



SECRETARÍA DE  
**ACCIÓN  
SOCIAL**



## DOCUMENTO DE PROYECTO

# PROGRAMA **Tenondera**



KYRE'YME ÑAMOGUATA ÑANE RETÃ

PROGRAMA DE APOYO A LA PROMOCIÓN E INCLUSIÓN  
ECONÓMICA

Agosto de 2014



## INDICE

I. ANTECEDENTES.....	4
II.FOCALIZACIÓN Y POBLACIÓN ATENDIDA.....	5
III.COMPONENTES.....	11
IV.FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES.....	12
V.FINANCIAMIENTO: ASISTENCIA FINANCIERA.....	17
VI.ALIANZAS PÚBLICO- PRIVADAS.....	20
VII.RENDICIÓN DE CUENTAS ANTE GRUPOS DE INTERÉS	
E INCENTIVO POR BUEN USO DE LA ASISTENCIA FINANCIERA.....	21
VIII. ANEXOS.....	29



SECRETARÍA DE  
**ACCIÓN  
SOCIAL**



## ABREVIATURAS

BNF	Banco Nacional de Fomento
TMC	Transferencias Monetarias Condicionadas
SAS	Secretaría de Acción Social
Gs	Guaraníes
USD	Dólares de los Estados Unidos
IPG	Índice de Prioridad Geográfica
IPA	Innovations for Poverty Action
SNPP	Servicio Nacional de Promoción Profesional
SINAFOCAL	Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral



## I. ANTECEDENTES

Uno de los pilares de la política social son los programas de transferencias monetarias condicionadas (TMC), que en Latinoamérica llegan a casi 113 de las 174 millones de personas que viven en pobreza. En este sentido, un desafío permanente de los gobiernos que cuentan con programas de TMC consiste en evitar que las familias recaigan nuevamente a una situación de pobreza extrema una vez que salen de estos programas.

Paraguay es un país que se caracteriza por una economía poco diversificada, sostenida principalmente en el modelo agroexportador, con un nivel de desarrollo industrial bajo y altamente sensible a las variaciones de los precios del mercado y factores climáticos. Si bien, en los últimos años, los indicadores macroeconómicos muestran un crecimiento sostenido de la economía nacional, producto del incremento del sector agroalimentario, la construcción y las remesas resultantes de una emigración expansiva de las familias paraguayas al exterior, éstos no tienen correlación con los indicadores de desarrollo social, reflejada en la distribución de los ingresos con un coeficiente de Gini del 0,4871<sup>3</sup>.

Es así que los últimos datos indican 23,8% de la población paraguaya se encuentra en situación de pobreza y de este porcentaje 10,1% se ubica en la pobreza extrema, con mayor incidencia en el zona rural. Cabe señalar que existe una tendencia de disminución de la pobreza a nivel general, sin embargo la pobreza extrema tiende a aumentar en términos absolutos. Es en el ámbito rural y en los cinturones urbanos de pobreza, formados a raíz de la migración interna, donde existen mayores necesidades en cuanto a acceso a oportunidades laborales, vivienda, servicios básicos, salud, educación, tecnologías, etc.

En este contexto dentro de la política social del Paraguay el principal programa de reducción de la pobreza es el de transferencias monetarias condicionadas denominado Tekoporã y ejecutado por la Secretaria de Acción Social (SAS), que ha tenido desde su inicio un aumento significativo en su cobertura, la que actualmente alcanza a 86.837<sup>2</sup> familias beneficiarias. El monto de pago del Programa Tekoporã consiste en un beneficio monetario mensual base de Gs. 80.000<sup>3</sup> (USD 17,58), monto variable dependiendo del número y edad de los niños que viven en el hogar. Los pagos se realizan de forma bimensual siendo el monto promedio de Gs. 550.000 (USD 120).

El programa Tekoporã recientemente ha incorporado dentro de su Manual Operativo el componente de Inclusión Financiera para las familias beneficiarias, como respuesta a la necesidad de acceso y utilización del sistema financiero formal, a partir del diseño del Proyecto Kakuaa, elaborado

<sup>1</sup> Encuesta permanente de Hogares. Paraguay, DGEEC, 2009.

<sup>2</sup> Datos del 25 de junio de 2014.

<sup>3</sup> La conversión utilizada en este documento entre guaraníes y dólares es de Gs. 4550 por 1 USD.



en conjunto con la Fundación Capital<sup>4</sup>, destinada en un primer inicio a 20.000 familias beneficiarias de Tekoporã. A través de “Kakuaa”, que significa “crecer” en guaraní, el jefe o jefa de la familia beneficiaria de Tekoporã tiene una cuenta de ahorro en el Banco Nacional de Fomento (BNF) en la que recibe las transferencias monetarias condicionadas. Los participantes también reciben educación financiera por medio de capacitaciones presenciales, obras de teatro, audio clips y mensajes de texto en las que se abordan temas como el manejo de la cuenta de ahorro, planificación, ahorro y manejo de deuda.

El siguiente paso importante es fortalecer el componente de Generación de Ingresos, de tal forma a brindar a las familias que egresen de Tekoporã herramientas que le permitan iniciar o incrementar actividades productivas que generen ingresos significativos para ellas.

### FOCALIZACIÓN Y POBLACIÓN ATENDIDA

Serán beneficiarias del Programa Tenonderã en la primera fase, 1.000 a 1.500 familias que preferentemente se encuentren desde el 3er año de permanencia en el Programa de TMC Tekoporã en adelante, y eventualmente otras familias en condición de vulnerabilidad según criterios de intervención prioritarios definidos por la SAS

**Tabla N°1:** Niveles del Programa Tekoporã y corresponsabilidades asociadas

Niveles	N° de Cuotas	Años	Corresponsabilidades del Programa Tekopora relacionadas a Tenonderã
1	1 al 12	1	--
2	13 al 36	2 y 3	Cuenta de ahorro Plan de negocio
3	37 al 60	4 y 5	<b>Capital básico en su cuenta de ahorro Implementación del plan de negocios</b>
4	61 al 72	6	Capacidad de producción y comercialización

Como se muestra en la tabla n° 1, en el nivel 2 los beneficiarios del Programa Tekoporã realizan su plan de negocios y en el nivel 3 lo implementan, por lo que el Programa Tenonderã pretende retomar este plan y consolidarlo.

Actualmente, el Programa Tekoporã cuenta con cerca de 12.000 personas en el 4° nivel y 63.000 en el 3° nivel. De este dato último, el 55% se encuentran distribuidos en 4 departamentos del país; Caaguazú, Misiones, San Pedro y Concepción.

Además, se encuentran dos grupos que corresponden a personas que se estima recibirán en el mes de agosto de 2014 el pago 37 (año 4) y 60 (año

<sup>4</sup> Fundación Capital es una institución regional de desarrollo cuya misión es reducir la pobreza mediante la gestión, diseño e implementación de iniciativas innovadoras destinadas a generar las condiciones que permitan a las personas con pocos recursos construir, mejorar y acrecentar sus activos.



5)<sup>5</sup>, y se espera evaluar cuál es el momento idóneo para empezar a fortalecer las capacidades productivas de las familias, de cara a una salida de los programas de TMC.

La selección de las participantes que tomarán parte del piloto “Programa Tenodera” se hará siguiendo los siguientes criterios:

1. Familias que se encuentran en el 3° Nivel en adelante del Programa Tekoporã, preferente del 4° y 5° Nivel: Se realizará una focalización geográfica seleccionándose a familias que se encuentran dentro de Tekoporã, y que a su vez expresen formalmente su interés por participar del Programa Tenonderã.
2. Familias Tekoporã que pertenecen al Proyecto Kakuaa y que ya tienen cuenta de ahorro.
3. Familias que quieran formar parte del programa Tenonderã que no formen parte del Programa Tekoporã, y que cumplan ciertos criterios de intervención definidos por la Secretaría de Acción Social (SAS).
4. Se deberán eliminar posibles participantes que, por su condición económica, no deberían estar en los programas del Estado, pero lo están por una mala focalización anterior. Esta eliminación se hará a través de un Progress Out of Poverty Index PPI.

El PPI es una herramienta para medir la pobreza, que permite determinar la probabilidad de que un hogar está viviendo por debajo o encima de la línea de pobreza o pobreza extrema. Esta herramienta, elaborada por la Fundación Grameen, es estadísticamente sólida y fácil de usar, se estructura en torno a 10 preguntas fáciles de responder y que un hogar puede contestar entre 5 a 10 minutos. Las preguntas son por ejemplo: ¿Cuántos de sus hijos están en la escuela? ¿Con qué material está hecho su techo? El PPI es específico para cada país, se emplea en 45 países y está disponible el de Paraguay.<sup>6</sup>

## Localización

Inicialmente se trabajará en cuatro distritos ubicados en 4 departamentos del país. Los distritos fueron seleccionados, primeramente, donde existen familias del 3°, 4° y 5° Nivel, alta calificación respecto al Índice de Priorización Geográfica y que, además, cuenten con guías familiares del Programa Tekoporã y apertura del gobierno local (municipalidades, gobernaciones). Mientras que para la selección de las localidades se tendrá en cuenta, además de lo mencionado, la cantidad de familias de modo a tomar localidades completas, haciendo especial atención en que las localidades no estén muy distantes unas de otras para facilitar el seguimiento y control. Asimismo, si se requiere, se aplicará el instrumento Progress Out of Poverty Index PPI.

---

<sup>5</sup> De acuerdo a la Ley 4087 de 23 de mayo de 2011 del congreso de Paraguay, las TMC sólo se otorgan por un periodo de setenta y dos pagos (72) que se alcanza alrededor de los 6 años.

<sup>6</sup> <http://www.progressoutofpoverty.org/es/acerca-del-ppi>



Departamento	Distrito	Cantidad de beneficiarios en el 3° Nivel
Caaguazú	Yhú	2.285
Concepción	Horqueta	3.181
Misiones	San Patricio	144
Caazapá	Abaí	5.304

## Caracterizaciones de la población

En el mes de mayo de 2014 se realizó un estudio cualitativo, en los distritos arriba mencionados, que buscaba recolectar información relevante para el programa de inclusión económica y social que está siendo diseñado conjuntamente entre la SAS y la Fundación Capital en Paraguay.

Se realizaron en total 8 sesiones de grupo con las personas receptoras de Tekoporã, junto con visitas a hogares y entrevistas a miembros de la Mesa de Participación en los 3 distritos. El trabajo de campo fue realizado por investigadores de Fundación Capital junto con el apoyo de la SAS y de las diferentes municipalidades. A continuación se muestran los principales resultados:

### Horqueta

En este distrito es necesario realizar una distinción entre Arroyito y el resto del distrito. Arroyito se caracteriza por tener una alta concentración de asociaciones y desarrollos cooperativos. Sin embargo, se destaca que a pesar de su alto nivel de asociatividad (en comparación con el resto del distrito) las experiencias comunitarias no se encuentran muy articuladas dentro de ciclos productivos.

También se encontró que existen intenciones por parte de Arroyito por conformar un distrito independiente de Horqueta. El trabajo de campo se centró principalmente en otras localidades de Horqueta debido a sugerencias en términos de seguridad y orden público.



En general, Horqueta es un distrito cuyos rubros centrales son el Sésamo y el Tártago (se exporta a Brasil). También se mencionaron experiencias previas con producción de Stevia, pero al parecer la producción se detuvo debido a que los precios de compra de los productos no eran rentables para el pequeño productor y, asimismo, se presentaron algunos casos de endeudamiento y desalojos por parte del Banco Nacional de Fomento.

La población en su mayoría maneja una economía de subsistencia, siendo la mandioca la base de su producción, en conjunto con la cría de especies menores (gallinas, pollos, cerdos). Además de la producción de sésamo y tártago, algunas familias consiguen ingresos adicionales a través del trabajo por jornal en estancias. También se reconoce que existe un potencial de trabajo aun no desarrollado, sobre producción de lácteos y producción agroindustrial de almidón

### **Yhú**

Este distrito también tiene una vocación agropecuaria, con una economía de subsistencia que se complementa con algunos rubros orientados a la producción.

Los productos agrícolas base para el autoconsumo son el maíz, el poroto y la mandioca. El sésamo y la chía están enfocados en la comercialización. Prevalece un modelo de pequeños productores que venden a intermediarios cuyo mercado final está en Brasil.

La población se caracteriza por tener prácticas de producción tradicionales donde prevalece el uso de agro insumos naturales y se evita el uso de químicos.

### **San Patricio**

Dentro de los distritos visitados este es el que presentó las posibilidades más bajas de articulación entre producción local y cadenas de producción. San Patricio se reconoce como el distrito más pobre del departamento de Misiones y como uno de los más pobres del Paraguay.



No existe ningún tipo de desarrollo agroindustrial y, debido a esto, gran parte de la población en edad productiva ha migrado, especialmente hacia Argentina. En este contexto prevalece una agricultura de subsistencia con una gran variedad de productos como mandioca, maíz, poroto y batata, entre otros.

Ocasionalmente las familias tienen ingresos a través del trabajo por jornal en la construcción, en las estancias ganaderas o trabajo doméstico. Adicionalmente existe en la zona una activa producción de soja, la cual está en manos de productores brasileños y, al ser altamente mecanizada, genera poco empleo para las familias de la municipalidad.



### **Abáí**

En este distrito se visitaron las localidades de Emiliano Re y las cercanas al centro –San Valentín, Santa Elena–, que presentan características productivas muy similares a San Ignacio en términos de economía de subsistencia y ausencia de actividad agroindustrial.

Si bien la producción sojera está presente en los diferentes distritos, en Abáí es mucho más fuerte la presión por parte de los productores brasileños de adquirir tierras para su producción mecanizada. Debido a esto, muchas familias arriendan sus tierras o cultivan soja para vender a los intermediarios y agroempresarios brasileños. Existe un silo que acopia la mayoría de la producción sojera de la zona y es una de las pocas



SECRETARÍA DE  
**ACCIÓN  
SOCIAL**



alternativas comerciales para los pequeños productores de la municipalidad.



En términos generales se observó que prevalece una economía de subsistencia que se combina con algunos ingresos provenientes de la producción agroindustrial basada principalmente en la soja, el sésamo y en menor medida el tártago. Debido al tipo de la población, los emprendimientos comerciales urbanos son menores y se asocian principalmente a la venta de alimentos o la prestación de algunos servicios, tales como peluquería y panadería. También existe un terreno abonado para potencializar el trabajo de los comités e integrar la producción a canales de comercialización. Allí es necesario trabajar en procesos de fortalecimiento asociativo y con el fomento de los mercados campesinos.



## I. OBJETIVO

El gobierno de Paraguay y la Fundación Capital buscan profundizar en la atención de las familias receptoras de Tekoporâ y, a través del piloto de “Acrecentamiento de Capacidades Productivas de las Receptoras de Tekoporâ”, se busca aumentar los activos productivos, financieros, humanos y sociales de las familias que van a egresar de Tekoporâ<sup>7</sup> de tal manera que los hogares se “gradúen” es decir, se establezcan socioeconómicamente, incrementen su resiliencia y sigan por sí mismos en una senda de desarrollo. Se busca, en esencia, que estas familias no vuelvan a recaer en pobreza extrema, y de esta manera generar mayor impacto y sostenibilidad a la inversión social que ha hecho el Estado durante el tiempo que las familias han recibido las transferencias monetarias.

En síntesis, a través de este piloto se encararan dos preguntas fundamentales de la política pública, no sólo del Paraguay, sino de la región y la mayoría de países que tienen programas de transferencias monetarias:

1. ¿Cómo lograr que las familias dejen de depender de la ayuda pública y permitan que otras, también necesitadas, ingresen a los programas?
2. ¿Cómo asegurar que, una vez egresadas las familias, no vuelvan a caer en situación de pobreza extrema y estén preparadas para resistir choques como enfermedades, desastres naturales, o muerte de algún familiar?

Este programa representa un esfuerzo conjunto entre Fundación Capital y la SAS en la búsqueda de estrategias y metodologías mejoradas de acompañamiento a las familias pobres de Paraguay.

## II. COMPONENTES

Este diseño se inspira, entre otros, en metodologías exitosas de salida de la pobreza extrema como la del programa “Targeting the Ultra Poor” de BRAC, las experiencias del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) en la subregión andina, y el programa LISTA de Fundación Capital.

El programa tiene una duración estimada de 24 meses y se divide en cuatro componentes:

### A. FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

#### Acompañamiento

Un acompañamiento efectivo, diseñado para impartir educación financiera y sobre manejo de pequeños negocios, así como para dar seguimiento personalizado al negocio de los participantes, es un ingrediente crítico para el éxito de los programas que buscan sacar a las personas de la pobreza extrema. Facilitadores, que visitan a los participantes del programa, que son

---

<sup>7</sup> De acuerdo a la legislación del Paraguay, todas las familias deben egresar del programa al sexto (6) año.



personas de la comunidad que han “salido adelante”, son un eje central para el éxito del programa.

Bram Thuysbaert de Innovations for Poverty Action (IPA) indica algunos resultados de investigaciones hechas en Honduras, Pakistán e India (programas de Bandhan y SKS) sobre el acompañamiento. En Bandhan, la investigación mostró que el acompañamiento ayuda a mantener los resultados positivos del programa.

Un año después de la terminación del proyecto, las mujeres habían generando mayores ingresos mensuales, consumiendo 10% más comida que el grupo control. También se estaban saltando menos comidas. El piloto implementado en Honduras también mostró que el acompañamiento era efectivo para apoyar los resultados positivos para los participantes. Resultados similares se han encontrado en otros programas de graduación que cuentan con evaluaciones de impacto.<sup>8</sup>

Se acordó que las guías familiares del programa Tekoporâ serán quienes asistan a las participantes en el marco de este piloto, y que visitarán los hogares 2 veces por mes. A su vez, coordinará y acompañará el seguimiento el Gestor Empresarial que se encontrará en cada distrito, cada uno de los cuales tendrá a su cargo alrededor de 200 familias por distrito. El acompañamiento y seguimiento por parte de los Gestores Empresariales a las familias, es clave para el éxito del Programa, quienes a su vez, deben estar debidamente capacitados para llevar adelante este propósito.

### **Capacitaciones**

Este resultado pretende dotar a las familias de herramientas para llevar a cabo la ejecución del negocio y, de esta forma, maximizar la probabilidad de éxito. Paralelamente se orientarán esfuerzos en fortalecer capacidades en cuanto al desarrollo personal y educación financiera.

---

<sup>8</sup> Janeth Heisey, Impact Research and the Role of Coaching in Poverty Reduction, February 14, 2013. <http://www.cgap.org/blog/impact-research-and-role-coaching-poverty-reduction>



Metodológicamente, el **proceso de capacitación** se estructura en esquemas formativos complementarios:

Componente	Descripción
Fortalecimiento de capacidades	<b>Acompañamiento</b> efectivo diseñado para impartir educación financiera y sobre manejo de pequeños negocios, así como para dar seguimiento personalizado al negocio de los participante  <b>Capacitación:</b> Formación empresarial y actitudinal, específicas de cada rubro, llevadas a cabo por los gestores empresariales, guías familiares y entre pares. Grupos de apoyo  <b>Asistencia técnica:</b> Desarrollo de gestión de negocios y asistencias específicas.
Financiamiento de emprendimientos	<b>Asistencia financiera</b> en efectivo con el propósito de que el participante del programa adquiera los activos necesarios para iniciar o fortalecer una idea de negocio.
Alianzas	<b>Alianzas</b> con diversas instituciones, tanto públicas como privadas, con el fin de generar sinergias con las potencialidades de cada una.
Rendición de cuentas e incentivo al buen uso de la asistencia financiera	<b>Rendición de cuentas públicas y los incentivos</b> promueven fortalecer el capital y cohesión social, así como la cultura de rendición de cuentas. Además, incentivar el buen uso del dinero propiciando una sana competencia entre localidades o entre colectivos asociados. Cabe mencionar que la rendición de cuentas públicas se hará al final de las etapas, y no como elemento de validación de los perfiles de negocios ni beneficiarios.

Dirigidas a las guías familiares:

Los gestores empresariales y las guías familiares del Programa Tekoporã se capacitarán de forma presencial y virtual en los temas básicos de manejo del negocio y de desarrollo personal, de modo que puedan replicar a las familias.

Asimismo, las guías familiares utilizarán una tableta digital donde estarán contenidos los temas, de manera a que, en cada visita a los hogares, apoyen la resolución de dudas sobre los módulos con las familias.



### Dirigidas a las familias participantes:

#### ✓ Capacitación en temas sobre Desarrollo Empresarial y Personal

En el tema de Desarrollo Personal se pretende que los participantes conozcan y analicen su realidad en los ámbitos sociales, personales y de derechos humanos con el fin de que adquieran herramientas de análisis para lograr mejores estrategias de ejecución personal y, en definitiva, una mejora en su calidad de vida.

En relación a la capacitación en el ámbito del Desarrollo Empresarial se trata de capacitaciones en manejo de pequeños negocios e educación financiera, que desarrollarán las guías familiares y gestores, pero también las mismas beneficiarias, dado que recibirán una tabletas digitales con los módulos que rotarán familia en familia, lo que reforzará el guía familiar en sus visitas.

Los módulos de capacitación estarán hechos de manera lúdica. Las capacitaciones apalancarán la tecnología de tabletas digitales para crear un sistema de auto-aprendizaje desarrollado para adultos con bajos niveles de educación. Tareas asignadas en cuadernos de trabajo dejan recordatorios de los aprendizajes en la casa.

De esta manera las capacitaciones de la intervención combinan aspectos de high y low tech para lograr un acompañamiento efectivo pero de bajos costos, tomando en cuenta siempre la escalabilidad.

El Proyecto Colombia LISTA adelantado por Fundación Capital demostró que los mensajes de texto permiten reforzar los aprendizajes de las capacitaciones en tableta a los participantes. Aprendizajes de oro (mensajes simplificados a su esencia en frases sencillas pero impactantes) que llegan por medio de celular ayudarán a reforzar los aprendizajes principales con un bajo impacto en materia de costos.

Adicionalmente se le entregará a cada participante un calendario con los aprendizajes de oro correspondientes a las capacitaciones. Estudios cualitativos realizados por Fundación Capital han mostrado que las personas valoran mucho los calendarios, que permanecen pegados a las paredes durante todo el año, por lo que se les puede dar un uso adicional y que a través de este elemento, se refuerce el contenido de las capacitaciones.

Estos recordatorios son muy importantes para el proceso de interiorización de los mensajes de las capacitaciones por parte de la población objetivo.

Se prevé abordar los siguientes temas:



De manera más específica, en las tabletas digitales se contarán con 22 módulos de capacitación propuestos, que se presentan a continuación. Cada unidad o módulo tiene una duración de aproximadamente 20 minutos.

Se intercalan módulos de educación financiera y manejo de negocio (en rojo) con módulos de desarrollo humano (en verde):

- Unidad 1: Soy un ser único e irrepetible, capaz de lograr mis sueños y manejar mi propio negocio
- Unidad 2: La responsabilidad de salir adelante, ¡está en nuestras manos!
- Unidad 3: ¿Para qué tener mi negocio propio?
- Unidad 4: El ABC del Ahorro - A de Ahorro
- Unidad 5: Soy un ser social: en la casa como en el negocio, ayudo a los demás y me apoyo en ellos
- Unidad 6: Mejoro mi comunicación
- Unidad 7: ¿A quién vendo mi producto o servicio?
- Unidad 8: Nos va mejor cuando hay acuerdos claros en el negocio y en la casa
- Unidad 9: El ABC del Ahorro - B de Buen vivir
- Unidad 10: ¿Cuánto gano con mi producto o servicio?
- Unidad 11: El ABC del Ahorro - C de Cuentas claras
- Unidad 12: Aprendo a tomar buenas decisiones
- Unidad 13: ¿Cómo llevo mis cuentas y tomo decisiones en mi negocio?
- Unidad 14: El ABC del Ahorro - D de Deudas saludables
- Unidad 15: No me impongo, argumento
- Unidad 16: Resolvemos nuestras diferencias
- Unidad 17: ¿Cómo tener clientes fieles y contentos con calidad y buen servicio?
- Unidad 18: Las dificultades son oportunidades
- Unidad 19: Los riesgos en mi negocio
- Unidad 20: Si llegamos a acuerdos, todos ganamos
- Unidad 21: El trabajo en equipo. ¿Vale la pena asociarme?
- Unidad 22: Si persisto, mis metas se cumplirán



Los canales que se emplearán para las capacitaciones serán:

- a) Talleres grupales e individuales realizados por los facilitadores, técnicos del rubro y/o productores pares;
- b) Mensajes de texto al celular;
- c) Materiales impresos y cuadernillos de trabajo;
- d) Tabletas pedagógicas;
- e) Pasantías e intercambios; etc.

Capacitación técnica específica del rubro escogido por los participantes:

Desarrollo de técnicas empresariales y cursos específicos según las actividades productivas donde se espera aumentar el conocimiento técnico del rubro identificado en el perfil de negocio (por ejemplo, cultivo de estevia, cría de cerdos, entre otros).

Proponemos dos tipos de capacitaciones, por un lado, las brindadas por institutos de formación y organizaciones aliadas, que consiste en que las familias realicen de forma presencial los cursos ofrecidos por los citados organismos, y otros cursos que se harán a medida, de acuerdo al enfoque del programa.

Por otro lado, una de las metodologías para esta asistencia y capacitación en el ámbito escogido podría darse en un Sistema productor a productor o aprendizaje entre pares.

En este sentido, una de las innovaciones de los proyectos FIDA, en Perú, para capacitar en temas directamente relacionados con la productividad del negocio y las buenas prácticas agrícolas, consistió en potenciar el conocimiento local a través de los yachaq: campesinos que, en la mayoría de casos, han adquirido conocimiento a partir de la experiencia, y no a través de educación formal. Los yachaq conocen determinadas técnicas de producción y conservación de recursos naturales productivos.

Además, enseñan directamente a otros campesinos, grupos de jóvenes campesinos o líderes comunales, que se convierten en yachachiq, a su vez, les enseñan lo aprendido a las familias campesinas. Los yachachiq exitosos tienen un servicio que ofrecer en el mercado, por lo que también se fortalece el intercambio de saberes y se logra que el mercado comience a valorar el conocimiento local. En Paraguay se han empleado sistemas similares, por lo que se espera retomar esta experiencia para el Programa Tenonderâ.

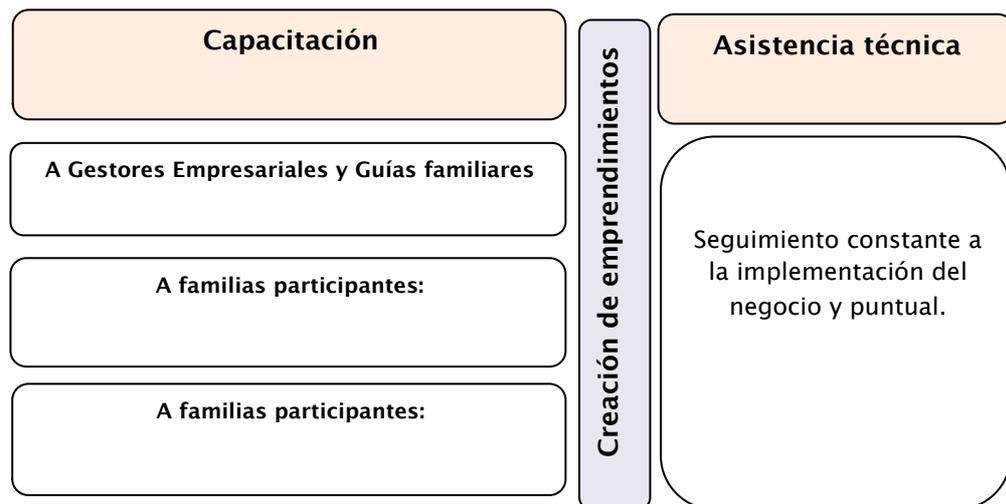
**Grupos de apoyo mutuo.** Con el fin de generar un mecanismo de acompañamiento sostenible en el tiempo y fortalecer un tejido social visiblemente debilitado, se buscará crear grupos de mutuo apoyo entre

familias que escogen negocios similares, mediante los cuales podrían compartir lecciones aprendidas, comprar insumos o contratar asistencia técnica, para reducir costos. Podrán también participar en los grupos de apoyo empresarios y demás ciudadanos con voluntad y capacidad para apoyar de manera voluntaria los esfuerzos productivos de las familias.

- Acuerdos interinstitucionales

La SAS ha suscrito dos convenios marcos vigentes con el Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP) y el Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral (SINAFOCAL), ambos pertenecientes al Ministerio del Trabajo. Son entidades que se encargan de la formación técnica profesional en Paraguay. De la misma manera, la SAS gestionará acuerdos con organizaciones privadas que puedan proporcionar asistencia técnica en el marco del proyecto.

Metodológicamente, el **proceso de capacitación** se estructura en esquemas formativos complementarios como siguen:



### Perfil de Negocios:

Como resultado de las capacitaciones, se obtendrá un perfil de negocio, ya sea para la creación de un negocio nuevo o el fortalecimiento de uno ya existente. Cada participante construirá un “Perfil de Negocio” que le ayudará a planificar el inicio o el mejoramiento de un negocio para aumentar los ingresos del hogar, mejorar su calidad de vida y tomar los pasos necesarios para lograr sus metas.

Dichos negocios, deberán ser tales que miren al mercado, es decir, que estén directamente vinculados a un mercado que asegure la sostenibilidad del negocio en el tiempo, y además deberán ser económicamente rentables para los beneficiarios del programa.

El Perfil de Negocios podrá incluir los siguientes componentes:

- 1) Identificación del negocio (individual o colectivo, bienes o servicios).
- 2) Diagnóstico del negocio (habilidades e insumos existentes, estrategia de mitigación de riesgos).



- 3) Estrategia de venta (mercadeo, análisis de la competencia, ciclo de producción).
- 4) Plan de trabajo (actividades concretas y plazos correspondientes);
- 5) Estructura de costos (inversión inicial, gastos mensuales, ganancias estimadas).
- 6) Seguimiento (tablas de ingresos y egresos, evaluación mensual de metas).

## **B. FINANCIAMIENTO: ASISTENCIA FINANCIERA (CAPITAL SEMILLA)**

Se prevé la transferencia de recursos financieros con el propósito de que el participante del programa adquiera los activos necesarios para iniciar o fortalecer una idea de negocio, estos recursos se entregarán en efectivo por medio de una transferencia bancaria, cuyo monto no podrá superar la suma de dos millones, cuatrocientos mil guaraníes (2.400.000 Gs.).

### Transferencia de Recursos:

La Secretaría de Acción Social (SAS) transferirá sus recursos para Apoyo a la Promoción e Inclusión Financiera a una entidad bancaria con el objeto de consolidar con los beneficiarios, el proceso de bancarización iniciado en el Programa Tekoporã, a través de la transferencia en sus respectivas cuentas, en la cual el beneficiario deberá mantener un mínimo de 10% como ahorro.

Se incentivará el ahorro entre los beneficiarios del Programa, para el efecto, se les capacitará en el manejo eficiente de las cuentas de ahorro, en la formación de grupos de ahorro o en el dominio de una banca móvil.

Cabe mencionar además, que a lo largo del período de duración del Piloto, los beneficiarios del Programa Tekoporã que formen parte del Programa Tendonderá, seguirán contando con el estipendio de las Transferencias Monetarias Condicionadas (TMC) según corresponda.

### Desembolso:

El desembolso se realizará posterior a la verificación de los siguientes compromisos:

Acta de compromiso debidamente firmada por el participante, el cual permite verificar que se vinculó de manera voluntaria al programa y está informado de los requisitos para su permanencia en el mismo, incluyendo el uso correcto de los recursos otorgados por la SAS.

Haber elaborado un Perfil de Negocio vinculado al mercado del rubro seleccionado con el apoyo de los facilitadores del programa, y que éste haya sido aprobado por el Equipo Técnico del Programa.

Certificación de asistencia a los talleres o módulos de capacitación previstos por el programa.

Una vez que el Equipo técnico del programa certifique el cumplimiento de las



corresponsabilidades por parte de los participantes, se procederá a realizar el desembolso a través de una transferencia bancaria.

La asistencia financiera para los emprendimientos determinados en los perfiles elaborados por los beneficiarios, podrá ser entregada en un solo desembolso o fraccionado en cuotas, para esta determinación se tendrá en cuenta el plan de inversiones, es decir la necesidad de inversión en los diferentes momentos del proceso productivo dependiendo de las características de cada emprendimiento.

Asimismo, el fortalecimiento productivo comienza con la elaboración de un **plan de vida** por parte de las participantes. Para que los participantes puedan elaborar e implementar exitosamente su Perfil de Negocio, es muy importante que reconozcan sus fortalezas y que se proyecten en el futuro, teniendo claridad hacia donde quieren llegar, es decir cuáles son sus sueños y metas. El objetivo es que los participantes se sensibilicen frente a la importancia de trazar su Plan de Vida.

Por otra parte los servicios financieros son herramientas para manejar riesgos y optimizar oportunidades para aumentar los ingresos. Se trabajará con las entidades financieras para fomentar una oferta adecuada de productos financieros para las familias. Será necesario que cada hogar detalle un plan financiero que tome en cuenta dos componentes: la planificación financiera de la casa y la del negocio, las cuales en muchos casos se integran pero no son iguales. Para aprovechar la oportunidad que la reparación presenta y evitar problemas comunes como el malgasto de fondos o el sobreendeudamiento, es esencial el acompañamiento en planificación financiera, con enfoque en la promoción del ahorro, teniendo en cuenta de que la mayoría de los beneficiarios no muestra disposición a ahorrar en instituciones formales.



### C. ALIANZAS PÚBLICO- PRIVADAS

Los desafíos para reducir o erradicar la pobreza extrema son tan numerosos y complejos que pocas organizaciones logran superarlos solas. Para varios programas, las alianzas forjadas con otras entidades sustentan el éxito del modelo.

Por esta razón se establecerán alianzas con diversas instituciones, tanto públicas como privadas, con el fin de generar sinergias con las potencialidades de cada una.

En este sentido, partiendo de los núcleos geográficos ya definidos, se espera generar alianzas con empresas privadas que se encuentran en la zona para:

1. Incentivar las compras locales dado que algunas empresas locales podrían estar interesadas en adquirir los productos ofertados por los participantes. Incluso, las familias podrían ser parte de la cadena de proveedores de la empresa.
2. Mitigar riesgos derivados de la producción extensiva de las empresas.

El tipo de alianzas tendrá que hacerse de manera particular, y será una de las labores primordiales del coordinador general del proyecto, con el apoyo de los gestores empresariales.

A continuación se presenta una lista de instituciones potencialmente aliadas:

<b>Tipo de alianza</b>	<b>Organizaciones</b>	<b>Contribuciones</b>
<b>Instituciones financieras</b>	- Crédito Agrícola de Habilitación (CAH)	Facilidades para las familias beneficiarias en créditos, seguros y apertura de cuentas de ahorro.
	- Financiera El Comercio	
	- Visión Banco	
	- Banco Nacional de Fomento (BNF)	
<b>Entidades gubernamentales relacionadas a MIPYMES</b>	- Agencia Financiera de Desarrollo (AFD)	
	- Ministerio de Justicia y Trabajo (SINAFOCAL, SNPP)	- Cursos de Capacitación profesional y otros.
	- Ministerio de Industria y Comercio	- Asistencia técnica específica.
<b>Universidades</b>	- Ministerio de la Mujer	
	- Universidad Nacional de Asunción (UNA)	- Redes de voluntariado para asistencia técnica.
	- Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción (UCA)	- Red de voluntariado para evaluación de factores socioeconómicos.
<b>Empresas</b>	- Universidad Autónoma de Asunción (UAA)	
	- Shirosawa	Sinergias de trabajo entre el proyecto y su actividad productiva.
	- Steviapar	
- Arapoty		



## RENDICIÓN DE CUENTAS ANTE GRUPOS DE INTERÉS E INCENTIVO POR BUEN USO DE LA ASISTENCIA FINANCIERA

Este componente promueve el fortalecimiento del capital y la cohesión social, así como la cultura de rendición de cuentas. Además, incentivar el buen uso del dinero propiciando una sana competencia entre localidades o entre colectivos asociados.

En este sentido, se realizarán ferias, en las que, a manera de fiesta, los participantes compartirán entre ellos, pudiendo asistir a una actividad cultural como una obra de teatro y al mismo tiempo vender sus productos.

Por la participación de los beneficiarios en las ferias, se podrían establecer ciertos incentivos a nivel de comunidades y/o proyectos por varias categorías, según disponibilidad presupuestaria. Dicho incentivo, se podría dar de la siguiente manera:

**Tabla N°.1:** Niveles del Programa Tekoporâ y corresponsabilidades asociadas

	Valor del incentivo en Gs.	Cantidad de incentivos	Cantidad de localidades	Subtotal	Notas
<b>Primer lugar</b>	1.000.000	2	3	6.000.000	Cada localidad totalizan 400 participantes, y se harán dos rendiciones de cuentas finales por cada localidad y frente a la localidad.
<b>S e g u n d o lugar</b>	600.000	2	3	3.600.000	
<b>Tercer lugar</b>	300.000	4	3	3.600.000	
<b>Costo total incentivo</b>					

Cabe mencionar que las rendiciones de cuenta se harán al finalizar el proceso, y no como instrumento de validación de los perfiles de negocios o de beneficiarios, lo cual estará a cargo del Equipo Técnico del Programa Tenonderã.

## OPERATIVIDAD DEL PROYECTO

El proceso de diseño propuesto por la Fundación Capital contempla las etapas que se describen a continuación:



El programa contará con 4 fases cronológicamente establecidos, descritos a continuación:

### **Incorporación de familias**

- Focalización Geográfica
- Articulación territorial
- Selección de familias beneficiarias
- Acta de compromiso

### **Fortalecimiento de capacidades productivas**

- Capacitación a gestores empresariales y guías familiares
- Capacitación a familias participantes del Programa
- Asistencia Técnica y capacitaciones puntuales del perfil de negocio
- Perfil de negocio

### **Acompañamiento**

- Sociofamiliar
- De los emprendimientos productivos

### **Evaluación**

- Sostenibilidad de los emprendimientos productivos
- De las intervenciones del programa



## Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	2014								2015										
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>INCORPORACIÓN DE FAMILIAS</b>																			
Focalización geográfica de las familias.	■																		
Articulación territorial.	■	■	■																
Selección de las familias beneficiarias.	■	■																	
Revisión y validación por la MPC		■																	
Acta compromiso de las familias.		■																	
Aplicación y procesamiento del Formulario de evaluación de línea de base			■																
<b>FORTALECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS</b>																			
Diseño y elaboración de materiales de capacitación (cuaderno de trabajo, afiches, trípticos)		■	■																
Diseño y elaboración de contenido de las tabletas digitales.		■	■	■															
Capacitación en desarrollo personal.			■																
Capacitación en la elaboración del perfil del negocio			■	■															
Evaluación de los perfiles de negocios por el equipo técnico			■	■															
Capacitación en desarrollo empresarial (negociación, ...)				■	■														
Capacitaciones individuales						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Entrega del capital semilla					■														
<b>ACOMPANAMIENTO</b>																			
Seguimiento sociotamiliar y de los negocios productivos						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Plenificación de cuentas financiera							■												
Plenificación de cuentas de resultados del negocio												■							
Incentivos financieros por resultados												■							
<b>EVALUACIÓN</b>																			
Aplicación de evaluación intermedia											■								
Aplicación de evaluación final de resultados																			■
Cierre de la primera fase del Programa																			■



## VI. VIABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD

**Enfoque de derechos:** La propuesta pone énfasis en el fortalecimiento de la capacidad de emprender un negocio y la implementación con éxito de las iniciativas productivas con plena participación de los participantes y sus familiares. Este enfoque garantiza la viabilidad del proyecto, puesto que impulsa el desarrollo integral de la familia.

**Políticas de apoyo:** A nivel nacional, el proyecto está enmarcado en los ejes prioritarios de la Política Pública para el Desarrollo, así como en las intervenciones públicas actuales dirigidas a potenciar el sector de MIPYMEs. Respecto al gobierno local, se enmarca en los planes de desarrollo de las localidades a ser implementado el programa.

**Aspectos institucionales:** Las empresas que se crean tendrán el acompañamiento puntual de las guías familiares del Programa Tekopora y capacitaciones y talleres de formación profesional, que serán impartidos tanto por el Programa como por las instituciones aliadas, tales como el Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral (SINAFOCAL) del Ministerio de Justicia y Trabajo, el Ministerio de Agricultura, el Sistema Nacional de Promoción Profesional, entre otras, de modo que la creación y el fortalecimiento de los emprendimientos sea tutelado no sólo por el Programa, sino que esté arraigado efectivamente en la trama de alianzas institucionales que se pretende movilizar. En suma, las capacidades transferidas a través de la asistencia técnica será complementada por el acompañamiento de instituciones nacionales que se vinculan directamente con el tema.

**Aspectos socioculturales:** El segmento poblacional de bajo nivel de ingreso en Paraguay, donde el 63% de los trabajadores realiza su ocupación en pequeñas empresas y el 22% es independiente. A esto se suma el interés de los participantes de realizar acciones en su comunidad.

**Enfoque de género:** La mayoría de las personas receptoras del Programa Tekoporâ son mujeres responsables de la manutención de su familia. El programa se centra en el empoderamiento de las mismas y sus familiares para la generación de iniciativas productivas, además de visibilizar ante su familia y la sociedad el papel de éstas.

**Factores tecnológicos:** Las tabletas digitales a ser entregadas a las guías familiares y gestores empresariales serán una herramienta clave para las capacitaciones a las familias. Esta herramienta permitirá nivelar la transferencia de los contenidos de forma innovadora, así como garantizar la comprensión de los temas.

**Factores medioambientales:** Ningún proyecto puede ser realizado fuera de las consideraciones ambientales. Adicionalmente y para garantizar la operación del Programa, en la factibilidad económico financiera, serán



incorporados e internalizados los posibles costos ambientales de los emprendimientos que vayan a formarse. La omisión de la consideración ambiental o la generación de posibles efectos ambientales adversos, podrá determinar la suspensión o salida del Programa.

**Factores económicos financieros:** Las iniciativas productivas generadas serán rentables al final del proyecto. Para lograr esto se destinará mayor esfuerzo en el análisis de la rentabilidad del emprendimiento a ser realizado, canales de comercialización de los emprendimientos, así como un fortalecimiento de las capacidades de las familias participantes.

## MONITOREO Y EVALUACIÓN

### Sistema de monitoreo y seguimiento

Para poder entrar en los módulos de capacitación en la tableta, cada participante deberá ingresar su cédula, de manera que sea fácil verificar cuantas veces cada participante entró en cada módulo, y si lo completó hasta el final (información necesaria para la entrega de los incentivos y el certificado). Las tabletas rotativas no tendrán plan de datos, de manera que cada semana el gestor deberá sincronizar la tableta rotativa con la suya para poder transferir los datos y subirlos a la plataforma web para que puedan ser consultados por la Coordinación de la SAS semanalmente.

A cada visita domiciliaria que realice el gestor, se le pedirá al participante que firme en la tableta y al gestor que georeferencie la ubicación de la tableta, para poder comprobar que efectivamente se realizó la visita en la vivienda del participante. Se llevará adicionalmente un sistema de verificación en papel.

Para poder reaccionar de manera inmediata a posibles fallas técnicas de las tabletas, un equipo de soporte estará a disposición de los gestores por teléfono y se desplazará a terreno si fuese necesario.

### Articulación con el gobierno local

Se pedirá a las **intendencias** de las localidades de intervención que brinden apoyo al proyecto, principalmente mediante la puesta a disposición de un lugar donde se puedan realizar las convocatorias, las jornadas de capacitación de los gestores, y las reuniones periódicas entre los gestores y el coordinador.

Una vez seleccionados las localidades de intervención y previamente al desarrollo de los planes de negocio, la SAS se comunicará con las intendencias pertinentes, tal como otros organismos del Estado, para obtener información de mercado existente en las zonas de intervención, con el fin de orientar a las familias que lo desean sobre el tipo de negocio con mayor potencial en su entorno.



El coordinador mantendrá informado a la Mesa de Participación Ciudadana sobre los avances del proyecto. En particular, una vez definidas las actividades productivas por ser desarrolladas por los participantes, el coordinador evaluará con los organismos aliados, la posibilidad de proveer formación técnica en las líneas productivas seleccionadas (aparte de la contratación de asistentes técnicos a nivel individual o grupal promovida por el proyecto en el marco del plan de negocio).

### **Evaluación cuantitativa y cualitativa**

Se realizará una evaluación para determinar el resultado en términos de generación de ingresos y sostenibilidad de las actividades productivas desarrolladas, así como en términos de fortalecimiento del capital humano y social de las familias. Se hará una línea base, intermedia y una línea final, que estará a cargo de una entidad externa contratada por Fundación Capital. Sin embargo en el diseño de la evaluación es importante contar con los aportes de la SAS y de Fundación Capital.

Adicionalmente, los módulos de capacitación incluyen un sistema sencillo de evaluación de cada módulo para que al finalizar cada una de las unidades los participantes determinen si les gustó el módulo y si le encuentran utilidad práctica en su vida.

### **Evaluación de conceptos (contenidos) y procesos**

Con esta evaluación de tipo cualitativo se busca obtener insumos que permitan afinar los instrumentos de intervención y garantizar una correcta transmisión de contenidos en términos de interiorización y asimilación de mensajes.

La información obtenida servirá para tomar acciones y ajustes encaminados a brindar un mejor proceso de acompañamiento y fortalecimiento productivo.

#### **Objetivo Central**

Determinar el nivel de interiorización y apropiación de los mensajes transmitidos y entender la pertinencia y efectividad de la comunicación desarrollada durante el proceso de acompañamiento.

#### **Objetivos Específicos:**

- Mensajes:** entender cómo se ha sido el proceso de asimilación de mensajes y determinar cuáles han sido los mensajes y contenidos con mejor y peor recordación e interiorización.
- Pertinencia del material:** determinar cuál ha sido la efectividad del material utilizado y definir cuáles son elementos (gráficos y escritos) que fortalecen o distorsionan los mensajes.
- Gestores:** entender cómo ha sido el acompañamiento de los gestores a la población y que determinar elementos que ayudan u obstaculizan la labor de los gestores.



- Comunicación:** evaluar el proceso comunicativo del programa, entendiendo el rol de cada uno de los eslabones en la comunicación.
- Aspectos por mejorar:** recoger un listado de sugerencias e ideas encaminadas a fortalecer el programa.

### **Metodología**

Se plantea una metodología de investigación cualitativa que permite recoger diferentes opiniones y percepciones sobre el proceso. Para esto se utilizan dos técnicas:

- a) Entrevistas en profundidad con líderes locales y gestores empresariales de distritos geográficos: se realizarán entrevistas individuales con una duración aproximada de hora y media para los líderes y dos horas para los gestores.
- b) Sesiones de grupo con personas participantes del Programa Tenonderâ: con una duración aproximada de dos horas y con un mínimo de 8 participantes y un máximo de 10 participantes por sesión.

**ANEXO I –PROGRESS OUT OF POVERTY INDEX PPI****PPI® para Paraguay**

Para ayudar con la entrevista, las organizaciones pueden utilizar la lista de hogares ubicados en la tercera página para ayudar con las preguntas 1-4.

Entidad	Nombre	Identificación	Fecha (DD/MM/AA)
Encuestado:	_____	_____	F. Inscripción: _____
Encuestador:	_____	_____	F. de Hoy: _____
Agencia:	_____	_____	Tamaño hogar: _____

Indicador	Respuesta	Puntos	Valor
1. ¿Cuántos miembros tiene el hogar?	A. Seis o más	0	
	B. Cinco	5	
	C. Cuatro	11	
	D. Tres	19	
	E. Uno o dos	30	
2. En los últimos 7 días, ¿cuántos miembros del hogar han realizado algún tipo de trabajo, ya sea como empleado, por cuenta propia, empleador (patrón), o familiar no remunerado?	A. Ninguno	0	
	B. Uno	4	
	C. Dos o más	15	
3. En los últimos 7 días en su ocupación principal, ¿cuántos miembros del hogar eran empleados/obreros, o empleadores o patrones?	A. Ninguno	0	
	B. Uno o más	7	
4. En los últimos 7 días, ¿cuántos miembros del hogar tuvieron como su ocupación principal agricultor, trabajador agropecuario, o pesquero?	A. Dos o más	0	
	B. Uno	5	
	C. Ninguno	9	
5. ¿Piso?	A. Tierra, u otro	0	
	B. Lecherado	1	
	C. Madera, ladrillo, o baldosa común	4	
	D. Mosaico, cerámica, granito, alfombra, o parquet	8	
6. ¿Número de dormitorios?	A. Uno	0	
	B. Dos	3	
	C. Tres	9	
	D. Cuatro o más	12	
7. ¿Para cocinar, usa principalmente...?	A. Carbón, kerosene, alcohol, u otro	0	
	B. Leña	7	
	C. Gas, electricidad, o ninguno (no cocina)	8	
8. ¿Qué tipo de desagüe tiene el baño?	A. No tiene baño	0	
	B. En la superficie de la tierra, hoyo abierto, zanja, arroyo, u otro	0	
	C. Letrina ventilada de hoyo seco (de cualquier tipo)	2	
	D. Pozo ciego (absorbente), cámara séptica y pozo ciego (absorbente), o red de alcantarillado sanitario	2	
9. ¿Este hogar tiene máquina lavarropa?	A. No	0	
	B. Sí	2	
10. ¿Este hogar tiene motocicleta o automóvil, camión, o camioneta?	A. Ninguno	0	
	B. Sólo motocicleta	2	
	C. Sólo automóvil, camión, o camioneta	6	
	D. Tanto motocicleta como automóvil, camión, o camioneta	7	

By [Mark Schreiner](#) of Microfinance Risk Management, L.L.C., developer of the PPI. Puntaje:

Este PPI fue creado en diciembre de 2012 y se basa en datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) de 2011. Para más información acerca del PPI, ingrese a [www.progressoutofpoverty.org](http://www.progressoutofpoverty.org)

## ANEXO II – PLAN DE NEGOCIO

Nota: El plan de negocio que se presenta a continuación fue desarrollado por la Fundación Capital para el Gobierno Colombiano que desarrolla el Proyecto Transformando mi futuro. Este cuaderno se deberá modificar y adecuar a la población del Programa Tenonderâ, testeando con la población.

### Identificación y características del negocio

**Mi Plan de Negocio**

I. Identificación del Negocio

A continuación, comenzaré a pensar en los pasos que debo seguir para aprovechar esta oportunidad. Esto se llama un Plan de Negocio.

La actividad que voy a desarrollar es:

La actividad es:

- Nueva
- En marcha
- Relacionada con algún negocio anterior

¿La actividad que escogí la voy a desarrollar sola o con otras personas?

- Sola
- Con otras personas

¿Qué nombre tiene o le daré a mi negocio?

En caso de desarrollar mi actividad con otras personas ¿con quién(es) sería?

Nombre \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

¿Por qué deseo este negocio?

2

**Mi Plan de Negocio**

II. Características del Negocio

¿Qué tengo que me permitiría montar mi negocio?

Para vender el producto o servicio

Conozco al tendero de la vereda que me puede comprar lo que yo produzca.

Para manejar el negocio

Ejemplo: Tengo un terreno propio y experiencia desarrollando esta actividad.

Para manejar la plata

Ejemplo: Soy buena llevando las cuentas y el negocio genera plata rápido.

Otras cosas que me ayuden a que el negocio funcione

Ejemplo: Mi cuñada tiene el mismo negocio y me puede ayudar en lo que necesite.

3

## Identificación y mitigación de riesgos

### Mi Plan de Negocio

II. Características del Negocio

¿Qué puede salir mal en mi negocio?

**En relación con la salud**

Me enfermó y no puedo ir a vender los pollos.

**En relación con el negocio mismo**

Ejemplo: No logro vender tanto porque se me enferman los pollos y no crecen mucho.

**En relación con la gente**

Ejemplo: Me pueden robar mis pollos.

**En relación con el medioambiente**

Ejemplo: Mi casa se inunda todos los años y esto puede matar a mis pollos.

**Otros**

Ejemplo: No tengo con quien dejar a mis hijos mientras salgo a vender los pollos.

### Mi Plan de Negocio

II. Características del Negocio

¿Qué puedo hacer para que esto no ocurra?

**En relación con la salud**

Ejemplo: Puedo ahorrar plata para poder ir al médico y recuperarme como es debido.

**En relación con el negocio mismo**

Ejemplo: Puedo vacunar a mis pollos cada mes para que no se enfermen y darles buena comida.

**En relación con la gente**

Ejemplo: Puedo ponerle un candado al criadero.

**En relación con el medioambiente**

Puedo tener el criadero de pollos más arriba que el piso para que no le llegue el agua.

**Otros**

Ejemplo: Puedo pedirle el favor a mi vecina que me cuide a mis hijos.

## Detalles del Plan de Negocio

### A "Aterrizar" mi Plan de Negocio

Las siguientes preguntas me permitirán conocer y organizar las actividades necesarias para desarrollar mi negocio.

**Mercadeo**

¿Qué haré para dar a conocer mi negocio y para conseguir nuevos clientes?

Ejemplo: Colocaré un letrero "Pollos Doña María" en mi casa para que los vecinos se enteren y visitarán a todos los tenderos del municipio.

**Estrategia de venta**

¿A quién venderé el producto o servicio?

Vecinos: NOMBRES \_\_\_\_\_

Intermediarios: NOMBRES \_\_\_\_\_

Tenderos: NOMBRES \_\_\_\_\_

Supermercados: NOMBRES \_\_\_\_\_

**Competencia**

¿Quién(es) tienen el mismo negocio en mi barrio o vereda?

¿Me puedo asociar con ellos para que sea más fácil comprar los insumos o vender mi producto?

SI NO SI NO SI NO

¿Qué tiene de diferente mi servicio o producto en comparación con la gente de mi vereda que tiene el mismo negocio?

Ejemplo: Yo puedo atender mejor a los clientes

### A "Aterrizar" mi Plan de Negocio

¿Cuándo empezará mi negocio a generar plata?

**Tiempos**

¿Cuántas horas al día o a la semana le tendré que dedicar a mi negocio?

Ejemplo: 1 hora diaria + un sábado y un domingo al mes todo el día (día de ir al matadero y día de venta).

Ejemplo: Los pollos están listos para vender después de 4 meses. Por lo que los primeros 4 meses del negocio no recibiré nada y tendré que gastar plata. Además, si quiero vender 20 pollos todos los meses, debo criar 20 pollos todos los meses y así voy teniendo pollos de diferentes edades en galpones separados.

**Plan de Trabajo: ¿Qué tengo que hacer para arrancar con el negocio?**

Ejemplo: Adecuar el criadero, comprar los pollos, hacer publicidad con los vecinos y tenderos, etc.

ACTIVIDAD	¿CUÁNDO?	YA SE HIZO
_____	_____	SI NO





### ANEXO III – EL TALLER PLAN DE VIDA

Para que los participantes del Programa “Tenodera” puedan elaborar e implementar exitosamente su Perfil de Negocio, es muy importante que reconozcan sus fortalezas y que se proyecten en el futuro, teniendo claridad hacia donde quieren llegar, es decir cuales son sus sueños y metas. El objetivo de este taller es que los participantes se sensibilicen frente a la importancia de trazar su Plan de Vida. Cada taller se realizará con un grupo máximo de 30 participantes y contará con la dirección de dos gestores empresariales.

#### AGENDA

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO ESTIMADO
1. La pelota preguntona	Actividad de presentación	15 minutos
2. Lectura “solo las águilas vuelan”	Reflexión sobre la lectura	30 minutos
3. El lienzo de mi vida	Actividad de construcción	75 minutos

Al finalizar el taller, los participantes habrá reflexionado sobre su capacidad de salir adelante por sus propios medios, y tendrán un lienzo semejante a éste:

#### EL LIENZO DE MI VIDA

