

INFORME TÉCNICO

RESULTADOS

PLAN **REACTÍVATE**

RECUPERA REPLANTEA RECONECTA



INTRODUCCIÓN

En el marco de la recuperación económica por la crisis de la COVID-19, la Fundación WWB Colombia implementó durante junio y diciembre del 2020, el plan de reactivación y recuperación económica para la población emprendedora en condiciones de vulnerabilidad socioeconómica del Valle del Cauca – Reactíivate (PR). El siguiente informe presenta el balance general de la población vinculada al Plan, en función de las acciones principales y complementarias contempladas dentro de su diseño. Asimismo, muestra los principales resultados alcanzados respecto a las habilidades digitales, empresariales y los desempeños financieros de los negocios, en función de las características de los emprendedores y emprendimientos beneficiados por el Plan. Adicionalmente, se comparte los hallazgos principales según el resultado de las acciones del programa frente a la reactivación y/o recuperación económica de los negocios. Para esto, considera información de 2.576¹ personas que concluyeron las acciones planteadas (87% mujeres y 13% hombres), distribuidas entre Cali (47%), Buenaventura (12%) y municipios aledaños como Palmira, Jamundí, Florida, Pradera, Candelaria, Buga, Tuluá y Yumbo (41%).

Como resultados principales se encontró que este fue un Plan muy positivo, ya que: 1) logró la permanencia del 92% de las personas matriculadas, completando un promedio de 7 sesiones de capacitación virtual; 2) el 90% de la población vinculada recibió capital de trabajo para promover la recuperación económica de sus negocios, con un monto entre \$ 400.000 COP - \$ 800.000 COP; 3) el 73% de los negocios se reactivaron², alcanzando ventas actuales de 2.9 veces frente a las devengadas en confinamiento, 4) el 17,5% de los negocios disminuyeron sus ingresos, 8,5% se recuperó³, reportando ingresos por ventas 4 veces mayores que durante el confinamiento y el 1 % cerró; 4) los negocios recuperaron en promedio el 80% de los ingresos de un mes normal antes de la crisis; 5) el 98% de quienes culminaron el Plan manifestaron sentirse mejor preparados para asumir la crisis y continuar su recuperación; 6) el porcentaje de hogares con alta vulnerabilidad socioeconómica disminuyó 14% en comparación con la situación al inicio del Plan; 7) las habilidades empresariales altas incrementaron un 11%; 8) los negocios de menor tamaño recuperaron en mayor medida sus ingresos, dado que el 54% de estos recuperaron más del 90% de sus ingresos; 9) el 40% de las actividades clasificadas como más vulnerables recuperaron más del 90% de los ingresos obtenidos antes del confinamiento; y 10) la brecha de ingresos entre hombres y mujeres continuó, ya que actualmente ganan 2.6 veces más que ellas.

El informe se organiza de la siguiente manera: 1) Características generales del PR y su población vinculada; 2) Resultados principales del Plan Reactíivate en relación con: a) características de los negocios que culminaron el PR; b) análisis por tamaño de negocio; c) análisis de los negocios según nivel de afectación d) análisis por actividades económicas, e) brechas de género y ubicación geográfica f) probabilidades de

¹ En total 3269 se beneficiaron del Plan, pero solo 2.576 completaron el instrumento de línea de comparación, generando la información necesaria para el análisis.

² Reactivación hace referencia a los negocios que conservaron la misma actividad y tuvieron una variación positiva de ingresos, comparando lo que vendían durante el confinamiento vs. Línea de comparación. En tanto, Recuperación hace referencia a los negocios que cambian de actividad o combinan la que tenían con una nueva. Además, reportan una variación positiva de ingresos, comparando lo que vendían durante el confinamiento vs. Línea de comparación

³ Recuperación hace referencia a los negocios que cambian de actividad o combinan la que tenían con una nueva. Además, reportan una variación positiva de ingresos, comparando lo que vendían durante el confinamiento vs. Línea de comparación.

reactivación económica de los negocios ;3) Resultados de recuperación y reactivación económica según características de los negocios; y 4) Conclusiones.

METODOLOGÍA

Durante los meses de noviembre y diciembre del 2020 se realizó el levantamiento de la línea de comparación a 2.610 negocios inscritos en las tres fases del PR⁴. La información fue procesada para 2.576 registros que contaban con datos de línea base y comparación a través del software R. Los resultados fueron obtenidos a través de análisis bivariados y la construcción de segmentaciones e índices que dan cuenta del comportamiento de los ingresos antes y durante los confinamientos y una vez flexibilizadas dichas medidas.

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PLAN REACTÍVATE Y SU POBLACIÓN VINCULADA

El Plan Reactíivate reunió a 3.606 personas de diez municipios del Valle del Cauca⁵, los cuales se distribuyeron en 3 fases. Como se observa en la Tabla 1, del total de registrados, el 91% se matricularon⁶ (3269), mientras que el 9% restante se retiró después de la inscripción. **Se resalta que el 92% de los matriculados terminaron el Plan.** Profundizando por categorías de reactivación, se encontró que de los matriculados el **69% tenía una probabilidad de reactivación media, 13% alta y 10% baja.**

Tabla 1. Distribución de personas inscritas y matriculadas al Plan Reactíivate 2020, segmentado por fase.

Fase	Matriculados	Inscritos retirados	Total
Fase I	0,25	0,02	0,27
Fase II	0,21	0,02	0,23
Fase III	0,45	0,05	0,50
Total	0,91	0,09	1,00

Fuente: Elaboración propia con datos FWWB Colombia

El 88% de la población vinculada son mujeres y el 12% hombres, que cuentan con un grado de escolaridad de al menos secundaria completa (79%), destacándose que el 42% de personas atendidas ha pasado más de 20 años por fuera del sistema educativo formal.

Las personas que concluyeron las acciones principales del PR (92%), **asistieron al menos al 85% de las sesiones virtuales.** Cada persona aprobó en promedio, 7 sesiones en el aula virtual, hizo entrega de un mínimo de 6 tareas y lograron conectarse de 3 a 6 sesiones sincrónicas. Se destaca que en su mayoría se

⁴ Para esto se realizaron llamadas a 2.293 negocios y 317 visitas presenciales a negocios.

⁵ Cali, Buenaventura, Palmira, Florida, Candelaria, Yumbo, Pradera, Tuluá, Jamundí y Buga.

⁶ Los matriculados son las personas que se inscribieron e hicieron al menos una sesión.

encontraban en probabilidad de reactivación media. Además, el **95% de las personas matriculadas realizó la asesoría de “Procesos y Costos”** y el **93% la asesoría de “Proyecto de Inversión”**, actividades de acompañamiento empresarial que también hacen parte de los componentes principales del PR.

Por otro lado, el **90% de las personas matriculadas recibió capital de trabajo** como parte de la asistencia financiera suministrada por la Fundación, cuyo objetivo era promover la recuperación económica de sus negocios. Según los tamaños de los negocios vinculados al Plan, el capital de trabajo se distribuyó de la siguiente manera como se observa en el Gráfico 1: \$800.000 COP (34%), seguido por \$400.000 COP (31%), \$2.000.000 COP (15%) y \$1.300.000 COP (9%). El 92% de las personas que recibieron esta asistencia, lograron concluir el Plan⁷.

Gráfico 1. Capital de trabajo para los matriculados, segmentado por probabilidad de reactivación económica.



Fuente: Elaboración propia con datos FWWB Colombia

Respecto a las acciones complementarias que contemplaban la participación en un market place y procesos de encadenamientos productivos y comerciales; el **41% de las personas matriculadas usó Yaqui (1344), de los cuales el 26% creó un catálogo digital (360)**. Adicionalmente, el 3% participó en el piloto de la plataforma “Tu negocio” y el 2% en la feria empresarial de cierre. Frente a los procesos productivos, el 8% participó en espacios para promover sinergias comerciales entre los mismos participantes del Plan y el 3% en conexión de lazos empresariales con Mipymes de la región.

Al indagar por la procedencia de las personas matriculadas al PR, se identifica que el **32% ya se encontraban vinculados a la Fundación WWB Colombia, seguido de las Cámaras de Comercio (25%),** el Banco W (12%), la Alcaldía de Cali (9%), la Gobernación del Valle (7%) y el restante de otros aliados (15%). A su vez, profundizando por municipio de residencia, **la mayor parte de personas matriculadas provino de Cali (48%), Buenaventura (12%), Palmira (10%) y Florida (8%),** seguido por otros.

RESULTADOS PRINCIPALES DEL PLAN REACTÍVATE

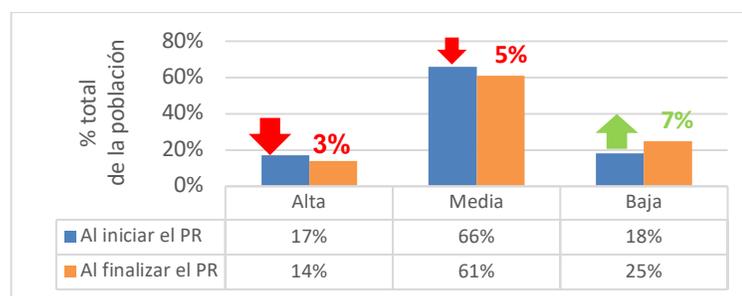
Habilidades digitales y empresariales

El Gráfico 2 muestra la variación en la percepción de habilidades digitales antes y después del PR. En ella se observa un **incremento del 7% en la percepción de las habilidades bajas, mientras que las medias y altas disminuyeron un 5% y 3% respectivamente.** Las variaciones en la percepción pueden relacionarse,

⁷ Asistieron al menos al 85% de sesiones.

como se planteó en la sistematización de experiencias del PR, con el reto que significó la formación virtual para los beneficiarios, al demandar un manejo de plataformas y herramientas digitales al que no estaban acostumbrados. Asimismo, profundizando por género, se identificó una brecha del 11% en el segmento de habilidades altas entre hombres y mujeres (26% hombres vs. 15% mujeres), conservándose las proporciones identificadas al ingreso del Plan (23% hombres vs. 13% mujeres).

Gráfico 2. Distribución de percepción de habilidades digitales, al iniciar el PR y al finalizarlo. Junio-diciembre de 2020.



Fuente: Elaboración propia con datos FWWB Colombia

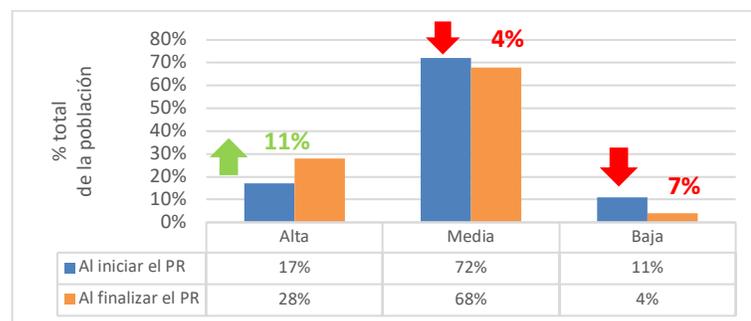
A su vez, como se evidencia en el Gráfico 3, **la percepción sobre las habilidades empresariales altas presentó un incremento del 11%**, mientras que las medias y bajas disminuyeron un 4% y 7% respectivamente. Se destaca que la mayor parte de los emprendedores (68%) que finalizaron el PR, percibieron sus habilidades como medias, manteniéndose la tendencia inicial. También que, diferenciado por género, **los hombres continuaron teniendo una mayor percepción en habilidades altas que las mujeres** (35% hombres vs. 27% mujeres), manteniendo la diferencia encontrada al inicio del PR. Finalmente, si bien las habilidades comerciales eran las mejor percibidas para enfrentar la crisis (L. B⁸ 34% vs. L.C⁹ 40%), se evidencia una mayor mejoría en las habilidades financieras, incrementando su proporción en un 18% (L.B 21% vs. L.C 39%).

En función de los datos anteriores y teniendo en cuenta los resultados del PR, podría decirse que las habilidades empresariales fueron importantes para lograr la reactivación y recuperación económica de los emprendedores, ya que brindó herramientas para afrontar los efectos de las restricciones derivadas por el Covid-19 como conocimiento para generación de estrategias y alianzas, lo cual va en línea con las apuestas de la Fundación WWB Colombia sobre la generación de ingresos, bienestar y desarrollo económico de sus beneficiarios.

⁸ LB: línea base

⁹ LC: línea comparación

Gráfico 3. Distribución de percepción de habilidades empresariales, al iniciar el PR y al finalizarlo. Junio-diciembre de 2020.



Fuente: Elaboración propia con datos FWWB Colombia

Actitudes ante la crisis

La **capacidad de adaptación al cambio presentó un incremento del 10%** (L.B 46% vs. L.C 56%), sin presentar diferencias significativas por género. En cuanto a la **percepción sobre las capacidades o herramientas para el manejo de la crisis, se observó un incremento del 33 pp¹⁰** (L.B 8% vs. L.C 41%), de igual manera, sin diferencias significativas por género.

Se destaca que el mayor cambio de estas actitudes se generó para negocios en segmento de probabilidad baja de reactivación económica, quienes, al finalizar el Plan, disminuyeron en 26 pp la expectativa de no poder afrontar la crisis con sus recursos actuales (L.B. 30% vs L.C. 4%), frente a los negocios en probabilidad de reactivación media o alta, quienes disminuyeron su expectativa en promedio 8pp (L.B 10% vs L.C. 2%). Lo anterior se pudo generar ya que **el Plan enfocó el componente de resiliencia para empresas en el segmento de probabilidad baja.**

Caracterización de negocios que concluyeron el Plan Reactíivate

Los negocios que concluyeron el PR, tienen una antigüedad mayor a los 5 años (48%), funcionan principalmente en la vivienda (L.B 64% vs. L.C 71%), local alquilado o propio (L.B 21% vs. L.C 22%). **El 88% conservó la actividad económica desarrollada previa a la crisis mientras que el 8% combinó esta con una nueva.** Para el 4% de los negocios restantes, se presentó un cambio total de actividad (2%) o se produjo un cierre (2%).

En aspectos relacionados con la formalización, no se presentaron cambios en la tenencia del registro mercantil. Por su parte, **la tenencia del Registro Único Tributario – RUT, presentó una variación positiva del 18%** (L.B 66% vs L.C 84%). Asimismo, **aumentó un 19% las unidades productivas que registran la información importante del negocio (L.B 43% vs L.C 62%)¹¹.** En tanto, incrementó el número de empleados para el 21,6% de los negocios, pasando de tener en promedio de 1 a 2 empleados, **generándose en total 243 nuevos puestos de trabajo.** Además, disminuyeron el número de empleados para el 33,5% de los negocios, pasando de tener en promedio de 4 a 2 empleados, **perdiéndose en total 518 puestos de**

¹⁰ Puntos porcentuales

¹¹ Información como cuentas por cobrar, ventas, cuentas por pagar a proveedores, entre otras.

trabajo. Por último, no se presentó una variación en el número de empleados para el 44,6% de los negocios.

Por otro lado, **aumentó un 20% los negocios que cuentan con un protocolo de bioseguridad completo y funcionando** (L.B 13% vs L.C 33%), sin embargo, este valor sigue siendo muy bajo e implica un punto de especial énfasis a futuro. Finalmente, en línea con la importancia de la inclusión financiera de la población como una apuesta de la Fundación, la tenencia de cuentas de ahorro se incrementó un 24%, reflejando un mejor **grado de bancarización de la población beneficiaria** (L.B 71% vs L.C 95%). Además, el 23% de las unidades productivas expresaron haber implementado un nuevo medio de pago, principalmente billeteras electrónicas (53%) y transferencias electrónicas (46%), algo correlacionado con el aumento en la bancarización y el aumento de habilidades digitales altas.

Reactivación económica según tamaño de negocio

El Gráfico 4 presenta el promedio de ingresos por ventas mensuales¹² de los negocios que concluyeron el PR, antes y durante los confinamientos y una vez finalizado el Plan. Se evidencia que antes de los confinamientos los ingresos mensuales promedio eran de \$2.502.996 COP, mientras que durante eran de \$958.644 COP, presentando una reducción del 61%. También que, una vez finalizado el Plan, **el promedio de ingresos de los negocios llegó a \$2.196.088 COP, mostrando una recuperación general del 80% en relación con un mes normal (antes de confinamiento).**

A su vez, al comparar los ingresos actuales con los percibidos durante los confinamientos, estos presentan un aumento del 129%, indicando que las personas recuperaron su capacidad de generar ingresos. Lo anterior se complementa, al encontrarse una **disminución en el porcentaje de hogares con alta vulnerabilidad económica del 14%** (L.B 18% vs L.C. 4%).

Gráfico 4. Ingreso promedio por ventas mensuales, antes, durante el confinamiento y después del PR. Junio-diciembre de 2020.



Fuente: Elaboración propia con datos FWWB Colombia

Profundizando, se encontró que, durante los confinamientos, los negocios más pequeños redujeron sus ingresos un 54% (A.C.¹³. \$498.011 COP vs D.C.¹⁴. \$227.509 COP); los medianos un 65% (A.C. \$ 1.403.835 COP vs. D.C. \$490.444 COP); y los grandes un 68% (A.C. \$9.379.238 vs D.C. 3.733.485). Una vez concluido el PR y flexibilizadas las medidas de confinamiento obligatorio, como se observa en el Gráfica 5, se

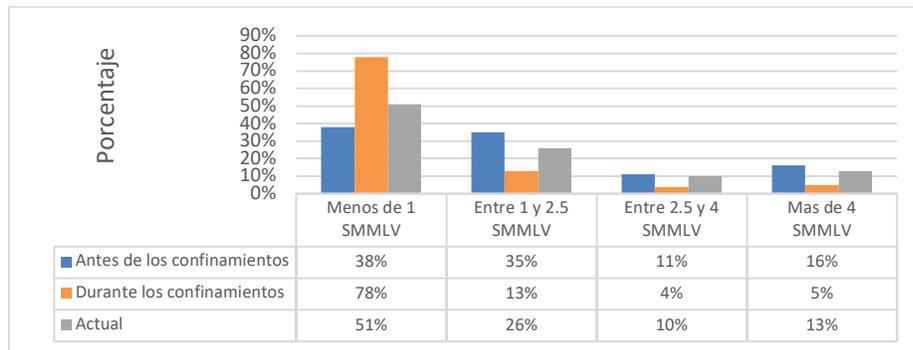
¹² Para el cálculo de los valores promedio se hizo uso de una media recortada con el propósito de eliminar los efectos de los valores atípicos.

13 A.C.: Antes de confinamientos

14 D.C.: Durante los confinamientos

presentó una recomposición de los tamaños de los negocios producto de la recuperación los ingresos por ventas, **disminuyendo la concentración de negocios pequeños (menos de 1 SMMLV) en un 27% y aumentando la de negocios medianos (entre 1 hasta 4 SMMLV) un 19% y grandes (mayores a 4 SMMLV) un 8%.**

Gráfico 5. Tamaño de los negocios, según ingresos por ventas mensuales. Plan Reactívate. Junio-diciembre de 2020.

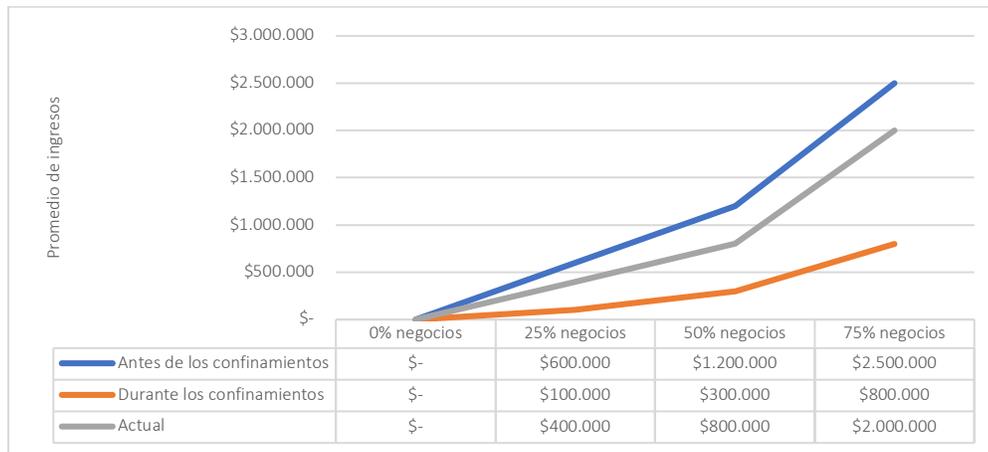


Fuente: Elaboración propia con datos FWWB Colombia

Por su parte, si bien los negocios recuperaron parte de sus niveles de ventas, frente a un mes normal, alcanzaron solo el 80% sus ingresos de antes de la crisis económica. Como se observa en el Gráfico 6, al analizar los ingresos de los negocios por cuartiles¹⁵, en condiciones normales, **el 75% de las unidades productivas devengaban ventas iguales o inferiores a \$2.500.000 COP, panorama que cambió durante los confinamientos con un valor máximo de ingresos de \$800.000 COP** y un 17% de los negocios con pérdida total. Actualmente, el 26% de los negocios que se encuentran del percentil 75 en adelante, lograron recuperarse y vender hasta \$2.000.000 COP mensuales.

¹⁵ Los cuartiles miden la posición relativa de los datos en una distribución. Ejemplo antes del confinamiento hasta el 25% de los negocios vendían menos de \$600.000 COP entre el 25% y el 50% vendían menos de \$ 1.200.000 COP y entre el 50% y el 75% vendían menos de \$ 2.500.000 COP.

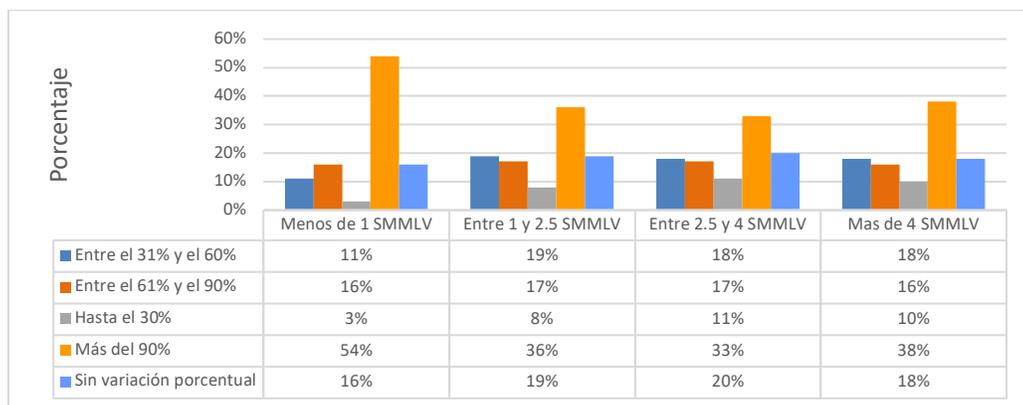
Gráfico 6. Distribución de ingresos promedio por ventas mensuales por cuartiles. Plan de Reactíivate. Junio-diciembre de 2020.



Fuente: Elaboración propia con datos FWFB Colombia

Ahora bien, una vez flexibilizadas las restricciones en la movilidad y en el desarrollo de las actividades productivas, como se observa en el Gráfico 7, **los negocios de menor tamaño presentaron un mayor incremento en ventas, el 54% de estos recuperaron más del 90% de sus ingresos** frente al 38% de los negocios de mayor tamaño (más de 4SMMLV) con el mismo porcentaje de recuperación. Este hallazgo se puede explicar ya que los emprendimientos más pequeños presentaban una mayor probabilidad de reactivación económica en el corto plazo respecto a las unidades productivas de mayor tamaño quienes tenían una alta representatividad en el segmento de probabilidad baja de reactivación.

Gráfico 7. Distribución de variación de ingresos por ventas según tamaño de negocios. Plan Reactíivate Junio-diciembre de 2020.



Fuente: Elaboración propia con datos FWFB Colombia

Por otra parte, el **97% de los negocios que finalizaron el PR recibieron capital de trabajo y de estos, el 79% lo invirtió según el destino de la inversión indicado durante el componente de asesorías empresariales¹⁶**. Adicionalmente, se destaca que los negocios de mayor tamaño invirtieron en el capital en la compra de activos (62% grandes vs. 42% pequeños) mientras que los negocios pequeños lo hicieron principalmente en la adquisición de materias primas e inventarios (67% pequeños vs. 56% grandes).

Análisis de los negocios según el nivel de afectación económica

Las afectaciones en ingresos no fueron iguales para todos los negocios, la mayoría de las unidades productivas sufrieron pérdidas entre el 40% - 80% del dinero percibido por las ventas. En contraste, como se observa en la Tabla 2, una pequeña proporción (7%) logró aumentar sus ingresos o mantenerlos durante los confinamientos obligatorios.

Tabla 2. Porcentaje de negocios según nivel de afectación económica. Plan de Reactíivate Junio-diciembre 2020.

Categoría	% participación
Aumento en el ingreso	5%
Ingresos iguales	2%
Pérdida parcial de ingreso	76%
Pérdida total de ingreso	17%

Fuente: Elaboración propia con datos FWWB Colombia

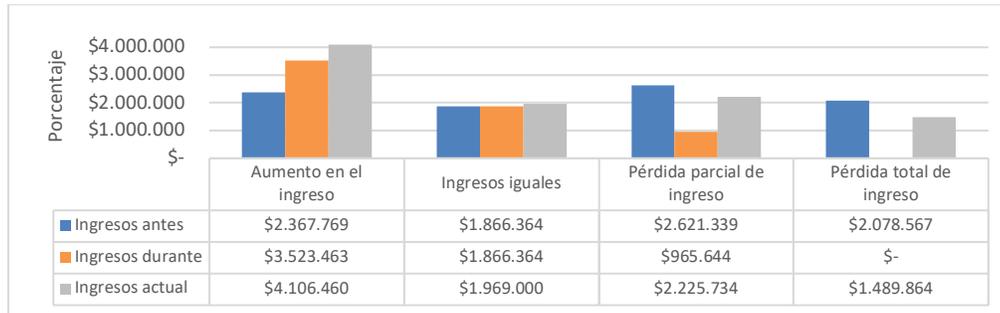
Profundizando, como se observa en el Gráfico 8, se encontró que **los negocios que aumentaron su ingreso (5%) durante los confinamientos, continuaron con un comportamiento positivo en ingresos por ventas una vez se implementaron acciones de recuperación económica**, presentando un incremento del 16% en el nivel de ventas respecto a lo reportado durante el aislamiento obligatorio. Estos se caracterizaron por llevar a cabo actividades de comercio al por menor (15%) y restaurantes (18%) y además contaron con servicio a domicilio (63%). También para el 68% de estos la estructura de costos fue asumida en su totalidad por el negocio y el 66% adaptó su producto y/o servicios para continuar funcionando.

Se destaca que los negocios con pérdida parcial de los ingresos lograron una mayor recuperación, ya que ahora venden 2,3 veces más que durante la crisis, presentado una tasa de crecimiento del 129%. Estos se concentran en actividades de confecciones (16%) y restaurantes/panaderías (16%), el 56% cuenta con servicio a domicilio, el 48% asumen la totalidad de sus costos y el 57% adaptó su producto y/o servicio.

Finalmente, **los negocios que presentaron una pérdida total de ventas recuperaron el 70% de los ingresos que percibían antes de los confinamientos**, de estos únicamente el 15% contaba con servicio a domicilio, el 67% cuentan con una estructura de costos subsidiada y el 21% adaptó su producto y/o servicio.

¹⁶Se resalta que los negocios más grandes ejecutaron en mayor proporción su inversión según se acordó inicialmente, en comparación a los más pequeños (84% grandes vs. 76% pequeños)

Gráfico 8. Promedio de ingresos según afectación en las ventas. Plan de Reactívate. Junio-diciembre de 2020.

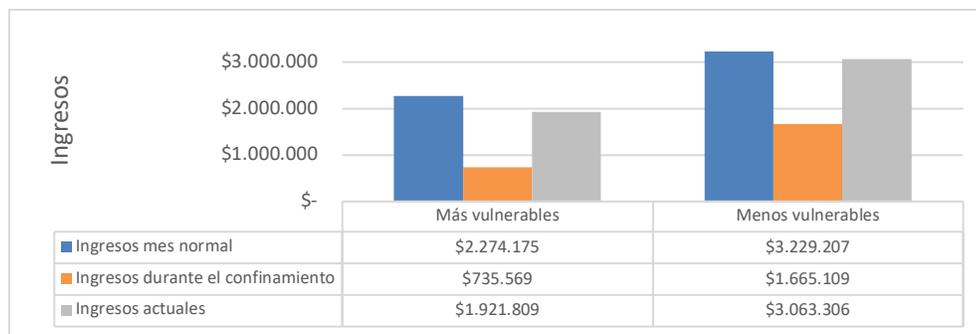


Fuente: Elaboración propia con datos FWWB Colombia

Recuperación de los negocios según actividades económicas

El 76% de los negocios que finalizaron en el Plan corresponden a actividades catalogadas como más vulnerables ante las medidas de confinamiento obligatorio. De estos, como se evidencia en la Gráfica 8, su pérdida de ingresos fue del 67%¹⁷, **recuperaron en promedio el 84% de sus ingresos en comparación a las ventas reportadas en un mes normal y venden 2.6 veces más que durante el periodo de confinamiento.**

Gráfico 9. Promedio de ingresos según clasificación de actividades económicas. Plan Reactívate. Junio-diciembre de 2020.



Fuente: Elaboración propia con datos FWWB Colombia

Por su parte, para las actividades menos vulnerables (24%), la pérdida de ingresos fue del 48% durante el confinamiento¹⁸. Actualmente, recuperaron en promedio el 94% de sus ingresos en comparación a las ventas reportadas en un mes normal y venden 1,8 veces más que durante el periodo de confinamiento.

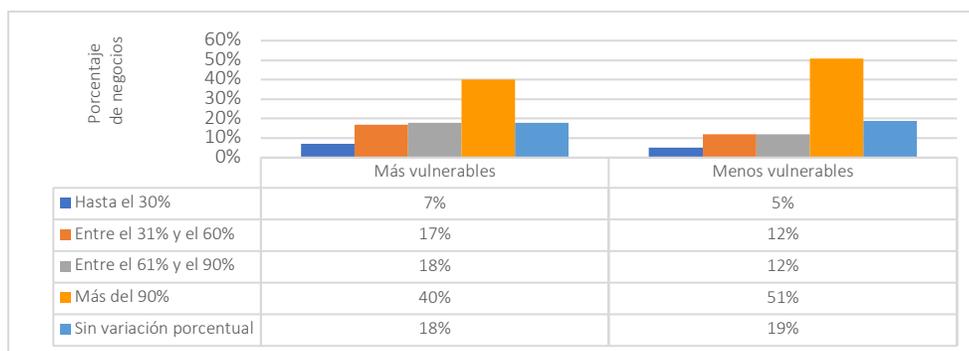
En tanto, al analizar la recuperación de ingresos según la vulnerabilidad de las actividades económicas, el Gráfico 10 evidencia que las menos vulnerables han tenido una mayor recuperación, resaltándose que

¹⁷ Se destaca que para el 76% de este grupo de negocios la disminución de ingresos osciló entre el 40% y el 80%, que para el 18% la pérdida del ingreso fue total.

¹⁸ Se destaca que para el 75% de este grupo la reducción de ingresos fue una pérdida parcial (entre el -40% y el -80%) y para el 12% fue una pérdida total.

más de la mitad recuperó más del 90% de los ingresos, en contraste al 40% de las actividades más vulnerables.

Gráfico 10. Rango de recuperación de ingresos según tipo de actividad económica.
Plan Reactíivate. Junio-diciembre de 2020.



Fuente: Elaboración propia con datos FWWB Colombia

Por otro lado, para las cinco actividades económicas con mayor representatividad dentro del Plan: accesorios personales (6,5%), alimentos de la canasta familiar (15%), confecciones (16%), peluquerías (13%) y restaurantes (17%); la Tabla 3 muestra que la pérdida de ingresos durante el confinamiento estuvo entre el 40% y el 70%. Actualmente, estos negocios recuperaron sus ingresos por encima del 70%, tomando como referencia el nivel de ventas antes de la crisis.

Tabla 3. Cambios en los ingresos en actividades más representativas.
Plan de Reactíivate. Junio-diciembre 2020.

Actividades económicas	Ventas antes de la crisis	Ventas durante la crisis	Caída de ingresos	Ventas actuales	Recuperación de ingresos frente a un mes normal
Accesorios personales	\$ 1.643.458	\$ 512.196	69%	\$ 1.564.824	95%
Alimentos y productos de la canasta familiar	\$ 3.507.417	\$ 1.856.774	47%	\$ 3.433.348	98%
Confecciones	\$ 1.748.220	\$ 555.842	68%	\$ 1.298.159	74%
Peluquería y servicios personales	\$ 1.576.067	\$ 473.355	70%	\$ 1.173.788	74%
Restaurantes y servicios personales	\$ 3.097.048	\$ 1.002.842	68%	\$ 2.587.409	84%

Fuente: Elaboración propia con datos FWWB Colombia

Profundizando, entre los elementos que posibilitaron la recuperación de estos negocios, se destacan factores contextuales como el levantamiento de las medidas de confinamiento obligatorio y el inicio de la temporada de diciembre, **de modo que según la percepción de los emprendedores ahora sus**

productos/servicios tenían más posibilidades de venderse en el marco del consumo actual (52% L.B vs. 85% L.C). Adicionalmente, se identificó la incorporación de las ventas a domicilio (50% L.B vs 70% L.C), la implementación de nuevos medios de pago como billeteras electrónicas (12%) o transferencias bancarias (10,5%). Finalmente, los emprendedores indican que el paso por el PR contribuyó principalmente en la recuperación de materia prima e inventarios (22%), la optimización de procesos (15%), la optimización de costos (14%), el fortalecimiento de la capacidad productiva (12%) y el análisis y manejo del flujo de caja (13%).

Grado de digitalización

En cuanto a grado de digitalización, se mantuvo la proporción de negocios con alto grado (L.B. y L.C. 7%). A la vez, aumentó la proporción de negocios con bajo grado (L.B. 77% vs L.C 84%) y se redujo el porcentaje de negocios con grado medio (15% L.B vs 8% L.C). El leve incremento de 8% en el grado bajo de digitalización, puede ser explicado ante el aumento¹⁹ de negocios que expresan que el efectivo es su principal medio de pago; también como consecuencia de la aplicación de medidas de contención ante las restricciones, que una vez fueron flexibilizadas, hicieron regresar a los negocios hacia las prácticas comunes. Aun así, **se identifica una oportunidad para que estos aumenten su grado de digitalización, ya que ahora el 95% de los emprendedores tienen cuenta de ahorros**, permitiendo la recepción de pagos por transferencias bancarias. Es importante destacar que **los negocios con un alto grado de digitalización tienen un mayor alcance en sus ventas**, en la medida en que el 72% de estos impactan a nivel de ciudad y departamento, en contraste los de bajo grado con un alcance del 70% a nivel de barrio o comuna.

Brechas de género

Al analizar el comportamiento de los ingresos por género **no se encontró una reducción de brechas de género hacia las mujeres**. Como se observa en el Gráfico 11, el promedio actual de ventas de las mujeres es de \$1.835.107 COP, mientras que el de los hombres es de \$4.758.599 COP, es decir, **2.6 veces más que ellas**²⁰. Adicional a esto, el impacto del confinamiento fue mayor en las mujeres, pues al comparar el promedio de ventas actual con el de un mes normal, se encontró que **las mujeres perdieron el 17% de sus ingresos mientras que los hombres los aumentaron un 3,1%**. Estos resultados coinciden con investigaciones realizadas por la Organización Internacional del Trabajo (2020) y el Banco Interamericano de Desarrollo (2020), según las cuales, las afectaciones del Covid-19 han sido mayores en la vida de las mujeres, demandando una acción diferenciada para promover recuperación con equidad.

¹⁹ Aumento del 14%.

²⁰ A esto habría que añadir que, la misma proporción al iniciar el plan era de 2.1, y durante el confinamiento de 2.3, de manera que la brecha de ingresos presentó una ampliación en el tiempo de desarrollo del plan.

Gráfico 11. Promedio de ventas antes del confinamiento, durante y actuales.
Plan de Reactíivate. Junio-diciembre de 2020.



Fuente: Elaboración propia con datos FWWB Colombia

Por otro lado, la recuperación de ingresos fue mayor para los hombres, pues el 42% de las mujeres recuperó más del 90% de los ingresos antes de la crisis, 6 pp menos que ellos. De la misma forma, comparando con los ingresos percibidos durante el confinamiento, el 82% de las mujeres recuperó más del 90% de sus ingresos, 2 pp menos que los hombres.

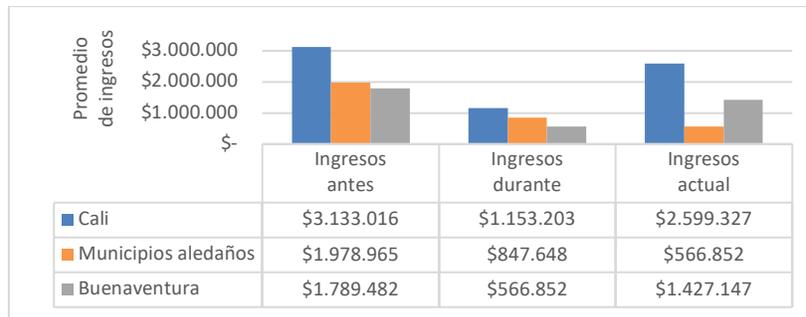
Por último, la distribución por género del tamaño de los negocios y de los rangos de ingresos también evidenció brechas de género. En primer lugar, el 41% de las mujeres tienen negocios pequeños en comparación con el 18% de hombres en la misma condición. Segundo, el 34% de los hombres tienen negocios grandes en comparación con el 16% de las mujeres. Derivado de esto, **el 55% de ellas tienen ventas actuales menores a 1 SMMLV, en comparación con el 24% de los hombres; mientras que el 30% de ellos actualmente venden más de 4 SMMLV en contraste con el 13% de las mujeres.**

Ubicación geográfica

La variación de los ingresos una vez terminado el PR presentó diferencias según ubicación geográfica, dando cuenta de brechas, principalmente en Buenaventura. Así, y como muestra el Gráfico 12, el promedio actual de ventas en Cali es de \$ 2.599.327 COP, mientras que en los municipios aledaños²¹ es de \$ 1.951.555 COP y en Buenaventura de \$ 1.427.147 COP. De esta manera, **actualmente Cali tiene ventas 1.8 veces más altas que Buenaventura y 1.3 veces más altas que los municipios aledaños.**

²¹ Municipios aledaños: Tuluá, Candelaria, Palmira, Pradera, Buga, Florida y Jamundí.

Gráfico 12. Promedio de ventas antes del confinamiento, durante y actuales según ubicación geográfica. Plan Reactíivate. Junio-diciembre de 2020.



Fuente: Elaboración propia con datos FWWB Colombia

En el mismo sentido, si bien en todos los territorios las ventas actuales disminuyeron respecto a un mes normal, se presentaron variaciones por municipio. **En Cali las ventas fueron 17% menores, en Buenaventura un 20% y en los municipios aledaños un 1,4%.** Sin embargo, el crecimiento de los ingresos en comparación con las ventas durante la crisis favoreció a Buenaventura, pues incrementaron sus ingresos un 152%, mientras que Cali un 125% y los municipios aledaños un 130%.

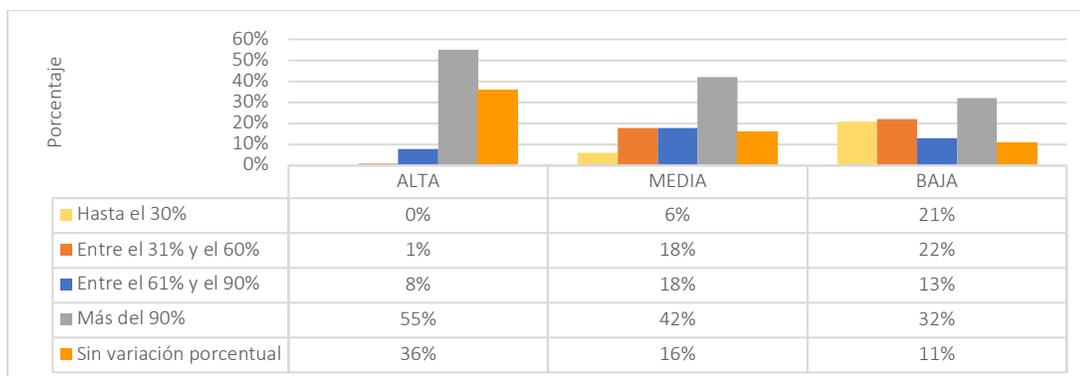
Por último, el 40% de los negocios en Cali recuperaron más del 90% de los ingresos que tenían antes de la crisis, en Buenaventura el 43% y en municipios aledaños el 46% de los ingresos.

Resultados de recuperación económica según probabilidad de reactivación de los negocios

El Gráfico 13 presenta los rangos de recuperación de ingresos según segmentos de probabilidad de reactivación²². En primer lugar, se observa que los negocios con probabilidad alta de reactivación fueron los menos afectados durante la etapa del confinamiento. Lo anterior dado que 41% logró mantener o incrementar su nivel de ingresos y el 58% tuvo una reducción parcial. **Actualmente estos negocios reportan ventas promedio de \$2.175.730, un 10% adicional respecto al nivel de ventas en un mes normal.** Frente a la recuperación del negocio, el 88% indicó que el Plan contribuyó significativamente para recuperar materia prima e inventarios (20%), optimizar procesos y costos (29%), mejorar su capacidad productiva (14%) e incrementar ventas (9,5%).

²² Es importante recordar que el 14% de los negocios fueron clasificados con una probabilidad alta de reactivación en el corto plazo, el 76% con una probabilidad media y el 10% con una probabilidad baja.

**Gráfico 13. Rangos de recuperación de ingresos según segmentos de probabilidad.
Plan de Reactíivate. Junio-diciembre de 2020.**



Fuente: Elaboración propia con datos FWWB Colombia

En segundo lugar, para los negocios con probabilidad media de recuperación, se encontró que el 85% de presentaron en promedio, pérdidas de ingreso entre un 40% - 80% durante el confinamiento (L.B. \$ 2.482.511 COP vs L.C. \$892.499 COP). **Actualmente, este segmento presenta ventas promedio por \$2.191.513 COP.** Entre los factores que han contribuido a la recuperación/reactivación de estos negocios, se encuentran el incremento de los clientes (L.B. disminuyeron 80% vs L.C. aumentaron en 33%), la implementación de un protocolo de bioseguridad completo acorde a la actividad (12% L.B vs 31% L.C), el incremento en el uso del servicio a domicilio (52% L.B vs 72% L.C); y otros factores a nivel interno como cubrir todos los costos fijos del negocio (17% L.B vs 60% L.C). Frente a la recuperación del negocio, el 88% indicó que el Plan contribuyó principalmente para recuperar materia prima e inventarios (23%), optimizar procesos y costos (29%), mejorar su capacidad productiva (11%) e incrementar ventas (9%).

Finalmente, **los negocios ubicados en el segmento de probabilidad baja fueron los más afectados por la crisis y las medidas de confinamiento obligatorias**, pues el 68% de estos tuvo una pérdida del 95% en sus ingresos²³ (L.B. \$3.388.419 COP y L.C. \$148.552 COP). Una vez flexibilizadas las medidas de restricción de movilidad y después del Plan, estos negocios han ido recuperando su actividad de modo que ahora tienen ventas promedio de \$2.258.922 COP.

Lo anterior significa que, **estos negocios en promedio han logrado recuperar el 66% del nivel de ventas que tenían en un mes normal y venden en promedio 15 veces más de lo que vendían en los meses más críticos del confinamiento.** Entre los principales factores que han contribuido a la reactivación de estos emprendimientos se destaca **la recuperación de la demanda, puesto que en meses anteriores el 96% indicaba una reducción equivalente a la mitad de sus clientes y ahora, el 18% ha mantenido su nivel de clientes y el 21% lo incrementado.**

Además, se destaca que cubren los costos fijos del negocio (L.B. 22% vs L.C 80), incrementaron la proporción de negocios que implementan protocolos de bioseguridad (L.B 47% vs L.C 82%) y el uso del servicio a domicilio (L.B 21% vs L.C 55%). También que el 22% de estos negocios implementó un nuevo

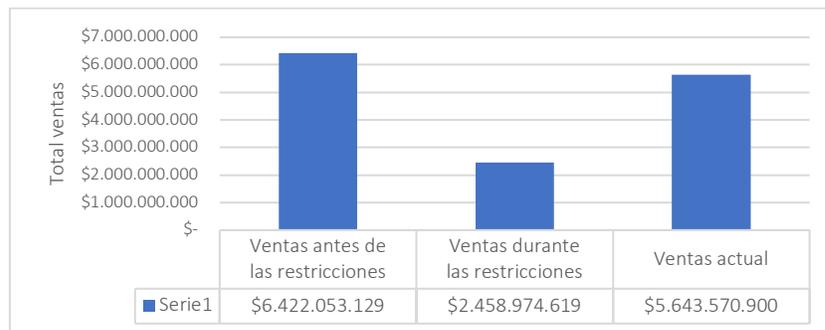
²³ Debido a esto se puede decir que se sufrieron una pérdida total de sus ingresos.

medio de pago ya sea billeteras electrónicas o transferencias bancarias, también el uso de redes sociales para el negocio (32% LB vs 44% LC). Frente a la recuperación del negocio, el 83% indicó que el Plan contribuyó significativamente para recuperar materia prima e inventarios (22%), **optimizar procesos y costos (30%)**, mejorar su capacidad productiva (14%) e incrementar ventas (8%).

NEGOCIOS ATENDIDOS EN EL PLAN REACTÍVATE SEGÚN CARACTERÍSTICAS DE REACTIVACIÓN ECONÓMICA

A nivel agregado, como se observa en el Gráfico 14, los emprendimientos beneficiarios del PR **generaban ingresos totales²⁴ por más de 6.000 millones de pesos antes de la crisis**. Sin embargo, ante la emergencia sanitaria y confinamientos obligatorios tuvieron pérdidas de liquidez y una caída en ingresos del 61%. La importancia de estos negocios es fundamental para los hogares, ya que para los más de 3.000 beneficiarios directos (emprendedores participantes) y **6.904 beneficiarios indirectos²⁵**, representan la principal fuente de sustento económico (37%) o complementaria (47%). Al finalizar el Plan, los negocios **aumentaron sus ventas 2.3 veces respecto al confinamiento y recuperaron el 87% de ingresos** en comparación a un mes antes de las restricciones. Además, **tuvieron una reducción en la vulnerabilidad de 14 pp**, pasando del 18% al 4%.

Gráfico 14. Nivel de ventas agregado de los negocios. Plan Reactíivate. Junio - diciembre 2020



Fuente: Elaboración propia con datos FWWB Colombia

Categorías de análisis

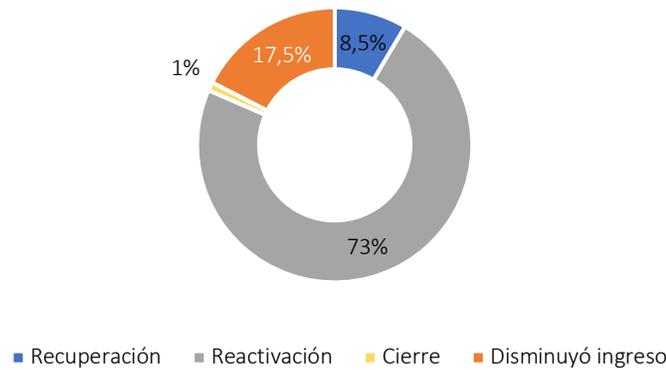
Buscando conocer el cumplimiento de los objetivos del PR, se identificaron las características de los negocios reactivados y recuperados económicamente. Se entiende como negocios reactivados aquellos que no cambiaron de actividad económica y que presentaron una variación positiva entre los ingresos percibidos durante la crisis y los obtenidos una vez flexibilizadas las medidas de confinamiento obligatorio. En tanto, se definió como negocios recuperados, aquellos que cambiaron de actividad o combinan la que ya tenían con una nueva y, además, presentaron una variación positiva de los ingresos percibidos durante la crisis y los obtenidos una vez flexibilizadas las medidas de confinamiento obligatorio. Finalmente, al realizar las distinciones anteriores, se identificaron dos grupos adicionales; por un lado, negocios que tuvieron que cerrar y por el otro, aquellos que presentaron una variación negativa de ingresos en

²⁴ Sin descontar los costos de operación.

²⁵ Corresponden a los núcleos familiares de los usuarios del Plan.

comparación a un mes normal y durante el confinamiento. Como se observa en el Gráfico 15, **el 73% de los negocios se reactivó, el 8,5% se recuperó, el 1% cerró y el 17,5% disminuyó sus ingresos.**

Gráfico 15. Negocios recuperados y reactivados. Plan Reactíivate, junio-diciembre 2020



Fuente: Elaboración propia con datos FWWB Colombia

Negocios que se Reactivaron

El 73% de los negocios que lograron reactivarse pasaron de tener un promedio de ingresos antes de los confinamientos de \$2.540.858 COP a \$873.398 COP durante las restricciones, **reflejando una pérdida de ingresos del 65%**. Sin embargo, ante la flexibilización de las medidas vendieron 2.9 veces más de lo que vendían durante los meses críticos, con un promedio mensual de \$2.612.016 COP.

Las principales actividades en las que se ubican estos negocios son: alimentos y productos de la canasta familiar (15%), confecciones (16%) y restaurantes (16%). Adicionalmente, funcionan principalmente en la vivienda²⁶, lo cual actúa como un recurso estratégico al no generar costos de arrendamiento de local. El desempeño de estos negocios es acorde con las estimaciones de la CEPAL (2020) para Colombia, que proyectaban que los sectores de alimentos lograrían crecer un 6,1% después de los confinamientos.

En términos de formalización, se observa que sólo 26% de los negocios cuentan con registro mercantil tanto en línea de base como en línea de comparación, es decir, la formalización no fue un factor impulsado por el PR. Por otra parte, se encontró un aumento en la tenencia de RUT del 19% (LB 66% vs LC 85%). A su vez, en relación con la tenencia de empleados, en promedio aumentaron 1 (LB 1 empleado vs LC 2 empleados). Finalmente, respecto a la tenencia de registros de cuentas principales como créditos por pagar y dinero en caja, se identificó que aumentaron su uso un 17% (LB 44% vs LC 63%), reflejando que actualmente cuentan con mayor y mejor información disponible para la toma de decisiones.

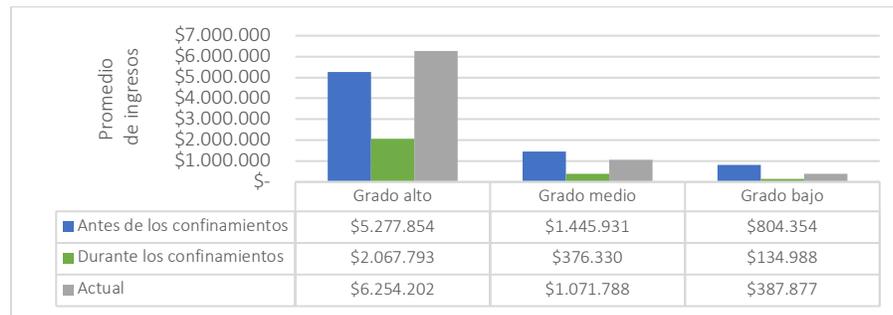
Por otro lado, la relevancia de la reactivación de estos negocios se incrementa en la medida en que los ingresos generados por estos son significativos para el sostenimiento del hogar: **para el 45% complementan el dinero necesario para los gastos familiares y personales, mientras que para el 37% dichos ingresos son la fuente principal de sustento.** Además, se destaca que el 54% de los emprendimientos logró asumir una parte de los costos fijos durante la crisis, además de poder asumir

²⁶ Tanto en línea de base como en línea de comparación (64% y 69%).

los costos del negocio sin la ayuda de un tercero (48%), reflejando que cuentan con una organización interna que les permite tener cierta liquidez en tiempos de crisis; siendo esta una de las mayores afectaciones que han impedido el funcionamiento de las unidades productivas (DANE, 2019).

Asimismo, **el 97% de estos negocios recibió capital de trabajo**, el cual se invirtió principalmente en compra de activos (51%). Según el BID (2020), las transferencias económicas sujetas a capacitación y las asesorías a negocios, aportan a la formalización y bancarización, esta última aumentó un 19% respecto a línea base²⁷.

Gráfico 16. Promedio de ingresos de negocios por grado de reactivación. Plan Reactíivate. Junio-diciembre 2020



Fuente: Elaboración propia con datos FWWB Colombia

Ahora bien, teniendo en cuenta que la reactivación no se presentó de manera homogénea para todos los negocios, se analizó la misma por rangos de ingresos brindando un criterio de análisis uniforme. Para esto se segmentó el ingreso en cuartiles, clasificando como Grado bajo los que reúnen entre el 0 - 25%; Grado medio los que reúnen entre el 25% - 50%; y Grado alto los que reúnen entre el 50% - 100%. Como resultado, el Gráfico 16 evidencia que **los negocios en categoría alta aumentaron sus ingresos al finalizar el Plan en comparación a los percibidos durante la crisis un 202%; los de categoría media un 184% y los de baja un 187%**.

Detallando, se encontró que los negocios de categoría alta son de mayor tamaño²⁸; tienen activos fijos con un valor promedio de \$11.217.130 COP; sufrieron pérdidas de ingresos mensuales del 12%; se ubican principalmente en actividades como restaurantes, panaderías (22%), alimentos y productos de la canasta familiar (22%); más de la mitad cuenta con servicio a domicilio (61% LB vs 73% LC); incrementaron un 13% los protocolos de bioseguridad (77% LB vs 90% LC) y recibieron en promedio \$1.403.906 COP de capital de trabajo, el cual invirtieron en su mayoría en compra de activos fijos (58%).

²⁷ En cuanto al grado de bancarización de la población emprendedora se presenta una variación positiva del 24% en la tenencia de cuentas de ahorros (L.B 71% vs L.C 95%).

²⁸ Negocios de mayor tamaño cuenta con ingresos mensuales de 4 SMMLV

A su vez, los negocios de categoría media presentan menor tamaño²⁹; tienen unos activos fijos con un valor promedio de \$ 2.811.409 COP; presentaron una pérdida promedio del 11% de ingresos mensuales; se ubican en actividades de confecciones (17%) y servicios personales (18%); el 22% implementó servicio a domicilio (57% LB vs 71% LC) y recibieron en promedio \$751.852 COP de capital de trabajo, el cual invirtieron principalmente en compra de inventarios (67%).

Finalmente, los negocios en la categoría de baja presentan un menor tamaño³⁰; presentaron una pérdida promedio del 26% de ingresos mensuales; se ubican principalmente en actividades de confecciones (20%), servicios personales (14%) y comercio al por menor (14%); aumentaron el uso de domicilio (46% LB vs 68% LC) y de protocolos de bioseguridad (73% LB vs 86% LC) y en promedio recibieron \$537.702 COP de capital de trabajo, el cual invirtieron principalmente en compra de inventarios (68%).

Negocios que se recuperaron

El 8,5% de los negocios que lograron recuperarse, pasaron de tener un promedio de ingresos mensuales antes de los confinamientos de \$1.598.426 COP a \$326.000 COP durante las restricciones, **reflejando una pérdida de ingresos del 79%**. Sin embargo, ante la flexibilización de las medidas y tras finalizar el Plan, recuperaron en promedio el 82% de los ingresos iniciales (\$1.318.421 COP).

Estos negocios, caracterizados por ser pequeños (47%), se ubican principalmente en actividades como restaurantes (LB 16% vs. LC 18%), servicios personales (LB 10% vs. LC 12%), y confecciones (15% en LB y LC). **Presentaron cambios en algunas actividades como bisutería, misceláneas, comercio, entre otras.** Lo anterior, según Alfaro, Becerra y Eslava (2020), ocurre por los bajos costos fijos que no se interponen como una barrera significativa para el cambio, al no generar una alta dependencia al capital físico y organizacional, reflejando menores costos de entrada, salida y de contratación.

Entre otros factores que permitieron la recuperación económica de estos emprendimientos, se encuentra el **bajo grado de formalización**, donde el 84% no contaba con registro mercantil, el 53% no tenía RUT y el 70% no contaba con empleados antes de la crisis. En esta línea, los trabajadores informales o independientes estaban más expuestos y pudieron perder su fuente de ingresos, porque no estaban protegidos por regulaciones que restringen despidos u otro tipo de protección laboral (Alfaro et al, 2020); Su carácter informal, les permitió una mayor flexibilidad que facilitó su rápida recuperación.

También, se destaca que el 98% de estos negocios recibió capital de trabajo, de los cuales el 78% indicó haberlo invertido según lo acordado en el plan de inversión, principalmente en compra de activos fijos (55%) y compra de insumos e inventarios (65%)³¹.

Negocios con disminución de ingresos

El 17% de los negocios tuvieron una disminución de ingresos, pasando de tener un promedio mensual de ingresos antes de los confinamientos de a \$2.844.058 COP a \$1.675.489 COP durante los mismos y

²⁹ Ingresos de menor tamaño cuenta con ingresos mensuales inferiores a 1 SMMLV y entre 1 -2.5 SMMLV

³⁰ Ingresos mensuales de menos de 1 SMMLV.

³¹ La compra de activos e inventario se reflejó en una mejor situación del negocio en tanto que, se incrementó la proporción de aquellos que logran cubrir sus costos fijos (46% LB vs 89% LC) y un mayor porcentaje de quienes indican contar con la maquinaria y equipo que requieren para trabajar sin dificultades (16% LB vs 42% LC).

\$1.004.379 COP al finalizar el Plan, **reflejando una pérdida de ingresos total del 65%**, que se puede explicar porque no descuidaron elementos estratégicos durante la coyuntura, como servicio a domicilio, protocolos de bioseguridad o estrategias comerciales.

El 55% de estos negocios tienen una antigüedad menor a los 5 años y se ubican principalmente en el rango de menor tamaño (75%). Además, no presentaron variación en la tenencia de Registro Mercantil (24%), aunque si un incremento del 16% en RUT (LB 65% vs. LC 81%). También, en lo que respecta al registro de las principales cuentas del negocio, aumentó la proporción de emprendedores que llevan registros de información un 16% (LB 41% vs. LC 57%). Adicionalmente, el 95% recibió capital de trabajo, en promedio de \$860.135 COP, el cual fue invertido principalmente en compra de insumos (61%).

Por otro lado, estos negocios no contaban con recursos a favor como información para la toma de decisiones, servicio a domicilio (68%), o una estructura de costos asumida por el negocio (70%), a su vez, descuidaron aspectos importantes dado el contexto actual como la implementación de protocolos de bioseguridad (LB 35% vs. LV 33%). Según el BID 2020, es necesario que los negocios se adapten a la realidad post-Covid-19, por lo que requieren aplicar de manera estricta de protocolos de bioseguridad y reentrenar a su personal para incorporar la digitalización.

Adicionalmente, estos emprendedores no implementaron estrategias comerciales, ya que el 50% expresó perder sus clientes, a diferencia de los negocios que lograron reactivarse o recuperarse para los cuales la pérdida fue del 36%.

Negocios que cerraron

El 1% de los negocios cerró debido a la crisis causada por el Covid-19. Es importante tener en cuenta que el 50% de estos estaban cerrados al principio del Plan. También que de los emprendimientos que estaban en funcionamiento, el 96% se ubicaban en los negocios de menor tamaño y tuvieron una pérdida de ingresos por ventas del 94%, pasando de vender \$1.490.385 COP antes de las restricciones a \$92.692 COP durante las mismas.

Es ampliamente conocido que los primeros cinco años de funcionamiento de los negocios son los más difíciles al existir una mayor probabilidad de cierre, especialmente para los sectores de alojamiento y restaurantes (Confecámaras, 2017). Lo anterior, tiene relación con los negocios que cerraron en el Plan, ya que 66% de estos tenían una antigüedad menor a 5 años, se ubicaban principalmente en actividades económicas de restaurantes (31%) y alimentos, productos de la canasta familiar (19%). Adicionalmente tenían problemas de liquidez, ya que el 63% no contaba los recursos para asumir los costos de operación del negocio. A su vez, sus estructuras de costos eran subsidiadas en su mayoría por un familiar, de modo que, se vieron afectados por la pérdida de ingresos familiares que sufrió el 88% y ya no contaban con el dinero para ayudar al sostenimiento del negocio. Se destaca que el 100% de estos negocios recibió capital de trabajo, con un valor promedio de \$338.461 COP, el cual se invirtió en compra de insumos para el negocio (100%).

CONCLUSIONES

Población vinculada al Plan Reactíivate

- Al Plan Reactíivate se inscribió un total de 3.606 personas ubicadas en diez municipios del Valle del Cauca. El 91% (3.269) de los inscritos se matriculó al PR, logrando que un 92% de las personas concluyeran su participación cursando al menos 7 sesiones, entregando mínimo 6 tareas y conectándose de 3 – 6 sesiones sincrónicas.
- Además de atender a más de 3.000 emprendedores de la región, benefició a más de 6.000 personas correspondientes a los núcleos familiares de la población vinculada al Plan.
- El 33% de las personas matriculadas provino de la gestión de la Fundación WWB, seguido por las Cámaras de Comercio³² (25%), el Banco W (12%), la Alcaldía de Cali (9%) y la Gobernación del Valle (7%).
- En relación con las asesorías empresariales del PR como parte de los componentes principales, el 95% de las personas matriculadas realizó la asesoría de “Procesos y Costos” y el 93% asesoría del “Plan de inversión”. Respecto a las actividades complementarias, el 41% de la población vinculada usó Yaqui y de este porcentaje solo el 26% creó un catálogo digital; a su vez el 8% participó en espacios para promover sinergias comerciales entre los mismos participantes del Plan y el 3% en conexión de lazos empresariales con Mipymes de la región. Adicionalmente, el 3% participó en el piloto de la plataforma “Tu negocio” y el 2% en la feria empresarial de cierre.
- Respecto a capital de trabajo, el 90% de las personas matriculadas lo recibió, principalmente un monto de \$ 800.000 COP (34%) y \$ 400.000 COP (31%). Se destaca que quienes recibieron el capital de trabajo, fueron en su mayoría mujeres, con probabilidad media de reactivación y habían aprobado la carga académica del programa.

Resultados principales del Plan Reactíivate

- Al comparar la percepción de habilidades digitales al inicio y fin del PR, no se evidencian cambios significativos que sugieran incidencia. Como se pudo observar, las habilidades digitales de la población presentaron una leve reducción en percepción alta y media (pasando de 17% y 66% al 14% y 61% respectivamente); mientras que la percepción de habilidades bajas incrementó 7 pp (pasando del 18% al 25%). Profundizando por diferenciales de género, se mantuvieron brechas entre hombres y mujeres del 10% al inicio y fin del Plan. Este hallazgo confirma dos discusiones planteadas desde la sistematización de experiencias del PR: 1) la necesidad de fortalecer la perspectiva de género en el Plan y; 2) los retos en acceso y uso de recursos digitales que implica la formación virtual para la población atendida.
- Al indagar por cambios en la percepción de habilidades empresariales se encontró un comportamiento contrario al anterior, pues al finalizar el PR se encontró un aumento del 11% en las habilidades altas (L.B 17% vs L.C. 28%). Profundizando por género, al igual que el punto anterior se mantuvo la diferencia del 7% a favor de los hombres en las habilidades consideradas como altas. Por otro lado, las habilidades que presentaron mayor incremento en su percepción como suficientes para enfrentar la crisis, fueron las financieras, que subieron 18 puntos

³² Cámaras de Comercio de Cali, Buga, Candelaria, Florida, Palmira, Pradera, Buenaventura y Tuluá.

porcentuales (L.B. 21% vs L.C 39%); mientras que las comerciales presentaron un incremento del 6%. Este diferencial puede relacionarse con el carácter complementario de los componentes comerciales del PR.

- Los negocios atendidos en el PR lograron una recuperación promedio del 80% de sus ingresos en comparación a los percibidos en un mes normal, pasando de vender \$958.644 COP durante los confinamientos a \$2.96.088 COP actualmente, con una tasa de crecimiento del 129%.
- Relacionado con lo anterior la variación de ingresos por ventas y su recuperación permiten concluir que, aunque en términos generales hombres y mujeres incrementaron sus promedios de ventas y recuperaron sus ingresos, esto no significó cambios significativos en las brechas de género. Antes de los confinamientos los hombres ganaban 2,1 veces más que las mujeres, durante 2,3 veces y después del PR, 2.6 veces.
- A esto se añadiría que, al comparar los promedios de ventas actuales con aquellos antes de la crisis, las mujeres perdieron el 17% de sus ingresos, mientras que los hombres ganan 3% más que antes. Esto se puede relacionar con menores habilidades digitales altas para las mujeres, las cuales facilitan el acceso a canales de venta digitales, el sistema financiero y pueden aumentar el alcance geográfico de ventas.
- El 40% de las actividades clasificadas como más vulnerables recuperaron más del 90% de los ingresos que obtenían en un mes normal, de la misma manera el 51% de las actividades menos vulnerables. Frente a las actividades económicas con mayor representatividad, los negocios de alimentos presentaron una recuperación de ingresos del 98%, accesorios personales 95%, los restaurantes 84%, confecciones 74%, y peluquerías 74%.
- En el segmento de negocios de probabilidad alta de reactivación en el corto plazo se identifica la mayor proporción de negocios con los que no pasó nada en relación con sus ventas (35%), esto se debe a que aún en los confinamientos, el 41% había mantenido su nivel de ingresos (11%) o los incrementó (30%), por lo que no había nada que recuperar. Por su parte, para aquellos negocios con pérdidas parciales, el 55% recuperó sus ingresos por encima del 90%.
- En el segmento de negocios de probabilidad media, el 42% tuvo una recuperación de ingresos por encima del 90%, y el 18% entre el 60 y el 90% en relación con el nivel de ventas en un mes normal. Los negocios de probabilidad baja fueron los más afectados durante la pandemia llegando a perder el 95% de los ingresos percibidos. Actualmente, el 22% de estos recuperó entre el 60% - 90% de los ingresos y el 45% más del 90%, lo que se refleja en que su promedio de ventas pasó de \$148.552 COP durante la crisis a \$2.258.922 COP después del PR.
- Los negocios de menor tamaño (Menos de 1 SMMLV) fueron los que en mayor medida lograron una recuperación de sus negocios, en la medida en que el 54% de estos recuperaron más del 90% de sus ingresos por ventas. Lo anterior se pudo generar por un mayor énfasis en la resiliencia en la oferta formativa del Plan, principalmente para los negocios de este tamaño. Por su parte, para los de mayor tamaño, el 38% recuperó más del 90% de ingresos
- El 10% (258) de los negocios que cambiaron de actividad económica o desarrollaron una nueva a raíz de la crisis, se concentran en los negocios de menor tamaño (80%). Esto refleja la flexibilidad de estos para poder migrar hacia una nueva actividad económica.

- El 97% de los negocios recibieron capital de trabajo, siendo la compra de materias primas y la inversión en activos fijos sus principales usos. Los negocios de menor tamaño optaron por invertirlo en la compra de materias primas (62%) y los de mayor tamaño en activos fijos (67%).
- No se presentaron cambios en el grado alto de digitalización (7%). Al contrario, se observó un incremento en 8% en el grado bajo, lo que refleja la ausencia de conocimiento de los negocios de estas nuevas tecnologías que podrían potenciar sus modelos de negocios.

Características principales de los negocios por reactivación y recuperación económica

- Los negocios que lograron reactivarse lograron vender 2.9 veces más de lo que vendían durante los confinamientos, pasando de \$873.398 COP durante las restricciones a \$2.612.016 COP una vez flexibilizadas estas. Por su parte, los negocios que se recuperaron han logrado obtener en promedio el 82% del nivel ingresos que se percibían antes de la crisis, logrando un promedio de ventas de \$1.318.421 COP, 4 veces más que durante el confinamiento.
- Para los negocios más pequeños la recuperación económica fue más rápida, en la medida que, al tener menos capital fijo y organizacional y presentar mayor grado de informalidad, tuvieron una ventaja en tiempos de crisis para cambiar de actividad económica con más agilidad, ya que el costo de hacerlo es menor y enfrentan menos barreras de entrada como regulaciones legales o contractuales.
- El 98% de los negocios recuperados recibió capital de trabajo, de los cuales el 78% indicó haberlo invertido según lo acordado en el plan de inversión, principalmente en compra de activos fijos (55%), insumos e inventarios (65%). A la vez, el 97% de negocios reactivados recibió capital de trabajo, el cual se invirtió principalmente en compra de activos (51%). En tanto, el 95% de los negocios que disminuyeron sus ingresos recibió capital de trabajo, cual fue invertido principalmente en compra de insumos (61%). Finalmente, el 100% de los negocios que cerraron recibió capital de trabajo, invirtiéndolo en compra de insumos para el negocio (100%).
- Es importante que los negocios y los líderes de estos logren adaptarse a la nueva normalidad, con la aplicación de estrictos protocolos de bioseguridad y la implementación de estrategias digitales, dado que no es suficiente con que su negocio tenga recursos a favor como la liquidez para seguir funcionando.
- La superación del “valle de la muerte” sigue siendo un reto para las pequeñas empresas, en la medida en que, para los negocios que cerraron, el 66% tenían una antigüedad menor a los 5 años y se ubicaron en sectores económicos altamente vulnerables como restaurantes.

