dióxido de carbono, la acidificación, la erosión del suelo y los hidrocarburos clorados son algunas de las causas de contaminación de nuestro planeta, pero la principal causa de la destrucción del medio ambiente es el hombre. Para nuestro propio beneficio y el de nuestros hijos, debemos cuidarlo y mantenerlo limpio.

2 Cartilla BPA. Recuperado de <http://www.ica.gov.co>.

Documentación, registros y trazabilidad: Según el Comité de Seguridad Alimentaria de AECOC, “se entiende como trazabilidad aquellos procedimientos que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros”. Esto significa que gracias a la trazabilidad podemos saber cuáles fueron los insumos que se utilizaron en el proceso productivo para la obtención de frutas y hortalizas hasta quién las vendió al consumidor.

Buenas Prácticas Ganaderas (BPG)³: Para ganado bovino y bufalino

Inscripción de predios: Todos los predios deben estar inscritos ante el ICA.

Instalaciones: Todos los predios de bovinos y bufalinos deben estar ubicados de acuerdo al Plan de Ordenamiento Territorial (POT).

Sanidad animal y bioseguridad: La finca debe contar con registros de ingreso y salida de personas, vehículos y animales.

Bienestar animal: Las instalaciones del predio deben estar construidas de manera tal que garanticen el bienestar de los animales y los colaboradores.

Trazabilidad: Todos y cada uno de los animales de la finca deben tener una identificación individual.

Buenas prácticas en el uso de medicamentos veterinarios: Emplear medicamentos con registro ICA, realizar registros y supervisión de medicamentos.

Implementar plan de saneamiento: Proteger y mantener las fuentes de agua y realizar monitoreo periódico de la calidad del agua para consumo.

Colaboradores: El propietario o tenedor del predio debe garantizar que el personal se realice al menos un examen médico al año, reciba capacitación en temas de higiene, seguridad, riesgos laborales, entre otros. Los colaboradores deben tener la indumentaria apropiada.

Buenas prácticas de alimentación animal: Todos los alimentos, suplementos alimenticios y sales mineralizadas empleados en la alimentación animal deben contar con registro ICA.

Transporte: Para proteger los animales, los vehículos deben contar con las condiciones adecuadas de ventilación, protección ante las inclemencias del tiempo y pisos antideslizantes.

Cuando seleccione la recomendación, tenga en cuenta que debe generar un compromiso, el cual se debe asegurar que es entendido por la PPR empresaria y se la debe dejar consignada en la hoja de recomendaciones que se deja en la unidad de negocio.

Actividad / compromisos anteriores

Esta actividad aplica para todas las secciones. Los compromisos anteriores deben estar pre diligenciados al momento de la visita y se deben verificar. En caso de no cumplimiento se debe reiterar en la actividad y los compromisos nuevos. Para estos últimos se indica la fuente de verificación y la fecha de cumplimiento, las cuales deben ser socializadas con la PPR. La fuente y fecha de verificación pueden ser fotos enviadas al correo electrónico o Whatsapp, los registros de la actividad comercial – contabilidad de la unidad de negocio, que se le puede evidenciar al momento del cumplimiento de la cita al Centro de Servicios. Recuerde colocar compromisos precisos y verificables.

En la **sección VI: producción** se debe tener presente la funcionalidad de la maquinaria y equipo y herramientas. Consulte las dificultades que presentan en el proceso de producción, comercialización o prestación del servicio, así como la disponibilidad de materia prima, mercancías e insumos, recordando a la empresaria o empresario que las variables anteriores son significativas para la calidad del producto.

Realizar alianzas con el ICA, UMATA o Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural para realizar el acompañamiento técnico de las unidades de negocio agrícolas (seleccionar la que tenga competencia en la región en que se encuentre).

Recomendaciones que se pueden generar en esta sección:

- Realizar mantenimiento a equipos y máquinas de manera periódica.
- Realizar control de calidad de los productos finales.
- Asegurarse de contar con inventario mínimo de materia prima, mercancía e insumos para la producción, prestación del servicio y comercialización.
- Implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas.
- Implementación de las Buenas Prácticas Ganaderas.
- Planes sanitarios dentro de las instalaciones.
- Registro de vacunas. Solicite el carnet de vacunación.
- Aplicación de agroquímicos.
- Revisión periódica de insumos concentrados y medicamentos.
- Implementar BPM para las unidades de negocios del servicio de alimentación.

En la **sección VII: Mercadeo y ventas** se evalúan, a través de la observación, las estrategias de mercado implementadas en la unidad de negocio y se asesora acerca de la más indicada. Para esto tenga presente que depende de la actividad económica, ubicación de la unidad de negocio y clientes potenciales identificados.

Recuerde que ninguna unidad de negocio puede ser promovida mediante el uso de publicidad sexista (como aquella que utiliza imágenes sexualizadas de mujeres y/o niñas, o que reproduzca roles estereotipados) o que fomente otras formas de discriminación. De encontrarse hallazgos en este sentido sensibilice a la PPR respecto del incumplimiento de sus obligaciones y, de ser posible, incorpore metas adicionales en el plan de trabajo de la PPR

Las posibles estrategias de mercado que se pudieran recomendar aquí son:

- Definir e implementar estrategias de mercado para las temporadas del año.
- Aviso de la unidad de negocio.
- Tarjetas de presentación.
- Volantes.
- Promociones.
- Voz a voz.

Se debe recordar a la PPR empresaria:

- Retomar las estrategias de mercado definidas en el plan de negocios y plan de compras e implementarlas.
- La unidad de negocio debe prestar un adecuado servicio a la clientela.
- Orientar sobre el uso de las redes sociales básicas para ampliar sus estrategias de mercado.

Recomendaciones que se pueden generar en esta sección:

- Averiguar periódicamente los precios de la competencia.
- Establecer estrategias de mercado como volantes, tarjetas de presentación, voz a voz, promoción de productos.
- Presentar el producto o servicio que se exhibe de forma llamativa para su clientela (merchandising).
- Aplicar formato de satisfacción de la clientela.
- Uso de portafolio de productos o servicios.
- Aplicar estrategias que incluyan valores agregados de producto o servicio.
- Directorio de la clientela real y potencial.

Agropecuario

- Organización agrícola y pecuaria visiblemente agradable para la clientela.
- Incluir valores agregados.
- Presentación del producto final.

Merchandising es toda actividad desarrollada en el punto de venta que permite presentar el producto o servicio que llame la atención, facilite y estimule la acción de compra, a través de la colocación y presentación.

En la **sección VIII sostenibilidad financiera** oriente su asesoría para establecer con la PPR empresaria si el nivel de ventas cubre costos y gastos.

La información de línea base de esta sección debe estar pre diligenciada antes de la visita. Realice comparativos para determinar si estos se conservan, se incrementaron o disminuyeron.

Oriente a la PPR empresaria sobre los servicios financieros y fuentes de financiación para el sector agropecuario, industria, comercio o servicios. En caso de interés por ampliación del negocio, puesta en marcha de nuevas líneas de producción, incremento de las líneas de producción, entre otras, debe recordarse a la PPR empresaria no hacer uso de los paga diarios y explicarle la ilegalidad de esta conducta y el aumento del riesgo en seguridad para esta y su familia, así como el personal colaborador e incluso la clientela.

Para la asesoría en esta sección de sostenibilidad financiera se debe tener en cuenta la importancia del adecuado registro contable orientado en la sección VI.

Revisar la determinación del precio de venta con base en los costos de prestación del servicio o elaboración del producto, recordándole que se debe tener en cuenta no solo el costo de materia prima, sino también los costos ocultos, como servicios públicos, mano de obra, transporte y sector comercial.

Los costos de servicios profesionales se definen por asesoría.

Recomendar la definición de la ficha técnica del producto para desagregar lo que interviene en el proceso de producción o de servicio.

Verificar la separación de costos y gastos del negocio y gastos de familia (proponiendo que la empresaria o empresario defina una remuneración).

Recomendaciones que se pueden generar en esta sección:

- Fijar los precios de los productos o servicios teniendo en cuenta los costos de producirlos más un margen de ganancia.
- Separar los gastos del negocio de los gastos de la familia.
- Definir porcentajes de crédito que no afecten su punto de equilibrio.
- No usar fuentes de financiamiento ilegales como gota a gota, pirámides.
- Los productos financieros tienen como titular a la PPR empresaria y en casos asociativos están a nombre del establecimiento o a nombre de todas las PPR asociadas.
- No mantener efectivo, sino realizar apertura de cuenta y tener una caja menor de acuerdo a la naturaleza del negocio.

En la **sección IX: de salud ocupacional** se orienta a la PPR empresaria que tenga personal contratado respecto a las actividades de promoción de la salud en el ámbito laboral para controlar los accidentes y enfermedades a través de la reducción de condiciones de riesgo. La PPR debe ser orientada sobre los elementos de protección personal.

Algunos elementos de protección personal⁴

Para la cabeza

- Casco de seguridad: Cuando se exponga a riesgos eléctricos y golpes.
- Gorro o cofia: Cuando se exponga a humedad o a bacterias.

Para los ojos y la cara

- Gafas de seguridad: Cuando se exponga a proyección de partículas en oficios como carpintería o talla de madera.
- Monogafas de seguridad: Cuando tenga exposición a salpicaduras de productos químicos o ante la presencia de gases, vapores y humos.
- Careta de seguridad: Se utiliza en trabajos que requieran la protección de la cara completa como el uso de pulidora, sierra circular o cuando se manejen químicos en grandes cantidades.
- Careta o gafas para soldadura con filtro ocular: Para protección contra chispas, partículas en proyección y radiaciones del proceso de soldadura.

Para el aparato respiratorio

- Mascarilla desechable: Se usa en ambientes donde hay partículas suspendidas en el aire tales como el polvo de algodón o cemento y otras partículas derivadas del pulido de piezas.

Para los oídos

- Pre-moldeados: Disminuyen 27 dB aproximadamente. Permiten ajuste seguro al canal auditivo.

4 Se puede consultar esta información en: <http://www.arlsura.com>

- Moldeados: Disminuyen 33 dB aproximadamente. Son hechos sobre medida de acuerdo con la forma de su oído.
- Tipo copa u orejeras: Atenúan el ruido 33 dB aproximadamente. Cubren la totalidad de la oreja.

Para las manos

- Guantes de plástico desechables: Protegen contra irritantes suaves.
- Guantes de material de aluminio: Se utilizan para manipular objetos calientes.
- Guantes dieléctricos: Aíslan al trabajador de contactos con energías peligrosas.
- Guantes resistentes a productos químicos: Protegen las manos contra corrosivos, ácidos, aceites y solventes. Existen de diferentes materiales: PVC, Neopreno, Nitrilo, Butyl, Polivinil.

Para los pies

- Botas plásticas: Cuando trabaja con químicos.
- Botas de seguridad con puntera de acero: Cuando manipule cargas y cuando esté en contacto con objetos cortos punzantes.
- Zapatos con suela antideslizante: Cuando esté expuesto a humedad en actividades de aseo.
- Botas de seguridad dieléctricas: Cuando esté cerca de cables o conexiones eléctricas.

Para trabajo en alturas

- Para realizar trabajos a una altura mayor de 1.8 metros sobre el nivel del piso, use arnés de seguridad completo:
- Casco con barboquejo
- Mosquetones y eslingas
- Línea de vida
- Orientar la necesidad de la señalización y demarcación de áreas dentro de la unidad de negocio.
- Además que se tenga a la mano directorios de emergencia (hospitales, bomberos, policía).

Para negocios agrícolas⁵

- Antejos o antiparras: El uso de este elemento de protección es fundamental en cualquier tipo de aplicación de agroquímicos. Es importante que tenga un visor panorámico con perforaciones antiempañantes.
- Guantes: Son fundamentales para la protección dermal de las manos. Pueden ser de látex, pvc, acrilonitrilo o neopreno. Deben estar debajo de las mangas de la camisa.
- Sombrero, gorra o capucha: Se deben usar para evitar que el producto entre en contacto con la piel y el cabello durante la aplicación.
- Delantales: Son elementos complementarios a los mamelucos, ya que cubren el torso, muslo y rodillas. Se deben emplear en tareas de carga y descarga de productos fitosanitarios y cuando se preparan las mezclas o se limpian los equipos. Son confeccionados con materiales impermeables.
- Botas: Deben ir siempre debajo del pantalón, para evitar que se introduzca el líquido cuando se está aplicando. Deben ser de caña alta y suela gruesa.

Recomendaciones que se pueden generar en esta sección:

- Tener extintor y botiquín de primeros auxilios.
- Señalizar las áreas de la unidad de negocio.
- Disponer de elementos de protección personal para los colaboradores, de acuerdo a la actividad que realicen y el riesgo que implica.
- Identificar riesgos repetitivos.
- Tener plan de emergencia.
- Realizar jornadas de prevención del acoso laboral y sexual.
- Realizar entrenamiento en primeros auxilios.
- Educación y orientación a los colaboradores en salud e higiene.
- Adecuación de áreas (ventilación, iluminación y redes eléctricas).

La **sección X: de aspecto ambiental** se refiere a las actividades, productos o servicios de la unidad de negocio que pueden ser amigables con el medio

5 Consultar esta información en: <http://edis.ifas.ufl.edu> y <http://www.valorzamba.com.ar>

ambiente. Desde el inicio de la estructura empresarial es necesario contemplar acciones que mitiguen el impacto ambiental. Para esto es necesario recordar a la PPR empresaria la reutilización de residuos, control del consumo de luz y agua. Para el caso del sector agropecuario hay que sugerir el adecuado destino de las aguas servidas (aguas que han sido sometidas a la contaminación con químicos).

Recomendaciones que se pueden generar en esta sección:

- No generar contaminación auditiva y visual en la unidad de negocio. (El ruido en las unidades de negocio no llama la clientela).
- Clasificación de residuos sólidos.
- Manejo adecuado de las aguas servidas.
- Uso moderado de los recursos naturales como el agua.
- Desconecte los electrodomésticos que no esté utilizando.
- Use bombillos ahorradores.
- Aplique la regla de las 3R (Reducir – desechos, reciclar y reutilizar).

Sección XI: Familias: Aquí es importante detectar la red de apoyo que desde la fase de socialización e identificación de las ideas de negocio se han establecido. Parte de lo que busca el componente de generación de ingresos es ayudar a fortalecer el proyecto de vida de la PPR empresaria y su familia.

Recomendaciones para la visita de esta sección

- Fortalecer la red de apoyo familiar con roles específicos recordando el trabajo en equipo, lo que no implica que se promuevan roles de género estereotipados al interior de la familia, violencia patrimonial, trabajo de menores en condiciones no autorizadas por la ley, esclavitud, matrimonio servil, etc.
- Identificar riesgos socio-familiares que se puedan generar por el desarrollo de la unidad de negocio. Las PPR deben saber que el trabajo infantil no está permitido y que el utilizar a la pareja de manera no remunerada en servicio de la unidad de negocio vulnera la legislación laboral, la Ley 1257 y en algunos casos constituir otros tipos penales como los anotados. Todo hallazgo debe activar las rutas correspondientes ante las autoridades competentes, dejando la trazabilidad debida. Recuerde que si el equipo profesional en reintegración guarda silencio ante tales hallazgos o no activa debidamente las rutas

pertinentes puede verse inmerso en responsabilidades disciplinarias, fiscales e incluso penales, así como por violaciones a los DDHH.

- Motivar la comunicación asertiva con trabajadoras y trabajadores e integrantes de la familia que inciden en el desarrollo de la unidad de negocio. El hecho de que la PPR reciba recursos no implica que puede dominar, someter o controlar a los integrantes de la familia con el pretexto de que ella “manda” por ser la supuesta “dueña” de la unidad de negocio. En el caso del personal, una comunicación irrespetuosa puede constituir acoso laboral con repercusiones legales para la PPR.

Recomendaciones que se pueden generar en esta sección

- Empoderar a la familia de lo que significa la unidad de negocio para el hogar.
- Comunicación asertiva al interior de la familia.
- Fortalecer la red de apoyo.

Sección XII: Aspecto legal: Se recomienda asesorar respecto al cumplimiento de las normas legales que se deben observar cuando se tiene un negocio, como es el caso de la constitución legal de la unidad de negocio ante la DIAN y la Cámara de Comercio, entregando la información de lo que significa dar este paso. En caso de tener empleados los pagos correspondientes a seguridad social (salud, pensión, riesgos laborales, prestaciones sociales de ley y los aportes patronales parafiscales).

De acuerdo al tipo de negocio, verificar el POT (Plan de Ordenamiento Territorial) para solicitar el uso de suelos.

Obtener las licencias ambientales para los negocios que generen contaminación y deterioro del medio ambiente.

Las unidades del sector agrícola, las regulaciones y permisos del ICA para cultivos y cría y sacrificio de especies menores.

El no contratar al personal con las prestaciones que exige la legislación colombiana los hará acreedores a las sanciones de ley y las que se encuentran contempladas en el Código Sustantivo del Trabajo.

Cuando un trabajador sea despedido se debe velar por el cumplimiento en el pago de la liquidación correspondiente a las prestaciones sociales, proporcionales al tiempo trabajado. El incumplimiento acarrea un día de salario por cada día de no pago de este derecho.

El no pago de la seguridad social en los tiempos establecidos genera que el empleador se haga responsable del pago de incapacidades médicas y laborales en los que se vea afectado el trabajador.

Recomendaciones que se pueden generar en esta sección:

- Asegurar al trabajador con las prestaciones de ley correspondientes.
- Realizar contrato por escrito.
- Formalizar la contratación de personal.
- Cumplir con el pago de aportes de parafiscales.
- Registrarse ante industria y comercio.
- Obtener el permiso de uso de suelos.
- Obtener certificado de Cámara de Comercio.

Sección XIII: Plan financiero: El plan financiero familiar es un instrumento que se construye con el participante con la asesoría del equipo profesional en reintegración, el cual le permitirá realizar seguimiento a los gastos, reducir deudas y separar los gastos familiares de los gastos del negocio, pasos importantes que conducirán a un futuro financiero estable. Esto, sumado al establecimiento de estrategias de ahorro para lo cual es importante la vinculación de la familia, porque la responsabilidad de ahorrar para el futuro es de todas y todos, con medidas básicas, como la elaboración de un presupuesto para la compra de alimentos semanal. Cuando hay hijas e hijos que trabajan u otros miembros de la familia, se deben asignar algunos gastos, al incluirlos se involucran y adquieren conocimientos básicos de finanzas de su familia.

Recomendaciones que se pueden generar en esta sección:

- Establecer estrategias de ahorro y distribución de ingresos de la familia.
- Orientar a la PPR empresaria involucrar a la familia en la organización del plan financiero familiar.

Tiempo de visita: 2 horas

Nota: Este paso aplica para cada visita que realice a fin de hacer seguimiento, acompañamiento y monitoreo.

Frecuencia de visita: debe corresponder a las variables definidas al inicio de este documento, como ciclo productivo, sectores económicos, actividad económica, etc. La sostenibilidad del negocio en su etapa inicial requiere un acompañamiento y asistencia técnica constante. Por esto se recomienda realizar una visita al mes. Para esta Caja de Herramientas se proponen mínimo cuatro (4) visitas al año, incorporando estrategias de acompañamiento en los tiempos que no se realicen visitas.

El documento final del ISUN que se le entrega para la PPR se incluye el plan de mejora, que contiene la recomendación por áreas y los compromisos, fuente de verificación y fecha de cumplimiento.

4.3. PASO 3: CARGUE EN EL SIR

En esta fase se establece que el equipo profesional en reintegración, previo al completo diligenciamiento del instrumento aplicado en terreno, se entregue a la unidad encargada de digitar la información, para que realice el proceso de sistematización en el SIR y realice el reporte de los resultados de esta sistematización.

Recomendaciones:

- Adecuado diligenciamiento (que esté completamente lleno) y con letra clara.
- El reporte del SIR se convierte en un insumo para tomar acciones de fortalecimiento a las unidades de negocio.
- Reporte de resultados.

4.4. PASO 4: FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

4.4.1 Evaluación de la unidad de negocio

Esta etapa de evaluación tiene dos componentes:

- La primera evaluación corresponde a los indicadores arrojados del procesamiento de la herramienta ISUN, en el cual se evalúa:

Rentabilidad sobre ventas.

Margen de ventas.

Comparativos de indicadores entre los acompañamientos.

- La segunda evaluación es aquella que el equipo profesional en reintegración realiza en visita a la unidad de negocio, dando un concepto sobre la misma y detectando el estado de la actividad económica.

Resultado de las dos formas de evaluación se puede encontrar con los siguientes casos:

Estado satisfactorio y obedece al plan de negocios: Esta evaluación se da cuando todas las etapas de la empresa están desarrolladas adecuadamente. Sus niveles de producción son desarrollados con calidad y seguridad industrial; establece estrategias de mercado, acoge las normas ambientales, aplica políticas de salud ocupacional, la organización del negocio tanto en el aspecto locativo como contable están acordes con el desarrollo de la actividad económica y el nivel de ventas es suficiente para cubrir costos, gastos de la unidad de negocio, reinversión y ahorro. Además, se encuentra que la unidad de negocio contribuye al fortalecimiento del proyecto de vida de la PPR empresaria y de su familia.

Estado normal: Esta evaluación se da cuando las etapas del proceso de la empresa están desarrolladas en estado normal, manteniendo un nivel que no lleva a pérdidas, generando una mínima utilidad. Conserva la totalidad de activos, realiza rotación de productos y genera máximo el 50% de utilidad para cubrir los gastos del hogar. Permanece la evolución del negocio similar a la visita anterior. En esta circunstancia, requiere refuerzo técnico en cada una de las áreas de la unidad de negocio.

Estado crítico: El nivel de ventas es bajo, por debajo de los gastos fijos mensuales. No hay rotación de inventarios, venta de algunos equipos y herramientas, o cuenta con los recursos y no está produciendo. Realizada la evaluación de la unidad de negocio el equipo profesional en reintegración define el plan de mejora.

4.4.2. Definir estrategias de fortalecimiento

Las estrategias de fortalecimiento son definidas de acuerdo a la necesidad de las unidades de negocio y para esto se recomienda elaborar planes de mejora que respondan específicamente a las debilidades detectadas y se proponen diferentes opciones:

- Convenio SENA: Mejorar competencias de las PPR empresarias. Dinamizar el convenio SENA-(ACR).
- Rally comercial: Realizar recorrido por unidades de negocio similares a las de otras PPR a fin de que haya un intercambio de experiencias y recomendaciones entre ellas.
- Fortalecimiento técnico: Esta actividad es desarrollada en terreno fortaleciendo el aspecto técnico de la PPR empresaria para la implementación de su unidad de negocio. Estas actividades son realizadas *in situ*, en temas como: seguridad industrial, salud ocupacional, servicio al cliente, mercadeo, publicidad, entre otros.
- Microrrueda de negocios: A través de este espacio se pueden identificar oportunidades de negocio para el fortalecimiento de la productividad de las unidades empresariales.
- Muestra empresarial: Las PPR empresarias exhiben sus productos en un espacio definido de concurrencia de público donde puedan vender y ampliar su posible clientela.
- Oferta de servicios financieros: Permitir el acercamiento a la formalización y líneas de crédito y saneamiento financiero.
- Acercamiento a la formalización: Se hace para lograr los siguientes objetivos:
 - Sensibilizar a las PPR empresarias para que conozcan los beneficios y requisitos al formalizarse.
 - Tomar la formalización como un factor significativo para ampliar mercados y ventas a empresas organizadas.
- Espacios de entrenamiento: Servicios a la clientela, marketing digital.

4.4.3. Implementación de estrategias de fortalecimiento

En la implementación de las estrategias tenga en cuenta:

- Realizar gestión institucional.
- Realizar agenda de trabajo para cada una de ellas.
- Realizarla en conjunto con todo el equipo profesional en reintegración, pues en su interior hay el mismo interés.

Tiempo de ejecución: Esta etapa inicia desde la primera visita de seguimiento y acompañamiento y es transversal a todo el proceso.

Convenio SENA: De acuerdo con los resultados de las visitas de acompañamiento y el concepto de las unidades de negocio, los equipos profesionales en reintegración gestionan con el SENA la realización de cursos de fortalecimiento técnico, entre ellos: manipulación de alimentos, cursos de trabajo seguro en alturas, electricidad, manejo de máquina plana, contabilidad, entre otras. Para esto tenga actualizada la información de la PPR.

Rally comercial: Esta actividad busca dinamizar procesos comerciales y de servicios a través de la metodología práctica *in situ*, el cual se realiza con recorrido por los negocios similares para crear un espacio de intercambio de conocimiento e intercambio de experiencias y aprendizajes compartiendo las buenas prácticas en los procesos de compra, atención a la clientela, registro de cuentas, inventarios, comercialización, promoción y estrategias de mercado, oportunidades del contexto del mercado, estrategias de mercado, merchandising, manejo de proveedores, entre otros. Todo ello se hará con el soporte de los equipos profesionales en reintegración que acompañan y las PPR participantes, realizando recomendaciones a sus compañeras de tal manera que se motive y se generen ideas para mejorar los negocios. Esta estrategia permite fortalecer alianzas entre las PPR y el trabajo en equipo y requiere de un espacio de retroalimentación de los aprendizajes.

Fortalecimiento técnico: Esta actividad es desarrollada en terreno con el apoyo de una empresa que tenga la actividad económica similar en la zona, que pueda realizar el recorrido y capacitar a las PPR empresarias. Con esta estrategia se pueden fortalecer los negocios de construcción, electricidad, pecuarios, agrícolas, confección, entre otros. Aquí se permite a las PPR empresarias visionar

y tomar las buenas prácticas en diferentes líneas: seguridad industrial, salud ocupacional, agrícolas y pecuarias, entre otras.

Microrrueda de negocios: Es un espacio que permitirá a las PPR empresarias dar a conocer sus productos o servicios al mercado (puede ser local, regional, nacional e internacional) y a su vez hacer nuevas alianzas que les permitan crecer con su negocio. En este espacio se reúnen empresas de los sectores económicos relacionados con las unidades de negocio apoyadas y se realizan agendas de citas, en las cuales se da el espacio de negociación. Para esto es importante la preparación de la PPR empresaria.

- **Objetivos de la actividad**

Realizar una jornada para negociaciones exitosas de acuerdo con las necesidades del mercado en productos y servicios ofertados por los las PPR empresarias.

Generar un espacio donde empresas invitadas y las PPR empresarias de las unidades de negocio, con sus productos y/o servicios, establezcan relaciones comerciales favorables y oportunidades de negocios en el corto plazo.

Acercamiento a PPR empresarias en asesoría, fortalecimiento y acompañamiento en la gestión de legalización y formalización de unidades productivas ante la Cámara de Comercio.

- **Metodología de preparación de las PPR empresarias**

Se recomienda preparar a las PPR empresarias para este espacio de negociación y para esto se debe tener en cuenta:

- **Definir las estrategias publicitarias:** Junto con la PPR se definen los diseños y el contenido de las tarjetas de presentación. Para esto se verifica el nombre, dirección, teléfono y nombre de la unidad de negocio.
- **Preparación para la presentar su negocio con la técnica de elevator pitch.** Esta es una técnica de presentación corta de la unidad de negocio ante la posible clientela. Para esto se debe desarrollar un taller práctico a través del cual se le proporcionan herramientas a las PPR empresaria para que dominen el espacio y el tiempo que les proporcione la clientela empresaria para vender su idea.

Recuérdese a la PPR empresaria que al momento de estar con la clientela debe tener claridad de los siguientes temas:

- Debe tener conocimiento del producto (calidad, materia prima).
- Debe tener claridad de los costos de sus productos y los precios (Porque la negociación lo podrá llevar al manejo de precios).
- Debe tener claridad de la capacidad de producción, porque esto le permitirá definir hasta cuánto se puede comprometer en cantidad y en tiempos de entrega.

La capacidad de producción es el máximo nivel de actividad que la empresa puede alcanzar con su estructura productiva (espacio locativo, equipos, máquinas, personal, capital de trabajo).

¿Cómo realizar la preparación a la PPR empresaria en esta técnica?

Objetivos

- Acercar a las PPR empresarias a las herramientas de presentación más efectivas de un elevator pitch
- Enseñar a estructurar, controlar y manejar el tiempo del discurso.

Metodología

- Número máximo de participantes: 10
- Número de pitch por participante: 3
- Tiempos del pitch por participante: Pueden ser máximo 3 minutos por participante.
- Jurados: 2 jurados (pueden ser equipos profesionales en reintegración o personas invitadas si se les facilita).

Sesiones de pitch durante el taller

Sesión 1: A través de un espacio dirigido por el equipo profesional en reintegración se motiva a las PPR empresarias a presentar su negocio en un periodo máximo de 2 minutos (se presenta la empresaria o empresario, la actividad económica, los productos que ofrece, valores diferenciales de la unidad de negocio y capacidad de producción). Permitir que lo hagan sin ninguna restricción, luego

se promueve un autoanálisis de la forma como cada quien presentó y finalmente la evaluación de la forma como lo hizo.

La sesión 2 y 3: Cambian los tiempos del pitch que no puede ser mayor a 3 minutos. Se hace luego de haber entregado los elementos de la comunicación, en el cual se tiene en cuenta:

El manejo de la comunicación verbal se orienta a indicar a la PPR empresaria:

- Aprovechar cualquier oportunidad para hablar en público, ya que dominar la voz solo se consigue con la práctica.
- Modular la voz (a subir o bajar el volumen, cambiar el ritmo, hacer énfasis en determinadas palabras).
- Cada vez que realicemos una afirmación, debemos hablar con determinación, con voz firme, alta y sin titubeos.
- Tono de voz adecuado: evitar tono de voz monótono y de bajo volumen, pronunciar bien las palabras.
- Hablar claro, vocalizar correctamente y pronunciar bien las palabras.
- Hablar despacio y pronunciando bien las palabras facilita enormemente la comprensión y además proyecta al espectador una imagen de seguridad.
- No referirse a las mujeres como “mi reina”, “mi cielo”, “mi amor”, “negrita”, etc., pues estas expresiones constituyen una forma de violencia contra las mujeres. Tampoco debe referirse a los hombres como “parcero”, “mi rey”, “papi”, “bacán”, etc.

Manejo de la comunicación no verbal, para lo cual el equipo profesional en reintegración le indica en cuanto a:

Postura

- Posición erguida y segura cuando se pare frente al público.
- Dejar el peso de todo el cuerpo en las dos piernas.
- Caminar por el escenario o auditorio (si lo permite).

Uso de las manos

- Hacer movimientos con las manos mientras se habla, solo para reforzar y enfatizar el mensaje.

- Los movimientos deben ser naturales y que no distraigan.
- Las manos se mueven casi automáticamente.

Contacto visual

- Mantener contacto visual para mantener control de lo que ocurre. Definir foco: Cuando esté realizando la presentación se orienta a que tenga un punto de referencia donde mirar (Se debe mirar a la cara a la persona a la que se hable).

Recomendar a las PPR empresarias no perder la oportunidad que tenga para hablar en público

• Ejecución de la microrrueda de negocios

Se realizan invitaciones a empresas con potencial de compra de los productos o servicios de las unidades de negocio apoyadas, previo al evento se realizan visitas para explicar el objetivo del evento, sensibilizar su apoyo al proceso y lograr su efectiva participación.

Preparar a las PPR empresarias en negociación, específicamente potenciar la habilidad de vender los servicios o cualidades técnicas de sus productos, claridad de la capacidad de producción y precios de negociación.

A tener en cuenta

- Realizar análisis de las actividades económicas de las unidades de negocio que se llevarán a la Microrrueda de negocios (tener en cuenta capacidad de respuesta en caso de negociación).
- Realizar gestión con empresas, proveedores y medios de comunicación.
- Diseñar y promocionar un catálogo de productos y/o servicios de las unidades de negocio expositoras como elemento de mercadeo para apoyar los esfuerzos de marketing.
- Preparar a las PPR empresarias en negociación.
- Definir sitio de realización del evento y plano del espacio donde se ubiquen estratégicamente quienes compran y quienes venden.
- Preparación de una agenda de encuentros entre las PPR empresarias y

- empresas potenciales clientas.
- Tiempo de preparación de la microrrueda: 2 meses.
- Tiempo de ejecución: 1 día.

Muestra empresarial

Esta actividad se programa y se ejecuta en los Centros de Servicios:

Articular con la gobernación del Departamento, Cámaras de Comercio de la ciudad y el SENA para que incluyan a las PPR dentro de las actividades planeadas, como las muestras o ferias empresariales.

- Realizar visita a la unidad de negocio 15 días antes de la presentación de los productos en la muestra empresarial a fin de conocer la calidad de los productos que serán exhibidos o antes si las características de los productos lo amerita.
- Realizar análisis de las actividades económicas de las unidades de negocio que se llevarán a la feria empresarial (tener en cuenta la calidad del producto que se va a llevar a este espacio).
- Realizar gestión con empresas y medios de comunicación para el patrocinio de la actividad.
- Invitar a empresas e instituciones de la zona y el Departamento.
- Diseñar y promocionar un catálogo de productos y/o servicios de las unidades de negocio para apoyar los esfuerzos de marketing.
- Preparar a las PPR empresarias en atención a la clientela y negociación.
- Definir sitio estratégico para la realización del evento y plano del espacio de ubicación de cada uno de los stands.

Objetivos de la actividad

- Realizar fortalecimiento al esfuerzo de ventas de las unidades de negocio.
- Realizar ventas efectivas y promover la rotación de inventarios.
- Permitir que las PPR empresarias conozcan, participen y exhiban sus productos en un espacio definido de concurrencia de público, donde puedan vender sus productos y ampliar su posible clientela.

Ejecución de la actividad

- Se realizan invitaciones a empresas patrocinadoras y visitas con una semana de anterioridad al evento para explicar el objetivo, sensibilizar su apoyo al proceso y lograr su patrocinio y participación.
- El esfuerzo de medios de comunicación generará expectativas y participación de potenciales compradoras y compradores.
- Preparar a las PPR empresarias en atención a la clientela, negociación y merchandising. Esto se debe hacer con talleres prácticos 15 días antes de la participación efectiva.
- Preparar stand para cada una de las unidades de negocio que participarán. See debe prever el transporte de la mercancía o productos que va a presentar.

Tiempo de preparación de la feria empresarial: 2 meses.

Tiempo de ejecución: 1 día

Oferta de servicios financieros

Al desarrollar esta actividad tenga en cuenta:

- Invitar entidades bancarias para que ofrezcan servicios financieros a las PPR empresarias.
- Este evento se puede realizar en el espacio de la rueda de negocios o feria empresarial.
- Se involucran todas las PPR empresarias del Centro de Servicios.
- Esta actividad permite que las PPR tengan información de los servicios financieros y líneas de crédito para el momento en que requieran apalancamiento financiero.
- A través de la entidad bancaria, solicitar que orienten a las PPR empresarias respecto a los reportes en las centrales de riesgo financiero: Datacrédito y SIFIN.

Objetivo

Facilitar el acceso a información de servicios financieros y líneas de crédito a través de diferentes ofertas bancarias.

Tiempo de preparación de la oferta de servicios financieros: 1 mes

Tiempo de ejecución: 1 día

Acercamiento a la formalización

Para el acercamiento a la formalización es necesario que el equipo profesional en reintegración tenga en cuenta:

- Invitar a la Cámara de Comercio para que ofrezca sus servicios, indicando el proceso y bondades de la formalización de las unidades de negocio.
- Articulación con Cámara de Comercio de la región para que se realice la formalización con las unidades de negocio creadas por la (ACR) a través de las brigadas programadas.
- Este evento se puede realizar en el espacio de la rueda de negocios o feria empresarial.
- Se involucran todas las PPR empresarias del Centro de Servicios.
- Garantizar que en este espacio todas las PPR empresarias se acerquen al stand de la entidad.

Objetivo: Sensibilizar a las PPR empresarias sobre las ventajas de la formalización, con información clara y precisa del proceso para obtener RUT y Cámara de Comercio.

Tiempo de preparación del acercamiento a la formalización: 1 mes

Tiempo de ejecución: 1 día

Espacios de entrenamiento

El entrenamiento es la preparación práctica para mejorar las competencias de manejo de las unidades de negocio (no es capacitación magistral), a través

de ejercicios prácticos ejecutados por las PPR empresarias y liderados por integrantes del equipo profesional en reintegración.

A tener en cuenta

- Identificar las necesidades de realizar entrenamiento de acuerdo a las debilidades detectadas en las visitas.
- Retroalimentar las experiencias de terreno entre todo el equipo profesional en reintegración.
- La programación de las actividades se puede realizar durante el año de seguimiento, teniendo en cuenta las demás estrategias de fortalecimiento.
- Definir los temas de entrenamiento: servicios a la clientela, marketing digital, clínica de ventas, negociación, entre otros.

Tiempo de preparación del entrenamiento: 1 mes.

Tiempo de ejecución: 1 día por actividad.

4.5. PASO 5: EVALUACIÓN FINAL DE LA UNIDAD DE NEGOCIO

La evaluación final se realiza después de aplicada la cuarta visita de aplicación de ISUN y seguimiento, acompañamiento y monitoreo, con el fin de consignar el estado en que se dejó la unidad de negocio, teniendo en cuenta el proceso de desde la puesta de en marcha.

Al realizar la evaluación final tenga en cuenta:

- El incremento de la inversión y compare con lo propuesto en el plan de negocios.
- Nivel de ventas de la visita final que realizó a la unidad de negocio y analice con lo planteado en la formulación del plan de negocios.
- Recurrió al apalancamiento financiero. Analice el crecimiento de la unidad de negocio.
- Aceptó recomendaciones durante el proceso, las implementó y se vio reflejado en el crecimiento del negocio.
- Realización de alianzas entre negocios similares.

- Incremento de negociaciones.
- Implementación de estrategias de mercado para incursionar en nuevos mercados.
- Formalización de las unidades de negocio.
- El impacto de la unidad de negocio en el proyecto de vida de las PPR empresarias y sus familias.

Realizado el tiempo estimado de acompañamiento por la entidad prepare un plan de sostenibilidad para cada unidad de negocio, teniendo en cuenta los aspectos administrativos, técnicos, financieros, legales, mercadeo y ambientales.

Este plan de sostenibilidad debe contener: El área de la empresa, el objetivo que se quiere lograr para el área (puede ser para fortalecer una actividad que está realizando bien, para mejorar una actividad que está débil o para una nueva línea de producto o servicio u oportunidades que se presenten), la acción que se debe desarrollar, recursos, fecha de ejecución, responsable. Ejemplo:

Plan de sostenibilidad	
Área de la empresa	Mercadeo
Actividad a fortalecer - oportunidad	Incremento de ventas y ampliación de mercado
Acción a desarrollar	Diseño de publicidad Implementación de las estrategias de mercado
Recursos	Económicos: \$500.000 Técnicos: elaboración de la publicidad
Fecha de cumplimiento	12 de septiembre de 2015
Responsable	Jefe de mercadeo
Meta	Incremento del 10% del nivel de ventas

El plan de sostenibilidad se debe realizar en la última visita de seguimiento acompañamiento y monitoreo y se debe construir en conjunto con la PPR empresaria.

RECOMENDACIONES

- Cada regional debe realizar un riguroso proceso para seleccionar al equipo profesional reintegrador, el cual debe cumplir con un perfil y una experiencia calificada, que garantice la correcta ejecución del modelo económico de planes de negocio.
- El equipo profesional reintegrador debe tener presente que cada paso o actividad desarrollada debe ser ejecutada con el apoyo del documento “GUÍA PASO A PASO”.
- Utilizar lenguaje sencillo durante el proceso de enseñanza - aprendizaje, acorde con las costumbres locales de las PPR.
- Apoyarse en todos los recursos didácticos posibles (preguntas, reflexiones, experiencias, juegos y ejemplos, lluvia de ideas, entre otros) para generar un ambiente práctico y participativo que permita sensibilizar y motivar a las PPR a desarrollar lo aprendido.
- Antes de trabajar cada tema, es necesario que el equipo profesional en reintegración se apoye en lecturas y ayudas bibliográficas que le sirvan para fortalecer el trabajo y le permita resolver inquietudes y sugerencias que hagan las PPR durante las jornadas de capacitaciones.
- Generar confianza a las PPR emprendedoras, sobre todo con aquellas que manejan un poco de timidez y baja autoestima. Se deben buscar espacios participativos donde las PPR logren encontrar un poco de confianza hacia las demás, su motivación para aprender y su potencial resistencia al cambio.
- El tiempo de las PPR debe ser respetado y por lo tanto se debe exigir puntualidad y brindarla de igual manera en cada una de las actividades contempladas en las fases de la Caja de Herramientas, teniendo en cuenta además que los horarios de estas actividades se ajusten a las necesidades de las PPR una vez sean concertadas con estas (responsabilidades familiares o laborales).
- No olvidar que dentro del grupo de PPR a capacitar se transmitirá información nueva para las ideas de emprendimiento y se mejorarán las capacidades

existentes para los negocios de fortalecimiento.

- Para la implementación efectiva de las fases de puesta en marcha y acompañamiento a las unidades de negocio el equipo de profesionales en reintegración debe conocer las dos primeras fases para saber la pertinencia y brindar una oportuna orientación hacia el éxito del negocio.
- El equipo profesional en reintegración debe conocer todos los aspectos de las áreas hacia las cuales se va orientar la unidad de negocio (planeación, administración, organización, producción, mercadeo, finanzas, contabilidad, aspecto ambiental, salud ocupacional y presupuesto familiar).
- Se requiere establecer una rutina de consulta de los diferentes temas y constituir al interior de los grupos territoriales y puntos de atención de la (ACR), grupos de estudio que permitan compartir y fortalecer saberes.
- Los equipos profesionales en reintegración deben garantizar a las PPR respuestas diferenciales considerando su identidad de género, orientación sexual, sexo, pertenencia étnica, situación de discapacidad, edad, el ser madre cabeza de familia (y en general desempeñar labores de cuidado y crianza) o su procedencia rural y la de sus familias, por lo que se debe evaluar el ajuste razonable del procedimiento, para que las personas que se encuentran en una mayor situación de vulnerabilidad puedan acceder al goce efectivo de sus derechos mediante la promoción de su dimensión productiva a través de su unidad de negocio. En ese orden, solo criterios objetivos basados en las competencias descritas determinarán el avance en la ruta o la necesidad de reforzar acciones para el cumplimiento de los requisitos.
- Es responsabilidad del equipo profesional en reintegración documentarse suficientemente para comprender la realidad de las PPR, sus entornos y contextos, especialmente si se trata de grupos étnicos. Recuérdese que existen muchas alternativas para llevar a cabo de manera exitosa y legal un plan de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

ACOPI SECCIONAL ATLÁNTICO. (2013). Guías Teóricas y Metodológicas N° 1 a la 7. Proyecto: Estrategia de Apoyo Integral en Generación de Ingresos para Personas en Proceso de Reintegración y Transferencia de un Modelo de Reintegración Socioeconómica a La (ACR). Barranquilla.

ALLES, Martha Alicia. (Ed.). (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires.

APRENDIZAJE EMPRESARIAL. (2012). Manual del Facilitador. Comayagua (Honduras): Centro Nacional de Educación para el Trabajo.

ARTURO K. (2015). La planeación estratégica. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>.

BURGOS M. (2003). Mercadeo Estratégico, Plan de Mercadeo, Mezcla de Mercadeo. Recuperado de <http://www.monografias.com>

CANDELO R., Carmen, ORTIZ R., Gracia Ana y UNGER, Bárbara. Hacer Talleres: Una guía práctica para capacitadores. Recuperado de www.panda.org

CERTIFICADO USO DEL SUELO. Recuperado de <http://www.barranquilla.gov.co/portafolio-atencion-al-ciudadano/295-planeacion/253-concepto-de-uso-del-suelo>

CÓDIGO CIIU: Clasificación Industrial Internacional Uniforme. Recuperado de www.dane.gov.

CONTABILIDAD 2000 (2.000) (Tercera Edición). Mc Graw Hill. Recuperado de www.elcontadorvirtual.files.wordpress.com

CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS. Interactuar. Recuperado de www.interactuar.org.co

COSTOS Y GASTOS. Estructura de una Pyme: Serie Proyecto Empresarial.

DE LA IDEA A LA OPORTUNIDAD. Recuperado de www.ean.edu.co

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS. Recuperado de www.redes-cepalcala.org/

DICCIONARIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. Recuperado de www.eumed.net

ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL - EPP (2015). Recuperado de www.arlsura.com

ESCOBAR BARRETO, Juan Carlos. (2008). "¿Cómo realizar ventas de acuerdo al tipo de negocios?". Bogotá: Cámara de Comercio, 2008.

FERNÁNDEZ A, TOBÓN J, CAICEDO L, CÁRDENAS J, SENIOR A. Mis Buenas Prácticas Agrícolas (2009). En: <http://www.ica.gov.co>

FUNDACIÓN CARVAJAL. (s.f.). Principios Generales de Administración: Capacitación en el área administrativa.

FUNDACIÓN PANAMERICANA PARA EL DESARROLLO – FUPAD Colombia. Creando Empresa... Generando Ingresos: Un camino hacia la prosperidad. DPS Colombia. Bogotá, 2012.

FUNDACIÓN PANAMERICANA PARA EL DESARROLLO – FUPAD Colombia. Guía para el Asesor Empresarial. Ruta de Ingresos y Empresarismo del Departamento de la Prosperidad Social. Bogotá, 2012.

FUNDACIÓN PICACHOS. Cartilla 1: Soñar, emprender y actuar, el camino para volver a empezar. 2007.

FUNDACIÓN PICACHOS. Cartilla 2: Planear, Hacer y Trabajar, el camino para triunfar, 2007.

GESTIÓN EMPRESARIAL CON ENFOQUE DE GÉNERO: Proyecto de Desarrollo de Competencias. San José, Costa Rica.

GUÍA DIDÁCTICA para la Educación en Solidaridad. Barcelona: Educación Sin Fronteras, 2013. Recuperado de www.educacionsinfronteras.org.

LA ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA (2004). En: www.mcgraw-hill.es.

LOUSTAUNAU M. (2014). Aspectos e Impactos Ambientales. En: <http://www.fing.edu.uy>

MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS: Trámites para obtener el certificado. En: <http://www.manipulaciondealimentoscolombia.com/normatividad>

MEJÍA PASCUALES, Armando. Ideas de negocios y estructuración de planes de negocios. Barranquilla: SENA, 2009.

MENTALIDAD EMPRESARIAL: Ideas de Negocios. Anónimo, 2005.

MERCADO BARRETO, Aída Regina. Guía para la Administración y Manejo Contable de Proyectos. Barranquilla, 2010.

MERCADO BARRETO, Aída Regina. Guía para Jóvenes: Cartilla para el emprendimiento. Barranquilla, 2013.

MERCADO BARRETO, Aída Regina. Módulos de Formación: Guías para el Empresario: Ahorro, Inversiones, Destino de mis Ganancias, Flujo de Caja, Planificación del Trabajo, Salud Ocupacional y Seguridad Industrial, Liderazgo Empresarial y Mentalidad Empresarial. Barranquilla, 2010.

PLANEANDO LA EMPRESA. En: www.ean.edu.co

PLANEANDO LA EMPRESA II. En: www.ean.edu.co

PORTAL NACIONAL DE CREACIÓN DE EMPRESAS (2015). En: <http://www.crearempresa.com.co>

PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTO REGIONAL, paso a paso del proceso empresarial y legal, conoce los pasos para crear empresa, Bogotá Colombia, 2009. En: <http://www.empresario.com.co>

REGISTRO SANITARIO. Expedición del registro sanitario de alimentos en Colombia. En: www.comunidadseiton.org/blog/2012/07/registrosanitarioalimentos

RESOLUCIÓN FACTURACIÓN. En: www.dian.gov.co/contenidos/servicios/rut_

preguntasfrecuentes4.html

SALCEDO VILLAMIZAR, Remberto. Plan de Negocios: Instrucciones para Fondo Emprender. Barranquilla: SENA, 2010.

TALERO, Emperatriz. Conceptos esenciales en el perfil empresarial. SENA. Dirección de Formación Profesional. 2010.

THOMPSON I. (2006). Estrategias de Mercado. En: <http://www.promonegocios.net>

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA (UNAD). (1992). El proceso administrativo, 2ª ed., Bogotá, DC: UNAD.

VILLA, A, y Poblete, M. (Ed.). (2007) Aprendizajes basados en competencias, una propuesta para la evaluación de competencias genéricas. Universidad de Deusto Bilbao.

W. CHAN KIM y MAUBORGNE R. (2005). La Estrategia del Océano Azul. Editorial Norma. En: <http://www.cincomaterias.files.wordpress.com>



ACR Agencia Colombiana
para la Reintegración



**TODOS POR UN
NUEVO PAÍS**
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN



Organización
Internacional
para las
Migraciones



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA