



EXPERIENCIAS DE LOS PARTICIPANTES DE CASH + EMPRENDIMIENTO

LA CRISIS REGIONAL DE VENEZUELA

Un estudio de caso del mapeo de experiencias en Colombia

BASADO EN EVIDENCIA Y APRENDIZAJES DE VENESPERANZA, EL CONSORCIO MÁS GRANDE
DE CASH Y MEDIOS DE VIDA DE AMÉRICA LATINA

Julio del 2024



Contenido

Contenido	2
Autoría	2
Agradecimientos	2
Antecedentes	3
Métodos de investigación	4
Composición de muestras	5
Experiencias de los usuarios	6
Exploración de las experiencias	12
Resultados clave	14
Análisis y recomendaciones	15

Autoría

Este informe fue redactado por Katrina Keegan, una investigadora independiente contratada por Mercy Corps. La investigación que sirve como base de este informe fue realizada por la autora, y fue posible gracias al generoso apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). A menos que se indique expresamente lo contrario, las conclusiones e interpretaciones expresadas en este informe son responsabilidad de la autora, y no representan necesariamente las opiniones del Consorcio VenEsperanza o USAID.

Agradecimientos

Estoy muy agradecida con el consorcio VenEsperanza por la oportunidad de llevar a cabo esta investigación, y con todos los entrevistados clave, cuya valiosa participación y tiempo hicieron posible este estudio. También quiero agradecerles a todos los miembros del equipo de VenEsperanza que proporcionaron valiosos aportes y comentarios sobre el diseño de la investigación, y que ayudaron a coordinar las actividades de recopilación de datos durante las visitas de campo. Estoy especialmente agradecida con Shanti Sattler por su orientación, conocimientos y apoyo durante esta investigación. Le agradezco sinceramente a Ground Truth Solutions por ser una fuente de inspiración y un modelo orientador para nuestra investigación de mapeo de experiencias, y quiero agradecer además a los miembros del equipo de GTS que generosamente proporcionaron consejos y orientación sobre el diseño del estudio. También quiero extenderle mis agradecimientos a Juan Manuel Morales Gómez por sus ilustraciones en este informe. Finalmente, me gustaría agradecerles a Casey Tyler y Flor Correa Angulo en Save The Children por su revisión y comentarios sobre este informe.

Contactos

KATRINA KEEGAN

Coordinadora de investigación
y aprendizaje |
Contratista independiente,
Mercy Corps
kkeegan@mercy Corps.org

SHANTI SATTLER

Directora del consorcio |
Consorcio VenEsperanza

JUAN RIVEROS

Subdirector del consorcio |
Consorcio VenEsperanza
jriveros@mercy Corps.com

Carrera 13 No. 90-17
Oficina 18
Bogotá, Colombia
<https://www.venesperanza.co/>

Acerca de Mercy Corps

Mercy Corps es una organización global líder impulsada por la creencia de que un mundo mejor es posible. En caso de desastre, en momentos difíciles, en más de 40 países de todo el mundo, nos asociamos para poner en acción soluciones audaces y ayudar a las personas a triunfar sobre la adversidad y construir comunidades más fuertes desde el interior. Ahora, y para el futuro.



Antecedentes

Introducción

La migración masiva desde Venezuela ha estado ocurriendo durante nueve años, sin un final claro a la vista. Colombia es el país anfitrión principal de los venezolanos desplazados, ya que la mayoría de las personas planea quedarse en Colombia en un futuro previsible. En este contexto, el programa de seguridad alimentaria y asistencia humanitaria VenEsperanza, financiado por USAID/BHA, se amplió para incluir apoyo complementario a los medios de vida de todos los hogares participantes interesados.

El programa VenEsperanza está operado por un consorcio liderado por Mercy Corps, junto con Save the Children, World Vision, el Comité Internacional de Rescate y la ONG asociada nacional, Fundación Halü. El consorcio, que inició operaciones en el 2019, ha proporcionado asistencia alimentaria a más de 500 000 personas a través de transferencias monetarias multipropósito¹. Entre estas personas, más de 11 000 han recibido apoyo para medios de vida a través de tres “rutas” distintas, pero complementarias, de medios de vida: grupos de ahorro, empleabilidad y emprendimiento. Los participantes seleccionan una, dos o tres de las rutas, y comienzan una vez que han recibido al menos una transferencia monetaria. La incorporación de los programas de medios de vida a la asistencia en cash ha permitido que VenEsperanza aumente el impacto del programa y les brinde más oportunidades sostenibles a los participantes. Al mes de mayo del 2024, VenEsperanza ha apoyado más de 2600 proyectos de emprendimiento. Los pasos clave en la ruta del emprendimiento se resumen más adelante.

Ruta del emprendimiento de VenEsperanza

- Por lo general, los grupos de emprendimiento tienen entre 5 y 15 participantes que realizan juntos el proceso.
- La ruta dura entre 3 y 4 meses, e incluye de 8 a 10 sesiones dirigidas por un facilitador.
- Los participantes reciben entre 1 y 2 visitas de verificación antes de la distribución del capital semilla para evaluar los posibles riesgos y los requisitos básicos necesarios para implementar de forma segura la actividad empresarial propuesta.
- Los participantes que completan satisfactoriamente los entregables de capacitación, la propuesta comercial y la visita de verificación tienen la oportunidad de recibir un desembolso de capital semilla para invertir en sus negocios. El monto exacto del capital semilla depende de factores como el tipo de negocio y el plan de inversión.

Presentación de entrega de cash y medios de vida	Talleres de modelo de negocio y CANVAS	Planes de inversión y propuestas comerciales	Graduación y entrega del capital semilla	3 meses después de la graduación
• Los participantes reciben información sobre cómo acceder a la asistencia económica. • Los participantes aprenden sobre las rutas de medios de vida y responden una encuesta para determinar su interés.	• Los participantes aprenden sobre el modelo de emprendimiento y los conceptos básicos de emprendimiento. • Los participantes identifican y definen una idea de negocio viable. • Los talleres se facilitan con un enfoque en temas como presupuesto familiar y empresarial, gestión financiera, desarrollo de habilidades blandas, análisis de mercado y servicios financieros. • Los participantes utilizan el modelo CANVAS* para desarrollar un plan de negocios. *Osterwalder y Pigneur (2010). El modelo de negocio CANVAS.	• Los participantes desarrollan un plan de inversión y presupuesto operativo (incluyendo una lista de precios y proveedores), y un pronóstico de ganancias. • Los participantes muestran su preparación para el capital semilla mediante una presentación de su negocio frente a sus compañeros y jueces invitados.	• Una ceremonia de graduación marca el final del programa. • El equipo del programa realiza visitas de verificación para confirmar que las operaciones cumplen con los requisitos básicos. • Los participantes que cumplen satisfactoriamente con los criterios reciben capital semilla para adquirir bienes productivos, activos y/o servicios para fortalecer sus negocios. • El personal del programa podría acompañar a los participantes (individualmente o colectivamente) durante el gasto del capital semilla para facilitar el acceso a los productos que necesitan a precios justos.	• Los participantes trabajan de forma independiente.

¹ VenEsperanza les proporciona a los hogares vulnerables afectados por la crisis de Venezuela una transferencia monetaria al mes durante seis meses.

Métodos de investigación

Propósito y enfoque

El mapeo de experiencias es un enfoque inspirado en el diseño centrado en el ser humano que tiene como objetivo comprender las necesidades, comportamientos y experiencias de los usuarios a través del estudio de arquetipos, con el fin de crear soluciones eficaces que se adapten a sus desafíos y deseos únicos. Las experiencias de los usuarios representadas en este informe muestran las experiencias reales de los participantes de VenEsperanza que recibieron cash y participaron en la ruta del emprendimiento². Estas experiencias de participación son comunes pero diversas; desde darse cuenta por primera vez de su elegibilidad para el programa, pasando por diferentes hitos del ciclo del programa de emprendimiento, hasta un seguimiento varios meses después de graduarse del programa. Esta investigación tiene como objetivo comprender mejor los pensamientos, esperanzas y preocupaciones de las personas y explorar cómo las diferencias en las características demográficas, la composición del hogar y los factores contextuales pueden afectar sus experiencias con el fin de (1) promover una adaptación informada e iterativa de la implementación del programa para responder mejor a las necesidades y expectativas de los usuarios y (2) compartir recomendaciones basadas en evidencia para mejorar las experiencias y potenciar resultados positivos para futuros participantes en grupos de cash y emprendimiento.

Diseño de la investigación

La estrategia de muestreo, desarrollada en consulta con los equipos de VenEsperanza antes de la investigación, tuvo como objetivo minimizar la subjetividad en la formación de arquetipos de los usuarios, al representar con precisión las necesidades, metas, valores y comportamientos de varios grupos de usuarios y garantizar la representación de los usuarios más desfavorecidos y marginados. Para lograr esto, la estrategia incluye un muestreo selectivo de características específicas de interés, como la inestabilidad de ingresos, baja alfabetización, cabezas de hogar con dependientes, y condiciones de salud y/o discapacidades, al mismo tiempo que maximiza la diversidad en cuanto a edad, género y perfil de los participantes (refugiados o migrantes venezolanos, retornados colombianos o miembros de la comunidad anfitriona). La composición de la muestra se puede encontrar en la siguiente página.

Entrevistas cualitativas

Este documento se basa en 31 entrevistas con participantes del programa de cash y emprendimiento de VenEsperanza ubicados en los cuatro respectivos departamentos de Colombia donde operan los asociados: Antioquia (Mercy Corps), Cundinamarca (World Vision), La Guajira (Save the Children) y Norte de Santander (International Rescue Committee). Se incluyeron tanto los centros urbanos como los lugares más remotos para proporcionar contextos comparativos, siempre que fuera posible. Los participantes fueron seleccionados para entrevistas con base en un muestreo no probabilístico y con un propósito de características específicas. Se realizaron entrevistas a profundidad en español, con una duración máxima de 90 minutos, y fue necesario el consentimiento verbal de los participantes. Las entrevistas utilizaron un formato semiestructurado para fomentar la narración, así como un ejercicio de clasificación visual de tarjetas para estimular la memoria y obtener las opiniones, sentimientos, percepciones y estado de ánimo de los participantes en varias etapas. Se realizaron entrevistas en dos momentos distintos para reducir el sesgo de memoria y mejorar la profundidad y validez de los hallazgos. El momento 1 marcó la mitad de la ruta de emprendimiento, con entrevistas realizadas entre mayo y agosto del 2023. El momento 2 señala entre 2 y 3 meses después de la graduación de la ruta, con entrevistas que tuvieron lugar entre septiembre del 2023 y enero del 2024. Para explorar los obstáculos para la participación y continuación, las muestras del momento 1 incluyeron a participantes que habían abandonado el programa, y en el momento 2 se incluyeron a participantes que tuvieron dificultades y/o no pudieron comenzar su negocio según lo planeado.

Perfiles y experiencias de los usuarios

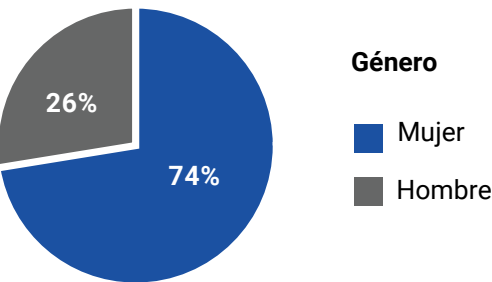
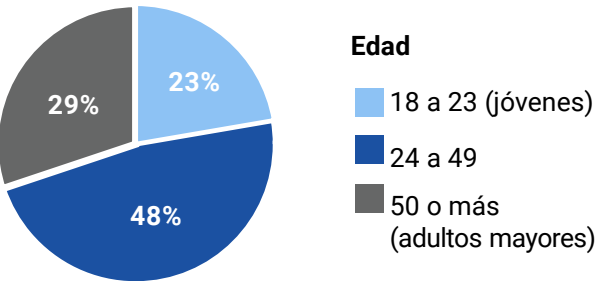
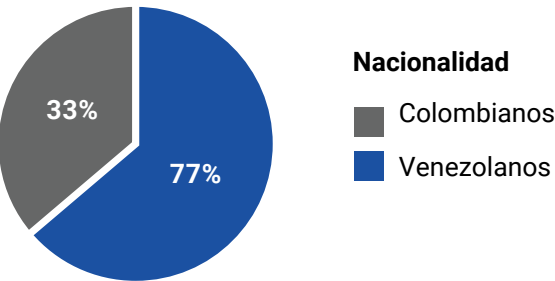
La entrevista en audio fue transcrita, traducida y mapeada para identificar patrones y tendencias, y agrupar a personas similares para desarrollar cuatro perfiles de usuario compuestos. Cada perfil de usuario y mapa de experiencia refleja las experiencias combinadas de dos a seis entrevistados, recopiladas en un relato compuesto basado en las características objetivo y el enfoque de muestreo diseñado en colaboración con los equipos de VenEsperanza. Los perfiles destacados representan las características generales de diferentes tipos de usuarios basadas enteramente en entrevistas cualitativas, lo que permite explorar diferentes permutaciones de características y cómo impactan en las experiencias de los usuarios.

² Los grupos de ahorro se ofrecen como una oportunidad independiente y también a través de opciones híbridas que combinan grupos de ahorro con actividades de emprendimiento y/o empleabilidad.

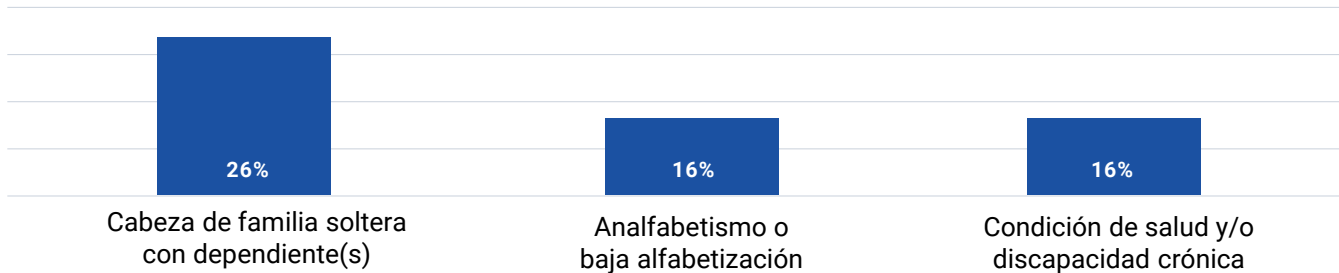
³ No se recopilaban datos personales identificables durante las entrevistas. Todos los archivos de audio fueron anonimizados a través de procedimientos de codificación para garantizar la confidencialidad y proteger la privacidad de los participantes. Los participantes que mostraron incomodidad durante las entrevistas fueron señalados a los supervisores del sitio para un seguimiento adecuado.

Composición de muestras

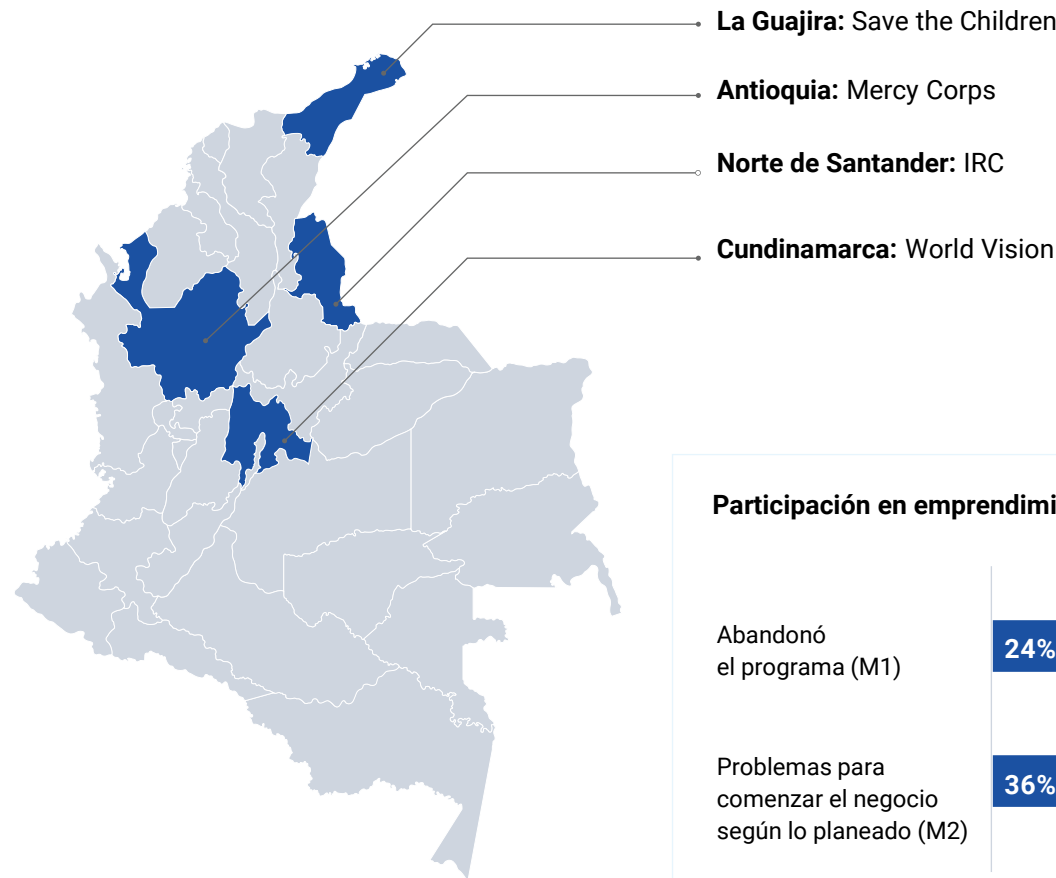
Datos demográficos de los participantes



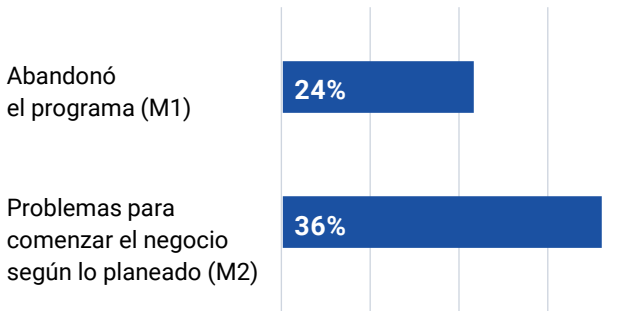
Características específicas



Ubicaciones de recopilación de datos



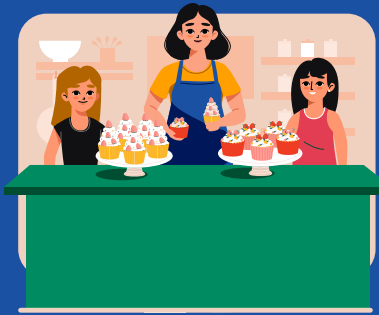
Participación en emprendimiento



Experiencias de los usuarios

Esta sección presenta las experiencias ilustradas de cuatro usuarios: Daniela, Mauricio, Alejandra y Patricia. Cada persona y experiencia se basa completamente en entrevistas, y refleja una combinación de las perspectivas y experiencias de los usuarios en primera persona, tal como ellos mismos las expresan.

La experiencia de Daniela



"En Venezuela, era profesora y estaba haciendo un doctorado, pero no pude terminar. Mi esposo fue asesinado, y me fui a Colombia con mi hijo de 11 años y mi hija de 5 años".

"Nos quedamos con una mujer que conocía, pero era una situación insegura y nos marchamos. Encontré un trabajo en una tienda de comestibles, y le alquilé una habitación a la propietaria hasta que se recuperó de una cirugía. Después trabajé como camarera, costurera, cualquier cosa que pudiera encontrar. Los empleadores se negaban a contratarme cuando

se enteraban de que soy venezolana. Comía una o dos comidas al día para que mis hijos pudieran comer".

"Ahora vivimos en un pequeño apartamento. No está en la zona más segura, y no dejo que los niños salgan afuera sin mí".

"Mi negocio consiste en hacer y vender postres venezolanos. No tengo experiencia en negocios. Antes, hacer postres era solo un hobby, pero ahora mantengo a mi familia con mis ventas. Como madre soltera, mi negocio me brinda más control y flexibilidad con mis hijos. Antes, no tenía otra opción que dejar a los niños solos mientras trabajaba durante 12 horas. Con mi negocio en casa, puedo trabajar y ser su mamá al mismo tiempo. Es difícil pero vale la pena".



Perfil personal

- **Perfil:** migrante venezolana
- **Ubicación:** urbana
- **Situación de vivienda:** alquila apartamento con hijos
- **Tiempo en Colombia:** 3 años, tiene planes de quedarse
- **Nivel de alfabetización:** alto
- **Nivel educativo:** doctorado incompleto
- **Apoyo social:** limitado a unos pocos vecinos



Perfil de participación

- **Negocio:** postres
- **Objetivo:** comenzar un nuevo negocio
- **Experiencia previa:** ninguna
- **Mayor obstáculo:** obtener clientes; fluctuaciones estacionales del mercado
- **Después del programa:** negocio en dificultades

Presentación de entrega de cash y medios de vida

Talleres de modelo de negocio y CANVAS

Planes de inversión y propuestas comerciales

Graduación y entrega del capital semilla

3 meses después del programa



"Fue un momento triste tener que enfrentar el hecho de que necesitaba ayuda. Pero también un momento de felicidad, gratitud y alivio porque estaba cansada de estar en una situación de supervivencia".

"Me interesé por el emprendimiento porque había tenido muy mala suerte con el empleo".

+Sintió gratitud y alivio
-Le resultó difícil aceptar que necesitaba ayuda

"El primer día me pregunté: '¿Puedo ser una emprendedora?'. Realmente tuve dificultades con mi idea de negocio. Mis dudas aumentaron cuando descubrí que la mayoría en mi grupo ya tenía ideas de negocios claras y experiencia previa".

"Fue hermoso ver a venezolanos en un aula en lugar de vendiendo dulces en la calle. Nuestro profesor es venezolano, y es un modelo a seguir. Me motivó y me inspiró como venezolana".

"Los talleres son útiles para todos, independientemente de la experiencia o la educación. El modelo CANVAS es difícil, pero lloré cuando terminé porque se volvió real; cobró vida".



+Le pareció que las sesiones eran desafiantes, pero alentadoras y gratificantes
-Tenía dudas y nerviosismo como nueva emprendedora
-Tuvo dificultades para definir la idea de negocio



"No nos dijeron cuánto podríamos esperar recibir. Muchos rebasaron el presupuesto y tuvieron que volver a hacerlo. Creo que deberían decirnos el monto antes para evitar decepciones".

"La propuesta comercial mostró todo nuestro trabajo duro y todo lo que aprendimos. Como exprofesora, me sentía segura al hablar en público. Pero otros nunca habían hecho una presentación antes; estaban realmente nerviosos e incluso lloraron. Pero los profesores, jueces y otros estudiantes los animaron, y todos lo hicieron genial. Fue un momento decisivo para todos nosotros".

+Se sintió segura durante la presentación
-Los montos desconocidos del capital semilla causaron cierta decepción

"Al principio, muchos de nosotros dudábamos de poder comprometernos con un programa tan largo porque estábamos en modo supervivencia y no podíamos ver muy lejos. Pero el tiempo pasó volando y, cuando nos graduamos, ¡no queríamos que terminara!".

"Desearía que el capital semilla fuera un poco mayor, ya que los precios en la ciudad son muy altos, y los negocios requieren muchos costos por adelantado. Dicho esto, estoy muy agradecida. Con las herramientas que compré, puedo hacer una mayor variedad de postres y ganar más".



+La graduación y el capital semilla fueron significativos
-Los montos del capital semilla son bajos



"He tenido algunos problemas con la cocina de mi casa. La electricidad en donde vivo se va muy a menudo y eso a veces me retrasa. Y mi refrigerador y horno son pequeños, así que no puedo hacer grandes cantidades. Además, me está llevando un tiempo construir mi base de clientes porque mi negocio no es visible".

"Diciembre fue un mes realmente bueno en términos de ventas. ¡Ganaba alrededor de COP 500 000 por semana! Pero luego llegó enero, y las personas dejaron de gastar después de Navidad. Justo después de mi mejor mes, tuve el peor. Hubo una semana que gané solo COP 50 000. No había anticipado una disminución en ventas tan pronunciada".

-Dificultades con la cocina de la casa, la base de clientes y las fluctuaciones estacionales del mercado

La experiencia de Mauricio



"Yo era un agricultor en un pueblo rural colombiano, hasta que un día tuve que huir con mi esposa e hijos, solo con la ropa que llevábamos puesta. Eso fue en el 2015. El ELN* vino a mi casa y puso a mi hija en su lista. Nos dijeron: 'Volveremos por ella mañana por la mañana. Si no la entrega, mataremos a toda la familia'. Así que huimos".

"Algunos amigos nos ayudaron a escondernos, nos permitieron quedarnos en su hogar y nos dieron trabajo en su fábrica. Empecé a vender caramelos fuera de una escuela local para tratar de ganar más dinero. Pero luego llegó la pandemia, y las cosas se pusieron realmente difíciles. La policía se llevó mi carrito y dijo que no podía trabajar en la calle.

*El Ejército de Liberación Nacional (ELN) es un grupo insurgente guerrillero en Colombia.

Realmente estábamos cortos de dinero, y para alimentar a mis hijos, empecé a vender café y jugo en mi vecindario. Me levanto a las 2 a. m. para prepararme porque empiezo a atender a los clientes a las 4 a. m."

"Tenemos 6 hijos. Hemos vivido durante 7 años en una casa de madera, sin suelo, agua ni electricidad. Me siento bien en la comunidad. No es la zona más segura. Algunos de mis vecinos son amigables, pero otros no son amables. Para mí es difícil confiar en las personas después de todo lo que ha sucedido. Estoy desplazado, amenazado en mi ciudad natal, discapacitado. Tuve un accidente y perdí un brazo. Sin embargo, esta es la primera vez que recibo ayuda".

"De niño, nunca tuve la oportunidad de estudiar. Este negocio lo es todo para mí, y quiero ayudar a mis hijos".

Perfil personal



- **Perfil:** desplazado interno colombiano
- **Ubicación:** semiurbana
- **Situación de vivienda:** hogar de construcción propia, con esposa e hijos
- **Tiempo en Colombia:** toda su vida (desplazado interno)
- **Nivel de alfabetización:** bajo
- **Nivel educativo:** ninguno
- **Apoyo social:** limitado a la familia inmediata

Perfil de participación



- **Negocio:** puesto de alimentos y bebidas
- **Objetivo:** fortalecer el negocio
- **Experiencia previa:** baja
- **Mayor obstáculo:** contabilidad
- **Después del programa:** negocio estable

Presentación de entrega de cash y medios de vida

Talleres de modelo de negocio y CANVAS

Planes de inversión y propuestas comerciales

Graduación y entrega del capital semilla

3 meses después del programa

EMPREDIMIENTO



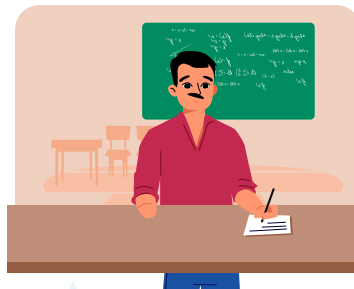
"No sabía lo que era el emprendimiento, pero luego me lo explicaron y dije que sí. Me entusiasmé".

"Realmente dudaba que me llamaran, así que, cuando lo hicieron, estaba muy feliz".

+Se sintió entusiasmado y agradecido

"Se sintió como ir a la escuela por primera vez. Estaba nervioso porque realmente no sé leer ni escribir. Cuando mencionaron las tareas de clase y los deberes, pensé: '¿Puedo hacer esto?'. Cuando no entendía algo, los profesores y mis compañeros de grupo me ayudaban. Me sentía menos incómodo y avergonzado".

"Para el modelo CANVAS, tuve que hacer los cálculos, algo que nunca había hecho. No sabía cuánto ganaba ni si estaba obteniendo beneficios, y me di cuenta de que apenas tenía ganancias. Me enseñaron a fijar el precio de mis productos, incluyendo mi tiempo y trabajo. He ajustado mis precios y he estado ganando más desde entonces".



+Se siente apoyado por profesores y compañeros
+Aplicó las lecciones a su negocio, con resultados positivos
-Preocupado de que el material pueda ser demasiado difícil
-Nervioso/avergonzado por sus habilidades de lectura y escritura



"La propuesta comercial fue muy gratificante. Llevo mi discurso en mi cartera como recordatorio porque fue un gran logro para mí. Mis hijos me ayudaron con la ortografía, pero lo escribí yo mismo y practiqué mucho. Estaba muy nervioso al presentar, pero salió muy bien".

+Orgulloso de su logro

"Mi diploma está enmarcado en casa. Es el primer diploma que recibí en mi vida. Nunca me había graduado antes, y estaba muy feliz".

"Con el capital semilla, compré un carrito, una sombrilla, una mesa y sillas de plástico, y los ingredientes. Nuestros principales clientes son trabajadores que viajan desde muy lejos fuera de la ciudad al amanecer. Les encanta nuestro café, pero también vienen hambrientos. Con la ayuda del capital semilla, preparamos nuestro carrito y comenzamos a vender arepas, empanadas y chorizo".



+El diploma y la graduación son muy significativos



"He recibido 5 de las 6 transferencias. Cuando terminen, solo tendré los ingresos de mi negocio. Las ventas son estables, pero aún no ganamos tanto como con las transferencias, al menos por ahora".

"Gestionar las finanzas del negocio es un desafío. No soy muy bueno en matemáticas. Nos dieron un libro de contabilidad, e intenté mantenerme al día con él diariamente para planificar mejor el presupuesto y tomar mejores decisiones".

"Mi familia ha notado un gran cambio en mí desde que comencé este programa. Me he alejado del alcohol. Estoy más involucrado y presente en casa. Solía ir a bares y volver a casa tarde. Ahora escucho más y ayudo a mi esposa con los niños para asegurarme de que coman, hagan sus tareas y se preparen para dormir. Mi mentalidad también cambió mucho. Antes veía el futuro muy oscuro, ahora tengo una visión, y sueño en grande".

+Se siente más seguro de sí mismo, capaz, y presente con la familia
-La contabilidad sigue siendo un desafío



La experiencia de Alejandra

"Vine a Colombia porque mi hija necesitaba una cirugía y las cosas en Venezuela se volvieron más peligrosas. Mi esposo llegó primero, y yo lo seguí con mis dos hijas. Poco después, mi esposo y yo nos separamos, y me diagnosticaron cáncer. Tuve que trabajar mientras hacía quimioterapia para mantener a mis hijas por mi cuenta".

"Creo que he experimentado todo tipo de discriminación. Discriminación con base en la nacionalidad, el color de piel, los ingresos, la salud, la edad, todo. Aquí es difícil para los colombianos, aún más para nosotros los

extranjeros. Como venezolanos, experimentamos xenofobia en las instituciones financieras, el sistema de salud y el sistema educativo".

"Mis hijas han tenido muchos problemas en la escuela. Vivo en una humilde casa hecha de madera. Trabajé para una mujer que me ofreció esta casa en lugar de dinero. Una vez que empecé mi negocio, dejé de trabajar para ella y comencé a pagarle el alquiler".

"Soy una persona privada. No hablo con nadie. Solo tengo a mis hijas y a dos mujeres con las que trabajé, que me ayudaron mucho con las niñas cuando estaba en quimioterapia".

"Empecé un negocio para ser independiente y cuidar de mis hijas".



Perfil personal

- **Perfil:** migrante venezolana
- **Ubicación:** rural
- **Situación de vivienda:** alquila apartamento con hijas
- **Tiempo en Colombia:** 1,5 años, tiene planes de quedarse
- **Nivel de alfabetización:** alto
- **Nivel educativo:** escuela secundaria
- **Apoyo social:** familia inmediata y excolegas



Perfil de participación

- **Negocio:** ropa deportiva
- **Objetivo:** expandir el nuevo negocio
- **Experiencia previa:** ninguno
- **Mayor obstáculo:** servicio al cliente; legalización y banca
- **Después del programa:** negocio próspero

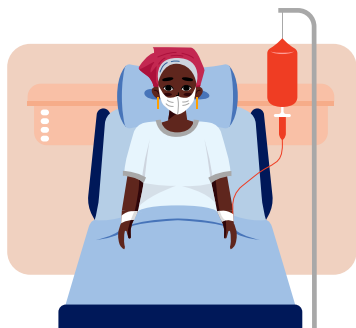
Presentación de entrega de cash y medios de vida

Talleres de modelo de negocio y CANVAS

Planes de inversión y propuestas comerciales

Graduación y entrega del capital semilla

3 meses después del programa



"Quería realizar un emprendimiento porque acababa de empezar un negocio".

"Cuando llamaron por primera vez, no acepté porque estaba recibiendo quimioterapia. Vomitaba mucho, y apenas podía caminar, así que no podía imaginar ir a clases. Una vez que dejé de recibir quimioterapia y me recetaron pastillas, me sentí mejor. Me llamaron de nuevo y dije que sí".

- +El seguimiento del equipo hizo posible la participación posterior
- Inicialmente declinó debido a enfermedad

"Nos dijeron que éramos los protagonistas de nuestras historias. Nunca olvidaré eso. El grupo era realmente diverso, y todos definimos nuestras ideas. Los instructores nos ayudaron a orientarnos hasta que todos lo tuvieron muy claro".

"El modelo CANVAS fue muy útil. Trabajamos sección por sección, y paso a paso, para construir nuestro negocio. Las clases eran muy dinámicas y motivadoras. Mi único desafío fue que la ubicación cambiaba mucho, y a veces llegaba tarde porque no podía encontrar el lugar".

"No soy sociable, así que me mantuve apartada de los demás. No formé amistades, pero los demás sí. Mi negocio era diferente al de ellos, la mayoría se dedicaba a la comida rápida, lo que creo que los ayudó a formar vínculos".



- +Le pareció que las lecciones eran útiles y dinámicas
- Tuvo dificultades para encontrar los espacios
- No se conectó socialmente con el grupo



"Nos dijeron que el monto del capital semilla era pequeño; solo una forma de comenzar, con el potencial de crecer si invertíamos consistentemente".

"Me centré en conseguir maniqués, ganchos y expositores porque mi prioridad era mostrar mis productos".

"Fui elegida para presentar primero, y casi muero de miedo y nervios. Pero hice la presentación exactamente como la practiqué. Se sintió muy gratificante".

- +Las expectativas sobre el capital semilla eran claras
- +La presentación fue gratificante

"Estaba agradecida de que VenEsperanza me acompañara. Solo un proveedor aceptaba cash, e intenté aprovecharse de mí al aumentar los precios que le había cotizado. Incluso experimenté xenofobia por parte de un taxista que se negó a llevarme. Fue útil tener al facilitador conmigo para ayudarme a superar estas situaciones".



- +Agradecida por el acompañamiento durante las compras
- Enfrentó xenofobia y maltrato



"Logré alquilar un local. La temporada de lluvias fue dura porque la tienda se inundó y los clientes dejaron de venir, pero por lo demás, ha ido bien".

"Estoy trabajando en legalizar mi negocio. Necesito un documento más. Me llevó tres intentos conseguirlo, y cuando finalmente lo hice, tenía un error, así que tengo que solucionarlo. He tenido muchos problemas para acceder a una cuenta bancaria y también para obtener préstamos".

"En 5 meses, he logrado mucho, y sé que puedo lograr más. Estoy más segura de mí misma y de mis productos. He multiplicado mi inventario por diez y he contratado a dos empleados venezolanos. Me enorgullece pagarles y tratarlos bien. Ahora puedo relajarme más y pasar más tiempo con mis hijos".

- +Crecimiento positivo del negocio
- +Contratación de empleados, lo que le permite dedicarle tiempo a la familia
- La legalización del negocio y el acceso a los servicios financieros son desafíos



La experiencia de Patricia

"Mi familia se mudó a Venezuela cuando yo era joven. Cuando regresé a Colombia 50 años después, pensé que debía dejar mi negocio y seguir adelante. Pero, con la ayuda de VenEsperanza, comencé a reconstruir mi negocio aquí".

"Las personas me preguntan por qué volví. Me tratan como venezolana, aunque soy colombiana. Al principio experimenté mucho

rechazo. Solo tengo a mi familia, mis vecinos y mi iglesia".

"Vivo con mi esposo. Llevamos 38 años juntos, y somos una pareja muy feliz. Él siempre me apoya. Alquilamos un apartamento y es muy pequeño. Es difícil administrar mi negocio desde casa porque necesito espacio para trabajar".

"Llevo 27 años haciendo piñatas. Elegí este negocio porque hace feliz a las personas y les trae alegría. He hecho piñatas para todo tipo de eventos. Siempre hay más por aprender para mantener vivo tu sueño".



Perfil personal

- **Perfil:** colombiana repatriada
- **Ubicación:** semiurbana
- **Situación de vivienda:** alquila apartamento con su esposo
- **Tiempo en Colombia:** 2 años, tiene planes de quedarse
- **Nivel de alfabetización:** bajo
- **Nivel educativo:** escuela primaria
- **Apoyo social:** familia, vecinos y comunidad de la iglesia



Perfil de participación

- **Negocio:** piñatas
- **Objetivo:** restaurar el negocio anterior
- **Experiencia previa:** alta
- **Mayor obstáculo:** área de trabajo; base de clientes
- **Después del programa:** negocio próspero

Presentación de entrega de cash y medios de vida

Talleres de modelo de negocio y CANVAS

Planes de inversión y propuestas comerciales

Graduación y entrega del capital semilla

3 meses después del programa



"Quería realizar un emprendimiento porque es mi sueño. Un amigo participó en grupos de ahorro y me contó cómo funciona. Creo que es increíble, y quiero intentarlo la próxima vez, si puedo".

+Entusiasmada por la oportunidad

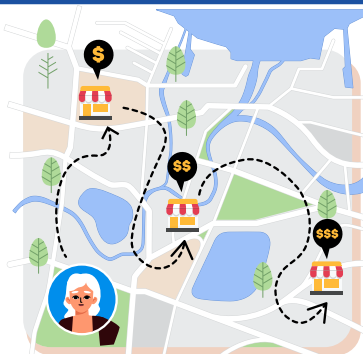
"Mi grupo valoraba mi experiencia en negocios y eso me hacía sentir realmente bien. Pero, aunque tengo mucha experiencia, me faltaba conocimiento técnico. Al principio no entendí algunas cosas y me sentí avergonzada. Pero, una vez que hablé y empecé a hacer preguntas, nunca me detuve. A veces, incluso me quedaba después de clase, y los facilitadores me ayudaban individualmente".

"Antes no tenía un buen control de lo que estaba gastando o ganando. Ahora hago un seguimiento de los gastos e ingresos de mi negocio. También solía vender a crédito, dejaba que el cliente me pagara más tarde, y no siempre recuperaba el dinero. Aprendí lo que valgo, y me di cuenta de que estaba vendiendo mi producto por debajo de su valor, así que ajusté mis precios. ¡Ahora gano más por el mismo trabajo!".

"El modelo CANVAS fue difícil, pero útil. Al principio, me sentí intimidada por todos los nuevos términos. Pero fue emocionante ver el esquema de mi negocio. Está en la pared de mi casa, y aún me guía. Lo he usado para enseñarle también a mi familia. Estoy orgullosa de eso".



+Aumentaron su confianza y sus conocimientos técnicos
-Inicialmente se sintió nerviosa e intimidada por los términos/materiales



"El capital semilla no es mucho, pero es un comienzo. Nos dijeron que priorizáramos porque no podíamos conseguirlo todo. Obtener cotizaciones en diferentes lugares fue mucho trabajo, pero al final, me ayudó a obtener las mejores ofertas porque pude comparar".

"El momento más significativo del programa para mí fue presentarles mis piñatas a los jueces, que elogiaron mi trabajo. Me sentí tan feliz que ni siquiera podía hablar. Cuando dijeron que aprobé, grité: ¡'Lo logré!' y lo celebré con mi familia".

+Siente que las comparaciones de precios fueron útiles
+Experiencia positiva de propuesta comercial

"Esperamos mucho tiempo por el capital semilla, más de 3 semanas, debido a un problema con el banco. Fue frustrante. Para mí, los precios aumentaron y no pude obtener tanto".



-Los retrasos en el capital semilla redujeron el poder adquisitivo



"Echo de menos ver a mis amigos cada semana. Seguimos en contacto, ¡pero todos están ocupados con sus negocios! Me he vuelto muy cercana a otra emprendedora, y compartimos ideas y estrategias. Ella hace pasteles, así que también organiza muchas fiestas. ¡Empezamos a recomendar clientes entre nosotras y a trabajar juntas!".

"Incluso a mi edad, mi familia me ve como una proveedora, y eso me hace sentir bien. Acabamos de mudarnos a un apartamento más grande con un balcón donde se pueden secar mis piñatas, y estamos más cómodos".

"Estoy muy bien en este momento, y estoy pensando en contratar ayuda. Y ese es mi sueño, apoyar a otros en mi comunidad a través de mi trabajo".

+Crecimiento positivo del negocio
+Colaboración empresarial con compañera de grupo

Experiencias interrumpidas

Este estudio implicó la realización de entrevistas con participantes que abandonaron las rutas en diferentes etapas. Estas instancias de “experiencias interrumpidas” proporcionan valiosos conocimientos sobre las barreras a la participación y los factores subyacentes que contribuyen a la deserción. Al examinar las personalidades de los usuarios y las experiencias breves de Mateo, Virginia y Mariana, podemos obtener una comprensión más profunda de las circunstancias y motivaciones que rodean las barreras para la participación y las decisiones de las personas de abandonar el programa.

Mateo



Perfil personal

Biografía: Hombre venezolano de 34 años que vive con su esposa colombiana e hijo. De vez en cuando realiza trabajos de construcción.

Abandonó: después del evento de entrega de cash (nunca comenzó)

Motivo:

Él creyó que no cumplía los requisitos de elegibilidad. “Estoy interesado en aprender a comenzar un negocio, pero como no tengo experiencia, dije que no, porque pensé que este programa era solo para emprendedores”.

Virginia



Perfil personal

Biografía: Colombiana repatriada de 70 años. Se fue a Venezuela cuando era joven y vivió allí la mayor parte de su vida. Cuando comenzó la crisis, perdió su trabajo de limpieza doméstica y regresó a Colombia con sus hijas y nietos. Ha estado trabajando en empleos temporales, cosiendo ropa, haciendo limpieza doméstica y vendiendo revistas para llegar a fin de mes.

Abandonó: antes del modelo CANVAS

Motivo:

Médico. “Estuve muy enferma, y perdí tres clases seguidas porque me sentía demasiado enferma o tuve que asistir a una cita médica. Perdí demasiadas clases, me atrasé y no pude continuar con ese grupo. Hablé con los facilitadores, y aún estoy esperando para ver si puedo unirme a otro grupo. Realmente espero que sí, porque quiero aprender más y terminar lo que empecé. Mientras espero, decidí comenzar mi negocio, porque esta experiencia encendió una chispa en mí. Cuando era pequeña, quería ser diseñadora de modas, pero abandoné ese sueño hace mucho tiempo. Siempre he tenido mi máquina de coser, y he practicado de vez en cuando a lo largo de los años. Pero no quiero morir sin haber vivido mi sueño. Llevo dos meses haciendo batas y toallas, y me va bien. Mi familia es feliz. Mis hijas me ayudan a vender mis productos en las redes sociales. Espero poder continuar con el programa para aprender más y poder conseguir una nueva máquina de coser, porque la mía es muy antigua. Pero si no, aun así estoy agradecida de haber redescubierto mi sueño”.

Mariana



Perfil personal

Biografía: Mujer venezolana de 28 años que vive con su madre y sus dos hijas en edad escolar. Ella trabaja en un mercado de pescado local, pero quiere comenzar un negocio haciendo y vendiendo postres desde casa.

Abandonó: después del modelo CANVAS

Motivo:

Conflictos laborales. “Trabajo en el mercado. Pagan COP 15 000 (menos de USD 4) al día. Construir un negocio me daría la oportunidad de ganar más y trabajar menos tiempo, porque COP 15 000 simplemente no es suficiente. Ir a clases me cuesta COP 2500 por un mototaxi, por trayecto. Pero iba porque era mi máxima prioridad. Trabajé todos los días en el mercado, excepto los días que tenía clase. Pero mi jefe no me dejaba continuar si no quería perder mi empleo. La tercera vez que pedí permiso, me dijo: ‘Si faltas otro día, más te vale no volver’. Eso le ocurrió a una amiga mía. Ella participó en el programa de emprendimiento y su jefe la reemplazó por otro trabajador, así de simple. Estaba demasiado asustada de perder mi trabajo porque no hay muchos trabajos para nosotros los venezolanos. Así que, en lugar de eso, abandoné la clase. Realmente quiero ir, pero siento que no puedo”.

Exploración de las experiencias

Los participantes recibieron una escala visual, y se les pidió que calificaran su felicidad en cada etapa. Los gráficos que muestran las valoraciones de los participantes se muestran en la siguiente página. En el contexto de VenEsperanza, los participantes suelen encontrar obstáculos durante los talleres iniciales del modelo de negocio, principalmente debido a dificultades con el material y/o la definición de sus ideas de negocio.

Sin embargo, las experiencias de los usuarios tienden a mejorar gradualmente a medida que avanzan en el programa, con la excepción de aquellos que se encontraron con retrasos programáticos. Las puntuaciones de felicidad después del programa varían enormemente según las circunstancias, con calificaciones

más bajas entre aquellos que enfrentaron dificultades para comenzar o administrar sus negocios.

En general, los usuarios calificaron el programa muy positivamente. Sin embargo, su experiencia acumulada en múltiples etapas y a lo largo del tiempo se debe considerar como algo complejo y cargado tanto de aspectos positivos como negativos.

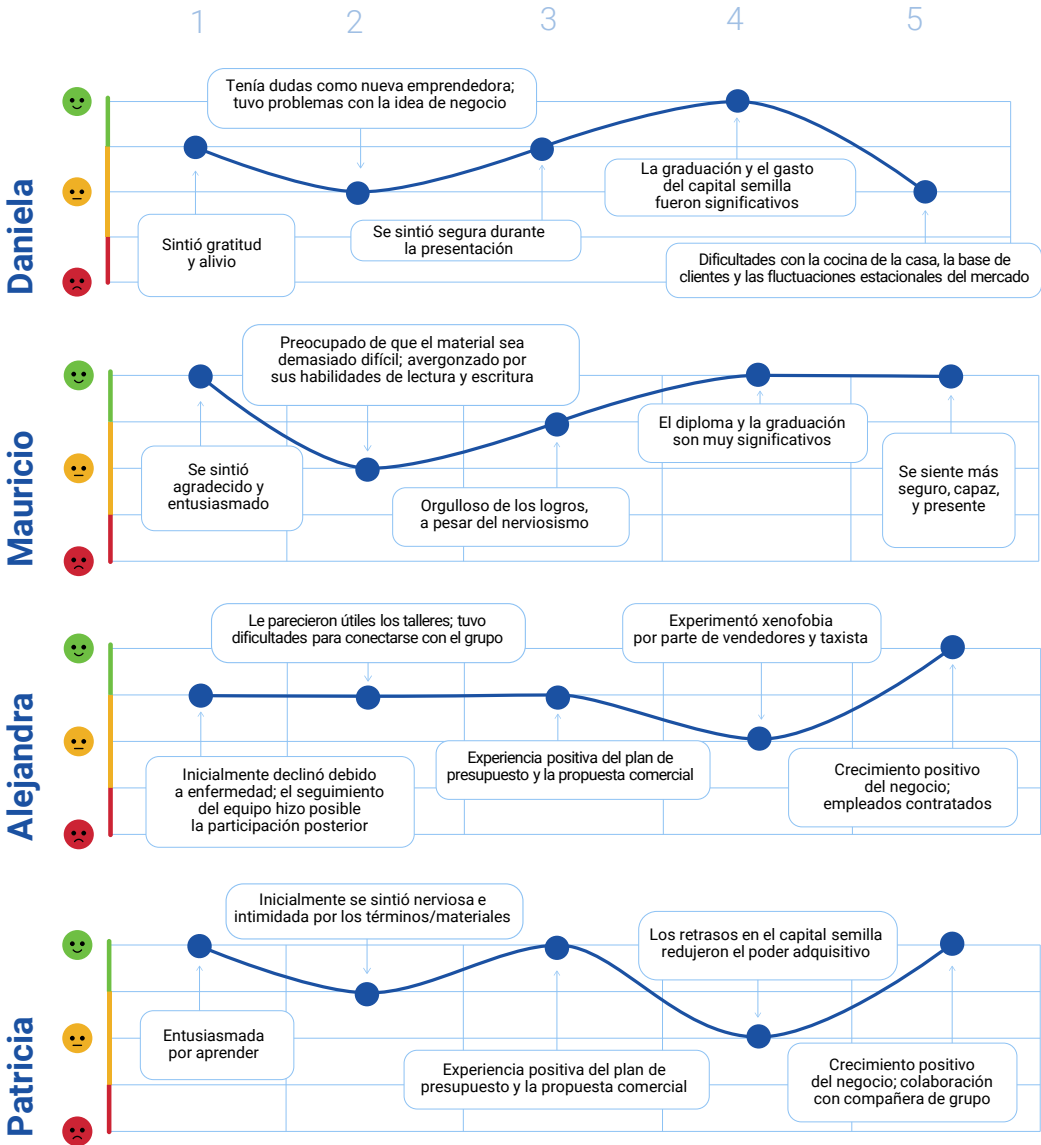
Aprender de las experiencias de los participantes que completaron el programa (Daniela, Mauricio, Alejandra y Patricia), así como de aquellos que se marcharon por el camino (Mateo, Virginia y Mariana), también es importante para identificar y comprender los obstáculos o puntos críticos que resultaron insuperables.

Exploración de las experiencias

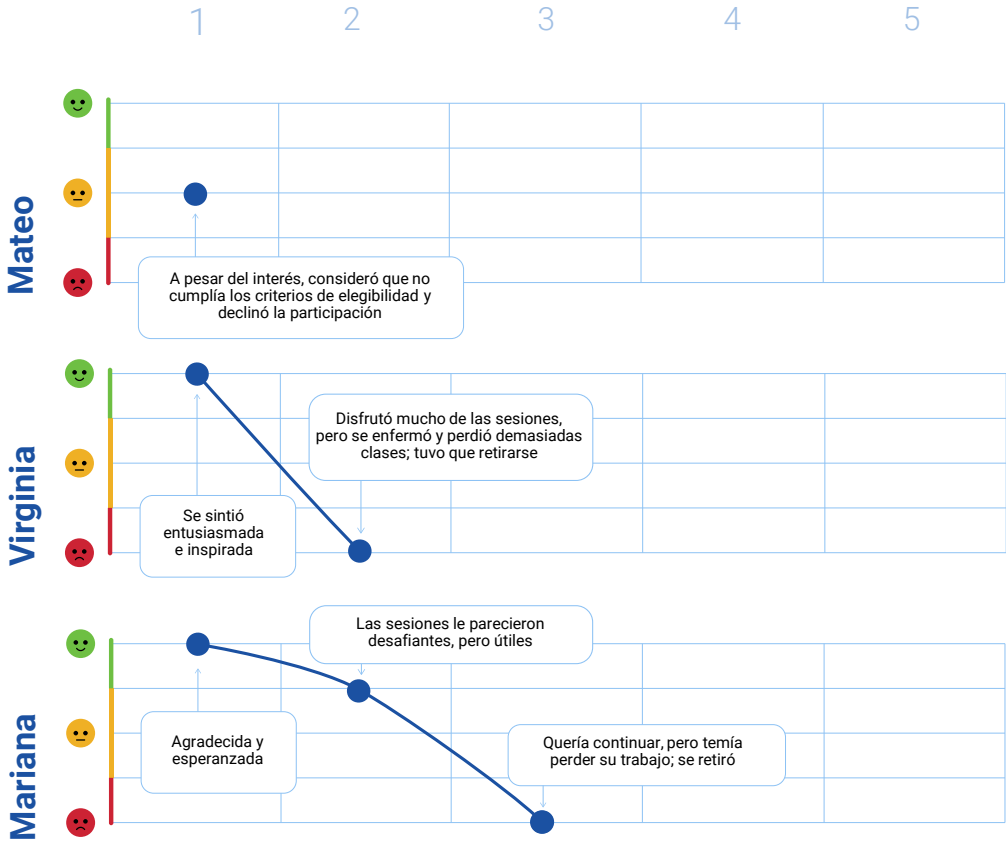
Mapeo de perfiles y experiencias



Experiencias



Experiencias interrumpidas



Resultados clave

Mapear personas y experiencias puede ayudar a darles sentido a las experiencias de los usuarios y a ofrecer información sobre las prioridades y valores de los usuarios, examinados a través de la lente colectiva de sus experiencias positivas y negativas. La siguiente lista resume los elementos que mejoraron o frustraron las experiencias de usuario en las etapas clave del programa.

La frustración y la preocupación de los participantes se derivan de:

- **Falta de comprensión sobre las ofertas programáticas y/o los criterios de elegibilidad.** Confusión sobre rutas, terminología y pasos por seguir.
- **Obstáculos logísticos.** Cambios en los horarios y espacios de las reuniones, especialmente si no se comunican correctamente con antelación; tiempos y costos de transporte, si los espacios están lejos.
- **Falta de experiencia empresarial.** Los emprendedores “novatos” se sienten intimidados y nerviosos al principio, independientemente de su nivel de educación y experiencia profesional.
- **Baja educación y alfabetización.** Preocupaciones y/o vergüenza por habilidades de lectura o escritura deficientes o baja educación; nerviosismo al presentar en público, derivado de la falta de experiencia.
- **Montos del capital semilla.** Los montos desconocidos del capital semilla complican la planificación presupuestaria y pueden causar decepción; preocupaciones sobre la suficiencia de los montos del capital semilla, especialmente en áreas urbanas donde los costos son más altos.
- **Plazos para el capital semilla.** Los retrasos en la recepción del capital semilla pueden reducir la confianza, causar frustración y permitir fluctuaciones de precios o disponibilidad de productos que perjudiquen el poder adquisitivo de los participantes.
- **Desafíos de gasto.** Trato deficiente o explotación por parte de proveedores; informalidad económica (los comerciantes solo aceptan cash y/o no proporcionan cotizaciones o recibos).
- **Barreras burocráticas.** Dificultades para acceder a servicios financieros (por ejemplo, cuentas bancarias, créditos, préstamos) y documentación y/o procedimientos necesarios para legalizar un negocio y acceder al sector financiero.
- **Falta de apoyo después del programa.** Miedo a la inestabilidad financiera una vez que el programa finaliza, y preocupaciones sobre cómo mantener sus negocios sin apoyo continuo; la confianza disminuye a medida que los usuarios enfrentan obstáculos comerciales, especialmente los nuevos emprendedores.

La satisfacción y el crecimiento de los participantes se derivan de:

- **Apoyo social.** Los grupos de emprendimiento funcionan como sistemas de apoyo social y fomentan conexiones, amistades, intercambio de conocimientos y asociaciones/colaboraciones de negocios, especialmente valorados por aquellos con lazos sociales limitados.
- **Apoyo complementario y orientación.** El asesoramiento psicosocial y la remisión a servicios específicos son muy valorados.
- **Construcción de conocimientos y habilidades.** La aplicación directa de las lecciones por parte de los usuarios conduce a la reducción de costos y al aumento de ganancias en sus negocios.
 - **La capacitación en educación financiera** aumenta la conciencia de los hábitos de gasto y fomenta prácticas saludables de presupuesto y ahorro.
 - **La capacitación en servicio al cliente** mejora las interacciones con los clientes y también con la familia y amigos.
 - **La fijación de precios y la valoración empresarial** aumentan el beneficio y la confianza en la venta de productos/servicios, sin comprometer su valor.
- **Alineación de los programas de cash y medios de vida.** El cash cubre las necesidades básicas, compensa los costos de participación (por ejemplo, costo de transporte, pérdida de trabajo) y/o complementa el capital semilla de las inversiones de negocios.
- **Modelo de negocio CANVAS.** Proporciona un modelo de negocio paso a paso que sirve como una “hoja de ruta” para los emprendimientos.
- **Presentaciones públicas.** Elaborar y presentar una propuesta comercial aumenta la confianza de los usuarios y mejora su capacidad para comunicarse y vender sus productos de manera eficaz, además de servir como un guion útil durante las interacciones con los clientes.
- **Graduación.** Las ceremonias y diplomas fueron muy significativos, especialmente para aquellos que no asistieron o no terminaron la escuela.
- **Acompañamiento para compras.** Contar con la compañía del personal ayuda a los usuarios a sentirse más seguros y, en algunos casos, a superar ciertos obstáculos al interactuar con los proveedores.

Análisis y recomendaciones

Las recomendaciones presentadas tienen como objetivo ayudar a los actores humanitarios a mejorar la experiencia de los hombres y mujeres que participan en programas de emprendimiento en entornos de emergencia. Este estudio revela los temas clave que dan forma a las experiencias de los usuarios, y pone de manifiesto los puntos de apalancamiento para la intervención y mejora del programa. Las recomendaciones proporcionan acciones concretas para mejorar la participación en programas de emprendimiento y capital semilla, y fortalecer el impacto y la sostenibilidad del programa.

1. Reducir los obstáculos para la participación dentro del control del programa. El diseño programático puede mitigar algunas de las barreras comunes de participación. Los desafíos de Mauricio y Mateo durante la introducción de las rutas resaltan la necesidad de una **presentación clara y accesible de las ofertas y la elegibilidad de los programas** desde el principio, que tenga en cuenta los perfiles específicos y las necesidades de la población objetivo. Esto debe ir acompañado de una **evaluación precisa de intereses y/o disponibilidad**, idealmente con **reevaluación periódica para adaptarse a circunstancias cambiantes**, para usuarios como Alejandra y Virginia. Para Alejandra, la dificultad para encontrar los espacios de reunión resultó en retrasos y frustración, lo cual resalta la importancia de una **planificación consistente** para apoyar la participación sostenida, idealmente con indicaciones claras y/o mapas de los espacios de reunión, y una comunicación oportuna de cualquier cambio. Además, los programas pueden ofrecerles **subsidios de transporte** a los participantes como Mariana, para quien el transporte representaba un tercio de sus salarios diarios. La **alineación adecuada de la asistencia en cash** con los programas de emprendimiento también es clave para ayudar a los usuarios a satisfacer necesidades básicas, compensar los costos de participación y complementar el capital semilla para la inversión en negocios.

2. Personalizar las rutas tanto como sea posible. Las experiencias de los diferentes usuarios señalan la importancia de **prepararse para diversos antecedentes y adaptar el apoyo según corresponda**, incluyendo tanto a emprendedores “novatos” como “veteranos”, así como a aquellos con niveles altos y bajos de educación, alfabetización, habilidades y experiencia. Por ejemplo, los emprendedores “novatos” como Daniela, que tienen una alta educación, pero carecen de experiencia empresarial, se benefician de una **orientación integral** para apoyar el desarrollo de ideas de negocio y familiarizarse con conceptos básicos de negocios. Los emprendedores “veteranos” como Patricia, que son fuertes en el lado práctico del negocio, pero más débiles en aspectos técnicos, se benefician de **apoyo adicional para reforzar el aprendizaje** y ganan confianza al compartir con otros sus habilidades empresariales y experiencia. Los usuarios como Mauricio, que inicialmente se sienten en desventaja o desanimados por su baja educación y alfabetización, requieren estímulo por parte de los profesores y compañeros, así como adaptaciones y herramientas adecuadas (por ejemplo, material didáctico visual; materiales de capacitación simplificados) para apoyar el aprendizaje. Estas experiencias de los usuarios destacan la importancia de **fomentar la aceptación y un sentido de pertenencia** desde el primer día, al reforzar y celebrar el conocimiento y la experiencia existentes en todas sus formas. Cuando sea posible, los programas también deben tener como objetivo incorporar un **ritmo de aprendizaje diferenciado y personal de apoyo y/o sesiones de apoyo**, a fin de personalizar aún más la ruta para satisfacer las necesidades y aspiraciones únicas de los emprendedores y sus negocios.

3. Priorizar enfoques prácticos y eficaces de aprendizaje. Las experiencias de los usuarios muestran una fuerte preferencia por enfoques prácticos y eficaces de aprendizaje que les proporcionen habilidades que puedan aplicar de inmediato en sus vidas y negocios. Los talleres que los usuarios encontraron más útiles fueron aquellos que ofrecían **oportunidades para practicar directamente** y utilizaban **escenarios y ejemplos reales**. Por ejemplo, luego de un taller interactivo sobre precios y valoración, Mauricio y Patricia realizaron ajustes inmediatos a sus estrategias de precios, lo que impactó positivamente los beneficios de su negocio. Los usuarios apreciaron especialmente el uso del **modelo de negocio CANVAS**, ya que les permitió desglosar las decisiones comerciales en “bloques de construcción” accesibles para mapear eficazmente sus emprendimientos. La **presentación de la propuesta comercial** frente a compañeros y jueces invitados fue citada frecuentemente como otra oportunidad de aprendizaje fundamental, ya que permitió que los usuarios demostraran sus modelos de negocio y recibieran retroalimentación constructiva, al tiempo que **fomentó la confianza empresarial y el crecimiento**. Incluso los usuarios más nerviosos, como Mauricio y Alejandra, percibieron la experiencia como algo valioso y significativo. Al ayudarles a practicar y refinar sus habilidades para presentar y hablar en público, los usuarios sintieron que la propuesta comercial les permitió comunicarse mejor y venderles sus productos a los clientes.

4. Incorporar apoyo complementario, remisiones y orientación. El dolor y el trauma que experimentan las poblaciones afectadas por crisis subraya la necesidad de un **apoyo psicoemocional complementario** dentro de los programas de medios de vida. Las experiencias de Daniela y Alejandra, por ejemplo, ejemplifican los beneficios de las remisiones a asesoramiento psicológico. La remisión de Alejandra a un psicólogo la ayudó a sobrellevar la separación de su pareja y su diagnóstico de cáncer, mientras que la de Daniela la ayudó a enfrentar su duelo tras la muerte de su esposo. En ambos casos, este apoyo fue fundamental para fortalecer su bienestar mental y su resiliencia. Los usuarios también elogiaron la integración de módulos de apoyo psicoemocional dentro del plan de estudios del programa, lo que les ayudó a sentirse más seguros de sí mismos, y les permitió participar de manera más activa en sus vidas, sus familias y sus negocios. Además, los usuarios valoran mucho la **orientación acerca de servicios de salud, legales y financieros específicos**, así como el apoyo para acceder a ferias, redes y recursos locales de emprendimiento.

5. Ser transparente sobre los montos y plazos para el capital semilla. La transparencia y la puntualidad surgieron como factores críticos en la entrega eficaz del capital semilla, desde la perspectiva de los usuarios. Frente a esto, se recomienda que los programas:

- **Comuniquen claramente las cantidades y plazos para el capital semilla.** Conocer el rango de montos del capital semilla desde el principio ayuda a orientar a los usuarios, promover una planificación/presupuesto eficaz y evitar expectativas desalineadas que pueden generar frustración, como se evidencia en la experiencia de Daniela. Los programas también pueden considerar aumentar el monto máximo en casos especiales para satisfacer necesidades de inversión más altas (por ejemplo, en áreas urbanas; para negocios más grandes).
- **Garanticen la entrega oportuna del capital semilla.** La experiencia de Patricia muestra lo crucial que es evitar retrasos que pueden afectar negativamente el poder adquisitivo de los usuarios o la disponibilidad de los bienes cotizados. Una buena práctica es actualizar regularmente a los participantes sobre cualquier cambio en la distribución del capital semilla.

6. Proporcionar apoyo adecuado durante la compra inicial del producto. Las experiencias de usuarios como Alejandra resaltan la importancia de **la defensa y el acompañamiento** para un gasto eficaz del capital semilla. Los programas pueden facilitar los desafíos que experimentan los usuarios al brindarles apoyo durante el proceso, por ejemplo, con acciones como:

- **Mapear y evaluar a los proveedores.** Identificar y mapear a los proveedores que tengan los tipos de productos que necesitan los participantes, expidan documentación (por ejemplo, cotizaciones, recibos), acepten los métodos de pago preferidos y traten a los usuarios con dignidad. Proporcionarles a los participantes una lista de los proveedores evaluados que ofrecen precios justos y un servicio fiable.
- **Fomentar la licitación competitiva.** Animar a los usuarios a obtener y comparar múltiples cotizaciones para obtener los mejores precios y calidad, e identificar proveedores alternativos de los que quizá no hayan tenido conocimiento previo. Esto debe incluir capacitación sobre cómo solicitar cotizaciones y qué detalles y especificaciones del producto deben incluir, garantizando que los usuarios puedan tomar decisiones informadas y reciban exactamente lo que necesitan en el momento de la compra.
- **Facilitar las relaciones con los proveedores.** Crear relaciones con proveedores locales para facilitar el acceso a los usuarios y crear valor para los negocios locales. Capacitar a los proveedores sobre el programa para fomentar la cooperación y el trato justo.
- **Acompañar las compras.** Acompañar a los usuarios durante las compras, especialmente en contextos donde las opciones son limitadas y donde los participantes se podrían enfrentar a la especulación de precios y/o a la discriminación o maltrato por parte de los vendedores. Considerar acompañar a los usuarios en compras colectivas y negociaciones de bienes para ayudar a establecer relaciones con proveedores preferidos y precios competitivos.

7. Asegurar el apoyo a los graduados después del programa. Muchos usuarios, y especialmente nuevos emprendedores como Daniela, expresaron su preocupación sobre los obstáculos comerciales a los que se enfrentan después del programa, y solicitaron específicamente un apoyo a largo plazo. Como respuesta, los programas deben:

- **Fomentar el apoyo social.** Organizar actividades regulares de integración grupal para fortalecer los lazos sociales entre los usuarios. Fomentar el aprendizaje y apoyo mutuo entre compañeros dentro de los grupos de emprendimiento para facilitar redes de apoyo entre pares que puedan brindar ayuda después del final del programa.
- **Celebrar los logros.** Realizar ceremonias de graduación formales donde se entreguen diplomas y se haga un reconocimiento público para aumentar la moral y la motivación.
- **Fomentar la creación de comunidad.** Crear una red de exalumnos para conectar los grupos y fomentar la colaboración continua y el apoyo mutuo. Establecer una mentoría para exalumnos después del programa donde los graduados puedan seguir recibiendo orientación y apoyo de participantes anteriores.
- **Preparar a los usuarios para los desafíos después del programa.** Fomentar la planificación a largo plazo y ofrecer estrategias para superar los obstáculos que pudieran enfrentar después del programa.
- **Brindar apoyo después del programa.** Llevar a cabo actividades de monitoreo y/o seguimiento a largo plazo para ofrecerles apoyo continuo y orientación a los graduados del programa cuando los recursos lo permitan.



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



VenEsperanza
Hágamos que pase



**MERCY
CORPS**



Save the Children®

World Vision 