



REPÚBLICA DE COLOMBIA

GOBERNACIÓN DE CUNDINAMARCA  
SECRETARIA DE DESARROLLO ECONÓMICO

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA  
LA AGRICULTURA –IICA-

Experiencias y perspectivas del  
Proyecto de Generación de Empleo Rural y Urbano en el  
Departamento de Cundinamarca

IICA  
#3277  
2001  
MFN-9895

Bogotá, Octubre de 2001

“Trabajemos juntos por Cundinamarca”

Digitized by Google





REPÚBLICA DE COLOMBIA

GOBERNACIÓN DE CUNDINAMARCA  
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA  
LA AGRICULTURA –IICA–

Experiencias y perspectivas del  
Proyecto de Generación de Empleo Rural y Urbano en el  
Departamento de Cundinamarca

Bogotá, Octubre de 2001

CENTRO DE INFORMACION  
Y DOCUMENTACION  
"RODRIGO PEÑA"  
IICA-COLOMBIA

"Trabajemos juntos por Cundinamarca"

II(A)  
#3277  
2007  
MFN-9895

REPÚBLICA DE COLOMBIA  
SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO  
GOBERNACIÓN DE CUNDINAMARCA

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA  
LA AGRICULTURA -IICA-

CONVENIO GOBERNACIÓN DE CUNDINAMARCA -IICA-

Alvaro Cruz Vargas  
Gobernador de Cundinamarca  
"Trabajemos Juntos por Cundinamarca"

Responsables del Convenio:

Fernando Páez Mejía, Secretario de Desarrollo Económico  
Eleonora Amaya, Comité Técnico  
Iván Aldana Espinosa, Supervisor Convenio  
Gilberto Mendoza, Coordinador Convenio – IICA Consultor

Consultores del convenio:

Ligia Yaneth Caballero Prieto  
Sobeida Gómez  
Lina Márquez  
Juan Carlos García  
Claudia Rivera

This One



92KW-QA4-XGEF

Bogotá, Octubre de 2001

"Trabajemos juntos por Cundinamarca"



# ÍNDICE

PRESENTACIÓN	9
1. INTRODUCCIÓN	15
2. ANTECEDENTES	19
2.1 El entorno del problema	19
3. EL PROYECTO DE GENERACIÓN DE EMPLEO RURAL Y URBANO EN EL DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA	20
3.1 Marco de referencia	20
3.2 Modelo de ejecución del proyecto	22
3.3 Objetivos	24
3.4 Estrategias	24
3.5 Cobertura geográfica y población beneficiada	25
4. LECCIONES APRENDIDAS	27
5. MODELOS IMPLEMENTADOS Y PRESENTACIÓN DE CASOS	32
5.1 Fondos de ahorro y crédito	32
5.2 Emprendimientos ejecutados con predominancia de mujeres	35
5.3 Emprendimientos sobre el desarrollo de alternativas de organización	54
5.4 Emprendimientos ejecutados con predominancia de jóvenes	68
5.5 Emprendimientos relacionados con la promoción de mercados locales	72
5.6 Emprendimientos relacionados con el ecoturismo y venta paisajista	81
5.7 Emprendimientos relacionados con el reciclaje y con el manejo de productos reciclados	87
5.8 Emprendimientos con avances en transformación innovativa	96
5.9 Estudios de mercado	101
REFERENCIAS	104
ANEXOS	105
Anexo 1: Proyectos ejecutados por el Convenio	
Anexo 2: Indicadores de empleo	





## PRESENTACIÓN

El presente documento contiene los resultados del "Proyecto de Generación de Empleo Rural y Urbano en el Departamento de Cundinamarca", ejecutado por la Gobernación de Cundinamarca – Secretaría de Desarrollo Económico y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura –IICA-, durante el año 2000 en el Departamento de Cundinamarca.

El proyecto se propuso dos objetivos centrales:

- a. Buscar un instrumento que contribuya a generar empleo y autoempleo en el corto plazo, en los diferentes sectores involucrando los marginados en lo económico y en lo regional.
- b. Desarrollar y validar metodologías y estrategias pragmáticas para auspiciar actividades que generen ingresos y fomenten la creatividad en la población muy vulnerable, como son las madres cabeza de familia; madres y jóvenes de hogares muy limitados en trabajo e ingreso; jóvenes que están en la franja entre la desesperanza y la toma de decisiones irracionales, producto de la falta de oportunidades y de derroteros.

Ambos objetivos se han logrado parcialmente, por ello nos anima entregar al departamento y al país los resultados de tan importante esfuerzo, que permitió la ejecución de 37 microemprendimientos productivos que a su vez beneficiaron a alrededor de 450 personas del departamento y generó más de 800 jornales en un día a la semana.

Al lector de este documento se intenta hacerle llegar el siguiente mensaje: el presente trabajo contiene el resultado de estrategias ejecutadas para la generación de empleo en los sectores donde hay pocas esperanzas de conseguir un empleo estable y permanente, en parte debido a los bajos niveles de capacitación de la población; también debido a que las altas tasas de desempleo del país motivan a las empresas a dar preferencia a las personas con mayores capacidades (experiencia, madurez, preparación, localización en grandes centros urbanos, etc). Hay un sector muy importante de la población con muy pocas posibilidades de acceder a un empleo, y al menos buscan una alternativa en el autoempleo, desarrollando emprendimientos productivos; a ese sector de población se dirigió el actual programa.

También sobresale en nuestro mensaje: trabajamos en la franja de lo pequeño: de la miniempresa, de la pre-empresa; de la organización informal, que desea encontrar una oportunidad de hacer algo productivo y orientado a un mercado que lo remunere. Nuestra clientela ha sido población de todas las condiciones que usualmente no están en las estadísticas de los que buscan empleo, a pesar de ser desempleados, porque saben que no lo hallarán.

También resaltamos otro hecho: es bastante frecuente que los dirigentes institucionales del país (Ministros, Gobernadores, directores de programas de fomento al empleo, directores de programas sociales; incluso ONGs y otras entidades que trabajan por el fomento al desarrollo y al empleo), suelen soñar con grandes proyectos y empresas generadoras de empleo como: consorcios de alta inversión, empresas multinacionales que llegan al país con un elevado portafolio de inversiones y de ocupación; otros programas "salvadores" del desempleo estructural que nos afecta. En los discursos y propuestas se mencionan también con bastante frecuencia a las microempresas, pero poco se sabe de estrategias para apoyarlas efectivamente. La mayoría de los programas microempresariales terminan en unos cursos repetitivos, y casi nada en inversiones, tecnología y mercados, que es la verdadera puerta hacia el desarrollo y hacia el empleo.

Dichos planteamientos acerca de emporios y multinacionales generadoras de empleo no pasan de quedar en ilusiones y grandes sueños. Bastaría pensar como ha sido el proceso de construir en Colombia emporios hoy grandes como el de gaseosas colombianas, o las textileras; la floricultura y otras. Gaseosas colombianas lleva casi tres cuartos de siglo en formación y apenas suma 40.000 empleos reuniendo todas las empresas (gaseosas, medios de comunicación, etc).

El reto de formar otro emporio como el de gaseosas, (ejemplo, Cervecería Bavaria u otro de ese talante), ha implicado tecnología, mercados, capitales, gerencia y otros factores que no están en condiciones de reunir un modesto y pasajero plan gubernamental de empleo, usualmente burocratizado y politizado.

Nuestro reto ha sido simple: trabajar con lo que existe y abunda: la voluntad de miles de personas involucradas noche y día en innumerables actividades, de las cuales depende su vida y la de su familia. No tienen más y lo entregan todo. Trabajan con total carencia de recursos, sin horizontes de mercado; pero resulta altamente productivo colocar de manera oportuna un servicio o un factor de producción en manos de este sector de la población.<sup>1</sup>

El presente programa ha demostrado las bondades de trabajar "con lo pequeño", buscando mejorarlo y aumentar su eficacia. En apariencia "lo grande es lo mejor", pero los pequeños proyectos tienen buenas perspectivas si se les orienta y apoya<sup>2</sup>. Nuestra experiencia intenta demostrar

<sup>1</sup> En contraste, la inversión de \$1 en una industria como Bavaria probablemente no alcanzará la productividad que se logra con un \$1 puesto en manos de una empresa familiar donde todo el núcleo deriva su sustento de la misma, y dedica su vida entera a sus actividades.

<sup>2</sup> Un ejemplo de las cosas grandes y pequeñas: en Colombia, desde la década del 60 y hasta fines del 80 se contruyeron grandes distritos de riego, mirando especialmente a las exportaciones. Mas de 150.000 Has se instalaron bajo riego con cuantiosa inversión del Estado; la mayoría no operan, o lo hacen a muy baja productividad, en todo caso no exportan, sino contribuyen a sobre ofertar alimento al país, en un negocio sin rentabilidad para los agricultores. En cambio, los minidistritos de riego, de ladera y microcuencas con pequeños tranques de gravilla y uso con manguera, como trabajan en Cundinamarca, Boyacá, Nariño.

la bondad de trabajar en la franja de lo elemental a la vez que numeroso; lo que está en el umbral de la pobreza, aunque no la indigencia porque hace esfuerzos para convertirse en microempresarios; porque son microempresas, son voluntades a toda prueba, pero carecen de recursos para subsistir.

Otro aspecto a resaltar en los proyectos gubernamentales son las "grandes obras", sin las cuales, pareciera que no hay desarrollo. Dichas obras, además de poco generadoras de empleo estable, suelen ir cargadas de sobre costos y otros problemas propios de la improvisación, la temporalidad y el voluntarismo de su gestor. Hacer proyectos con, y para los pobres, no suele dejar obras físicas para inaugurar; gestar microempresas no deja comisiones ni sobre costos. Hacer programas de desarrollo exige la paciencia y constancia de trabajar con la gente, la voluntad de ponerse al servicio de personas humildes que poco demandan y entregan mucho a cambio.

Esto último es lo que ha hecho el Programa de Generación de Empleo Urbano y Rural de Cundinamarca, que no deja obras físicas pero si voluntades trabajando por la comunidad, con resultados que permanecerán en el corto y mediano plazo.

Antioquia, estos si funcionan y varios exportan (frutas y otros). En los últimos hay gente, hay gerencia, la familia depende 100% de la parcela y del riego. En los grandes distritos falta lo importante: la empresa, la gerencia que aglutine voluntades y maneje eficientemente los recursos.



## LISTA DE MICROEMPRESARIOS PRESENTADOS

### Empresariatos con predominancia de mujeres

1. Sociedad promotora industrial -SPIC-
2. Asociación de mujeres de Sesquilé -AMUSES –
3. Grupo la Unión de Silvania
4. Asociación de mujeres desplazadas del Urabá Antioqueño

### Empresariatos con el desarrollo de alternativas de organización

1. Empresarios de Soacha
2. Herreros de Facatativa
3. Productores y comerciantes de Suesca

### Empresariatos con predominancia de jóvenes

1. Empresa asociativa de trabajo Delipahanato

### Empresariatos sobre la promoción de mercados locales

1. Mercado campesino de La Calera
2. Mercado artesanal “El Fuchugo de las Niguas”

### Empresariatos sobre ecoturismo y venta paisajista

1. Agroturismo en Sumapaz

### Empresariatos de reciclaje y manejo de productos reciclados

1. Coopersol
2. Los Ocobos
3. Phixtol Star

### Empresariatos de transformación innovativa

1. Productores de Arbeláez
2. Productores de Agrooriente



## 1. INTRODUCCIÓN

Colombia ha seguido un patrón de desarrollo agroindustrial caracterizado por una escasa integración entre agricultores e industriales<sup>3</sup>; a la agroindustria se han articulado los medianos y grandes productores agropecuarios, pero no los pequeños que no tienen poder de negociación, o no están muy organizados y no cuentan con los recursos que les facilite una relación más estrecha con los procesos de agregación de valor.

Un factor condicionante de lo anterior ha sido la falta de acceso a los activos (capital natural, capital físico, capital financiero, capital humano y capital social). Según un estudio desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo<sup>4</sup>, el control del activo explica el ingreso de los hogares; los hogares rurales se caracterizan por una enorme heterogeneidad en sus activos y en la manera como se combinan para generar ingresos. En condiciones correctas, la inversión para cubrir el déficit de la dotación de activo del campesinado y de sectores pobres en zonas urbanas, permite mejorar los niveles de vida y escapar de la pobreza, teniendo además una alta tasa de rendimiento social.

Conscientes de este marco de referencia, la *Secretaría de Desarrollo Económico* – Gobernación de Cundinamarca y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA, ejecutaron un convenio que ha abordado esta temática y auspicia la generación de empleo rural y urbano mediante el fortalecimiento de emprendimientos productivos que buscan la valoración de los recursos locales y la diversificación de las actividades productivas, mediante la gestión de proyectos que permiten el acceso a los activos, contribuyendo de esta forma a la dotación de herramientas y equipos; a la promoción de mercados y canales de comercialización; a la implementación de procesos de transferencia de tecnología apropiada; a la capacitación con metodologías de “aprender-haciendo”, adecuadas a población carente de oportunidades pero dispuestas a trabajar de manera asociada.

El proyecto contribuyó a la gestión de 37 proyectos en 27 municipios del departamento, solo con recursos cercanos a los \$250 millones de pesos en el 2000. Elaboró otros 30 proyectos en diferentes municipios y regiones del departamento, que están alrededor de los \$330 millones y fueron presentados a otras entidades (Red de Solidaridad, Incora) para ser financiados. Esta aplicación se ha basado en tres estrategias fundamentales:

- ✓ Un trabajo participativo con la comunidad y con organizaciones de base, fundamentado en el desarrollo de emprendimientos productivos autónomos.

<sup>3</sup> Machado, Absalom. Estrategias para el desarrollo de la agroindustria y las microempresas rurales. IICA, Bogotá. 1994

<sup>4</sup> BID. “Cómo transformar en un buen negocio la inversión en el campesinado pobre: nuevas perspectivas de desarrollo rural en A. L”. Alain de Janvry y Elisabeth Sadoulet. Marzo 2000

- ✓ El fortalecimiento de la organización y del proyecto productivo mediante un proceso de "aprender haciendo", en el que el aprendizaje y el afianzamiento de la organización están por encima de las metas productivas.
- ✓ Gestión de pequeños proyectos productivos con énfasis en la agregación de valor en zonas rurales y en poblaciones menores, generando ofertas vinculadas a mercados que sustenten los procesos.

La ejecución del "Proyecto de generación de empleo urbano y rural" se convirtió en un instrumento que en el corto plazo, permitió solucionar necesidades y demandas de organizaciones y microempresas de la región. Dando respuesta, de esta manera, a las constantes iniciativas de las comunidades que buscan paliar su pobreza y marginalidad con actividades propias que propician la participación de los pobres en las economías de la región, facilitan el acceso a la tecnología y a los recursos productivos, favorece la integración social al brindar otros mecanismos de empleo y trabajo en el medio, y elevan la autoestima de gentes usualmente rezagadas.

Esta propuesta consiste en facilitar el acceso a los activos productivos a las poblaciones organizadas o en proceso de organizarse, que han identificado un emprendimiento productivo o se encuentran desarrollándolo y que por diversas circunstancias, tienen insuficiencias de equipos, capital de trabajo, capacitación y asistencia técnica para su normal funcionamiento. Son personas o agrupaciones que no tienen acceso al crédito y en su mayor parte, se desenvuelven en el sector informal de la economía.

Para el desarrollo del trabajo, se han implementado las siguientes intervenciones, tanto a nivel rural como urbano:

- Coordinación Regional y Local

Identificación con los municipios y las organizaciones existentes, sobre los posibles proyectos a fortalecer. Lo que se pretende es definir en forma consultiva la estrategia de desarrollo para garantizar un impacto local que contribuye a crear, entre otras cosas, oportunidades de inversión y empleo para el desarrollo rural y urbano de los sectores más pobres.

El papel del Programa, en el campo técnico ha consistido en dar respuesta a las demandas de comunidades organizadas y emprendimientos productivos para financiar proyectos y facilitar el acceso a los recursos y a los activos productivos.

Este es un enfoque de desarrollo regional, fundamentado en un criterio orientado por la demanda para generar oportunidades de inversión y empleo. Para evitar la dispersión intrínseca del criterio orientado por la demanda, el Programa a través del equipo técnico de apoyo, corrobora y



acompaña en campo las necesidades concretas de los diversos emprendimientos de negocio.

- Dotación de recursos y acceso a los activos

El acceso a los recursos se hace en forma competitiva. Cabe resaltar que se pretende la autosuficiencia y consolidación de las organizaciones, razón por la cual estas administran y ejecutan los recursos. El equipo técnico del convenio realizó actividades de acompañamiento y seguimiento en el proceso.

El acceso a los activos comprende la dotación de materiales y equipo, la capacitación y asistencia técnica y la constitución de un fondo de ahorro y préstamo que les permite en primera instancia superar las necesidades de financiamiento y el aprender a manejar los recursos de crédito.

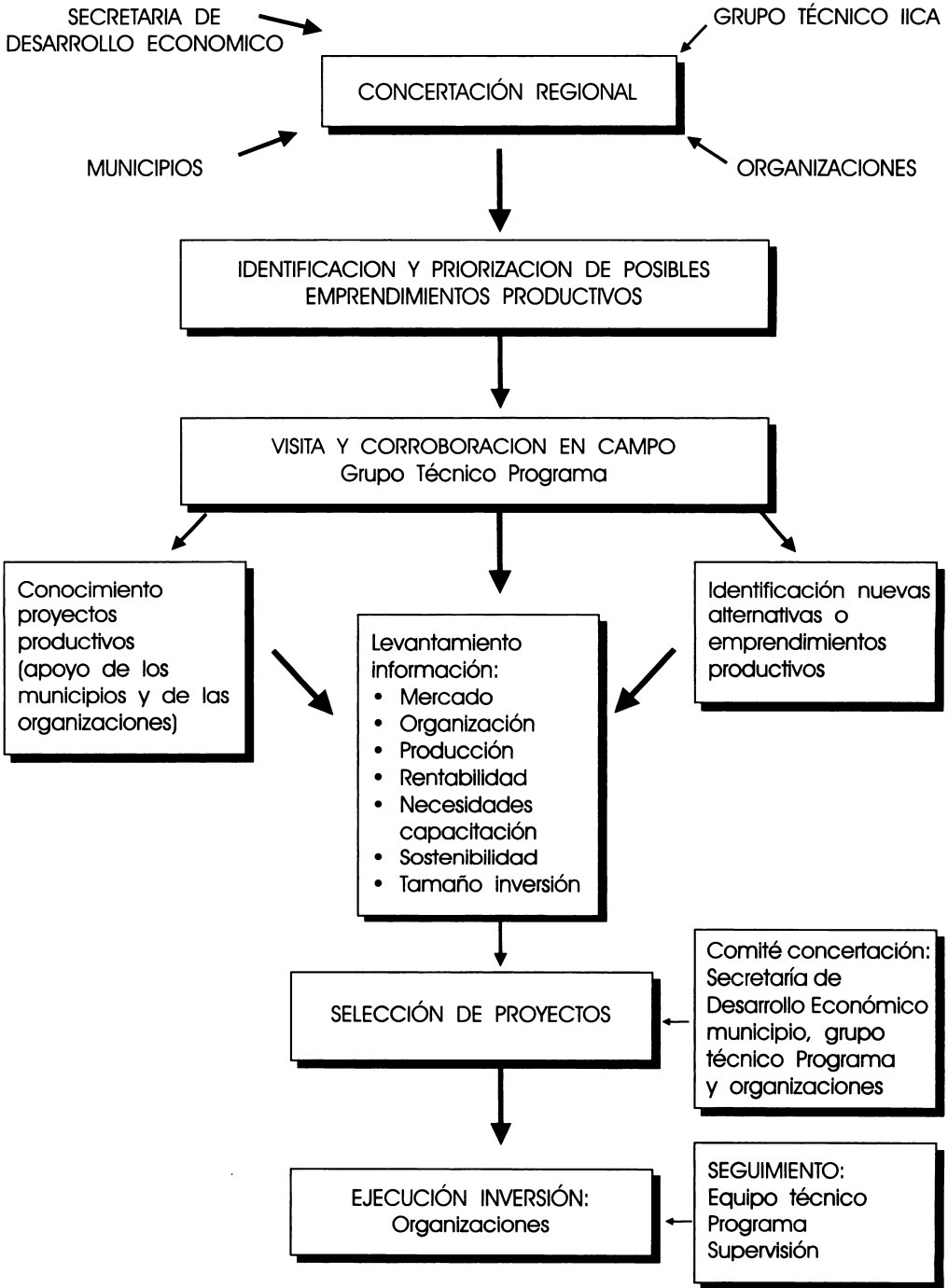
Hay que resaltar que la entrega oportuna de recursos financieros y técnicos a un grupo marginado de la economía, con ganas de trabajar y superarse, logra una altísima productividad en lo económico y un incalculable beneficio en lo social, sin dejar de lado el impacto en el mejoramiento de la autoestima de la gente marginada de la sociedad.

En diversos casos, el equipo técnico acompaña el acceso y suministro de información de precios y mercados de los productos, para los beneficiarios de los recursos, información sobre fuentes alternativas de financiamiento o capacitación.

Conocedores de que esta forma de trabajo promovida desde lo público, se ha constituido en un avance interesante para la generación de empleo – autoempleo, asimismo para la promoción de emprendimientos productivos sostenibles y que generan y mejoran los ingresos de las organizaciones y familias rurales y urbanas, se entrega este documento de sistematización de la experiencia, a disposición de los diferentes estamentos que integran la sociedad, para que sea analizada y evaluada su ejecución, como estrategia para la creación de capacidades y oportunidades que permitan facilitar el acceso a los activos a las poblaciones más vulnerables y necesitadas de estas regiones.

La estructura de trabajo del convenio ejecutado entre la Gobernación de Cundinamarca – Secretaría de Desarrollo Económico y el IICA, que ha sido probada y ejecutada en el Departamento de Cundinamarca, se presenta en el siguiente diagrama:

# DIAGRAMA No. 1 PROCEDIMIENTO GENERAL DEL PROGRAMA DE GENERACIÓN DE EMPLEO RURAL Y URBANO - CUNDINAMARCA



## 2. ANTECEDENTES

### 2.1 El entorno del problema

En términos sociales la pobreza sigue siendo el principal obstáculo al desarrollo. Los resultados de las diferentes estrategias aplicadas en las últimas décadas para combatir la pobreza son muy desalentadoras: la brecha urbano rural se ha incrementado y la desigualdad es abrumadora, el 10% más rico del campo recibe 30 veces más ingreso que el 10% más pobre<sup>5</sup>.

La pobreza en Colombia constituye un enorme desperdicio de recursos productivos, un grave problema de sustento y una fuente de externalidades negativas para el resto de la sociedad a través de la migración que desplaza pobreza al sector urbano y la desestabilización política y social en varias regiones, además enmarcadas por el conflicto y la violencia.

Pero más grave que las precarias condiciones de ingreso de la población es el pobre avance en la creación de capacidades y oportunidades para lograr soluciones estructurales y autosostenibles de reducción de la pobreza y de generación de empleo.

Queda mucho por hacer para combatir este panorama y esto debe procurarse mediante instrumentos que mejoren la capacidad de generación de ingresos de la mayoría de los residentes rurales y urbanos o preparar tanto a los residentes como a los emigrantes para insertarse con buenos resultados en la fuerza de trabajo.

Una de las alternativas encontradas para la superación de esta situación en los países de América Latina ha sido la promoción de actividades microempresariales. Los países que han iniciado actividades de fomento a la microempresa rural y urbana están encontrando un campo de destacada relevancia, incluso superior a la estimada inicialmente.

Los pequeños emprendimientos productivos y microempresas son importantes mecanismos generadores de empleo. Las microempresas de actividades agropecuarias colombianas, generaban el 48% del empleo total del sector, en tanto que las microempresas no agropecuarias (comercio, servicios, manufacturas) representaban el 36% de empleo rural<sup>6</sup>.

En Colombia, en 1998, el sector microempresarial estaba compuesto aproximadamente por 1.945.667<sup>7</sup> unidades económicas que ocupan el 26%

<sup>5</sup> Echeverri, Rafael. Misión Rural, Informe Final. IICA - Tercer Mundo, 1998

<sup>6</sup> Extraído de: FIDA/Gobierno Colombiano, 1996. Proyecto de apoyo al desarrollo de la microempresa rural (PADEMÉR). Informe de la misión de evaluación ex ante

<sup>7</sup> Lopez, Hugo. Seguridad social y alternativas para el sector informal y la microempresa, CDM, Bogotá, junio 1998

de los trabajadores asalariados, el 93% de los trabajadores independientes y el 33% de los empleadores<sup>8</sup>, aportando cerca del 50% del empleo nacional.

En el Departamento de Cundinamarca, de acuerdo con el Censo Económico<sup>9</sup> de 1999, del total de establecimientos (52.817) que desarrollan actividades de industria, comercio o servicios, más del 50% de estos corresponden a microempresas que ocupan menos de diez trabajadores.

Por sectores, la situación del Departamento es bien interesante, en el sector industrial el 93.4% son microindustrias con menos de 10 personas ocupadas. Las panaderías son la actividad industrial más importante, tanto en número de establecimientos como en número de personas empleadas, aunque el número promedio de personas ocupadas es bastante bajo, 3 personas por establecimiento; la mayoría de las personas ocupadas en esta actividad son propietarios o familiares sin remuneración (51.8%).

Lo anterior coloca a la microempresa, dentro del Departamento, en una posición de privilegio en el marco de la política, porque demuestra su capacidad de dinamizar la economía por su incidencia en el empleo y el ingreso urbano y rural, máxime si se tiene en cuenta que a finales de 1999 el desempleo a nivel nacional cerraba en cifras de alrededor del 20% y en el Departamento de Cundinamarca el 73% de los jóvenes con edades entre 15 y 25 años, que no estudian ni trabajan, están buscando trabajo<sup>10</sup>.

### 3. EL PROYECTO DE GENERACIÓN DE EMPLEO RURAL Y URBANO EN EL DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA, DIRECCIONADO POR LA SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONOMICO, COMO PROPUESTA EN ALGUNOS MUNICIPIOS DE CUNDINAMARCA

#### 3.1 Marco de Referencia

El Programa está enmarcado dentro del desarrollo sustentable, entendido como el mejoramiento permanente en los niveles de vida de la población, que no requiere de continuos apoyos financieros externos. En este sentido, la estrategia ha consistido en cooperar con los sectores pobres para que ellos encuentren caminos autónomos para salir de la pobreza.

Los recursos del convenio se utilizan para fortalecer las capacidades locales y permitir, como se mencionó anteriormente, que los más pobres puedan tener acceso a los activos productivos, buscando con ello contrarrestar las desigualdades del entorno y potenciar las capacidades de los emprendedores locales de proyectos.

<sup>8</sup> Ley MIPYME: Una Nueva Política de Estado para el Sector. Promoción del Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Colombiana, MINDESARROLLO. P 16.

<sup>9</sup> Censo Económico de Cundinamarca 1999. DANE, Secretaría de Desarrollo Económico – Gobernación de Cundinamarca.

<sup>10</sup> Gobernación de Cundinamarca – Centro Nacional de Consultoría: Estudio sobre las Necesidades de los y las Jóvenes entre 15 y 25 años. 2000.

Lo que se ha pretendido dentro del convenio es el trabajo en los siguientes niveles:

- ✓ El fomento de la pequeña empresa o de microemprendimientos por cuenta propia, donde una familia, una asociación o un grupo de la comunidad, asumen la creación o fortalecimiento de un negocio que se relaciona con actividades comerciales, artesanías, pequeñas manufacturas o talleres de servicio.
- ✓ La formación laboral de acuerdo a la actividad, dirigida a preparar a mujeres, hombres o jóvenes, para que mejoren su proceso productivo y su producto tenga mejores oportunidades en los mercados.

Básicamente el proyecto permite en las comunidades pobres o marginadas la estimulación para la potenciación de sus capacidades y la búsqueda de su propio desarrollo a través de la asociación, pretendiendo con ello la ruptura de la dependencia externa y utilizando su ingenio para superar los embates de la pobreza.

Es por ello que el trabajo se centró en el apoyo en las poblaciones vinculadas a un proceso productivo o en aquellas que se encontraban gestándolo, para así ayudar a disminuir sus niveles de dependencia y concretar sus iniciativas.

En todo este marco, los conceptos de microemprendimientos o el de microempresarios resultaron ser de mucha importancia, por las posibilidades de accionar en diferentes sentidos y de mejorar las condiciones de estas poblaciones. Es por ello que resulta interesante realizar una definición de estos términos:

*Los microemprendimientos son unidades económicas que se relacionan con micro procesos de producción, comercialización y/o servicios. Dentro de sus características se encuentra un funcionamiento con:*

- ✓ *bajos niveles de capital;*
- ✓ *bajos niveles de productividad y de ingresos;*
- ✓ *tecnologías adaptadas a una fuerte intensidad de trabajo;*
- ✓ *bajo nivel de calificación para el trabajo requerido;*
- ✓ *el trabajo no es muy bien remunerado;*
- ✓ *producción y mercados estrechos;*
- ✓ *carecen de capacidades de garantía para acceder al sistema crediticio formal, lo que a su vez limita su crecimiento.*

Los microempresarios son personas o grupos de personas (asociaciones, empresas asociativas, cooperativas etc.) que algunas enfrentaban niveles de subsistencia y que tenían iniciativas productivas con las que trataban de

aprovechar al máximo sus capacidades y las oportunidades identificadas para hacerle frente a su situación, por lo que el microemprendimiento es el resultado de una dinámica que pretende superar el desempleo y encontrar otras alternativas de conseguir recursos. Estas unidades de producción son artesanales, están en fase de iniciación y se encuentran vinculadas al mercado informal.

Los microemprendimientos necesitan de apoyos económicos y de capacitación, por las características descritas anteriormente, para superar un necesario período de adaptación y comenzar a transitar dinámicamente en su camino de consolidación y de esta forma hacerle frente a la fuerte competencia que deben enfrentar por parte de unidades productivas con mayor experiencia y con un período más prolongado de permanencia en el mercado.

### 3.2 Modelo de ejecución del Proyecto

El Programa de Generación de Empleo e Ingresos, es una iniciativa de la Gobernación de Cundinamarca por parte de la *Secretaría de Desarrollo Económico* del Departamento, estamentos que se propusieron trabajar en un proyecto novedoso de articulación entre lo público y lo privado para la identificación y ejecución de proyectos con la participación de productores y microempresarios de poblaciones intermedias y pequeñas, que reactiven las economías locales y generen ingresos.

Dentro de este marco surge el encuentro con el IICA, como organismo internacional de reconocida trayectoria, para que aporte conocimientos técnicos y estrategias que permitan la consolidación de un proyecto piloto a nivel del Departamento de Cundinamarca.

De este encuentro de voluntades se establece el Convenio 014 de "Proyecto de Generación de Empleo Rural y Urbano"; Convenio que se propuso como base el apoyo a las demandas existentes de las Provincias y los municipios, orientadas a generar proyectos de reactivación de las economías locales y a la apertura de perspectivas de empleo temporal o definitivo.

Para la ejecución del Convenio se constituyó un equipo técnico integrado por profesionales de diferentes disciplinas quienes tuvieron la responsabilidad de identificar y evaluar los diversos proyectos e iniciativas surgidas desde lo local y además realizar el respectivo seguimiento en la ejecución de los mismos.

La estrategia de trabajo ejecutada se desarrolla desde lo local, articulando a las administraciones municipales y organizaciones de base para conocer las iniciativas productivas y las demandas existentes.

De las diferentes reuniones realizadas surgieron alrededor de 250 ideas de proyectos productivos, por lo que el equipo técnico realizó actividades de

levantamiento de información y corroboración en campo, para aproximar las potencialidades de desarrollo de los microemprendimientos, de acuerdo con los siguientes elementos:

- ✓ El mercado local y potencial y las características del producto
- ✓ La organización existente
- ✓ El tamaño de la inversión y la rentabilidad social y económica futura
- ✓ Proceso productivo y demandas de activos para su mejoramiento
- ✓ Las características de los beneficiarios y ejecutores del emprendimiento
- ✓ Necesidades de capacitación y asistencia técnica

Este trabajo ha permitido la selección de alternativas de proyectos y microemprendimientos, con mayores posibilidades de consolidarse con los recursos del convenio.

Las organizaciones son responsables de la ejecución de los recursos y de el cumplimiento de los objetivos de su proyecto; el equipo técnico realiza el acompañamiento respectivo, para ayudarlos en la toma de decisiones y para evitar que los recursos se desvíen.

El Proyecto ayuda a las organizaciones en un tiempo lo más largo posible; no cuenta con una estructura pesada ni burocrática; tiene varias estrategias de acercamiento y trabajo con las comunidades, entre las cuales sobresale el de "pasantías universitarias".

Con respecto a la asistencia técnica, se concibe de tal forma que no desplaza los propios esfuerzos y capacidades de la población para generar ingresos, manejar sus recursos, mejorar la calidad de vida o construir infraestructura. Es un apoyo dirigido con un lenguaje común al alcance de las comunidades y realizado por estudiantes que se encuentran cursando último semestre de estudios o realizando tesis.

Para ello se han establecido nexos con universidades y entes de formación profesional (Sena y otras), y vincula a estudiantes, pasantes, tesistas, investigadores, practicantes, en procesos de capacitación y asistencia a las comunidades para la preparación y ejecución de los proyectos; el manejo administrativo; la enseñanza del manejo de los Fondos de Capital Semilla; la contabilidad; procesamiento; mercadeo y otras disciplinas.

En la vinculación de estos pasantes se ha preferido estudiantes originarios de la región donde se ejecuta el proyecto, por sus mayores conocimientos de la zona y por su cercanía a los beneficiarios, como forma para contribuir al fortalecimiento de las relaciones y para propiciar que los estudiantes y profesionales tengan vivencias sentidas y estrechen relaciones de pertenencia con su municipio o región.

El proyecto guió y orientó a los estudiantes, y les dio un pequeño estipendio para pagar costos de transporte, ensayos, investigaciones, materiales de trabajo;

asistencia profesional en sus informes y tesis. Con ello se permitió un mutuo beneficio: las organizaciones contaron con asistencia técnica, administrativa y gerencial, en forma continuada y de bajo costo; los estudiantes encontraron la oportunidad de realizar prácticas, trabajos de grado, investigaciones participativas y actividades que ampliaron y potenciaron su conocimiento.

La vinculación de los estudiantes al proyecto ha permitido disminuir los costos de la asistencia técnica y aumentar las posibilidades de cofinanciación. Pero no por ello la calidad del servicio prestado a las comunidades se ha visto afectada, porque los “pasantes” por su necesidad de ejercer un trabajo práctico, han logrado establecer una apropiada comunicación y asistencia a las comunidades beneficiarias de los proyectos.

### 3.3 Objetivos

La ejecución del “Proyecto de Generación de Empleo Rural y Urbano” entre la Gobernación de Cundinamarca – Secretaría de Desarrollo Económico y el IICA se colocó como objetivos generales:

- ✓ Apoyar la generación de empleo rural y urbano con el fortalecimiento del aparato productivo de pequeñas empresas, de manera que ofrezcan oportunidades productivas estables y sostenibles.
- ✓ Desarrollar un trabajo participativo con la comunidad y con organizaciones de base, fundamentado en el desarrollo de microemprendimientos productivos autónomos.
- ✓ Auspiciar a la organización y a sus proyectos productivos mediante un proceso de “aprender haciendo”, donde el aprendizaje y el fortalecimiento de la organización están por encima de las metas productivas.
- ✓ Fortalecer pequeños proyectos productivos con énfasis en la agregación de valor en zonas rurales y en poblaciones menores, generando ofertas vinculadas a mercados que sustenten los procesos.

### 3.4 Estrategias

Desde el inicio se fijaron como base los siguientes lineamientos estratégicos para el apoyo a los proyectos y el trabajo con las organizaciones:

- ✓ El fortalecimiento de microempresas existentes, o la creación de nuevas formas empresariales en los municipios y regiones, a fin de que contribuyan a conformar polos locales de desarrollo y se conviertan en modelos de gestión para ejecutar otros programas similares.
- ✓ El apoyo a la formación y capacitación técnica de microempresas, asociaciones, cooperativas y grupos de personas, rurales y urbanos, en



temas relacionados con la actividad que generan su sustento, bajo un esquema participativo, de autogestión y mediante procesos de aprender- haciendo.

- ✓ Esquema de trabajo participativo basado en la ejecución de emprendimientos productivos autónomos a través de la inyección de recursos de capital, administrados por las mismas organizaciones.
- ✓ Inversión en activos (equipos y herramientas) y dotación de capital semilla para la iniciación o continuidad del emprendimiento.
- ✓ Énfasis en el desarrollo de productos con valor agregado, intensivos en mano de obra, en la utilización de los recursos locales y en la diversificación de productos en los mercados locales.
- ✓ Aprovechamiento de las capacidades, las experiencias institucionales y los recursos locales.
- ✓ Constitución de fondos de ahorro y préstamos al interior de las organizaciones, manejados por los mismos microemprendimientos.
- ✓ Confianza para el manejo y administración de los recursos: Cada organización ejecuta la totalidad de los recursos de acuerdo con el plan identificado en el proyecto.
- ✓ Acompañamiento y seguimiento a las organizaciones en la ejecución de los proyectos.

### 3.5 Cobertura geográfica y población beneficiada

El “Proyecto de Generación de Empleo Rural y Urbano” apoyó con recursos económicos a un total de 35 emprendimientos productivos, distribuidos en 27 municipios del Departamento de Cundinamarca (Ver Anexo 1). La ejecución de los recursos en estos proyectos comprendió la realización de diversas actividades como son:

- ✓ Adquisición de equipos y herramientas y de materiales e insumos, para el mejoramiento del proceso productivo
- ✓ Asistencia técnica y capacitación en el proceso productivo y administrativo
- ✓ Promoción y consecución de mercados
- ✓ Creación de fondos de ahorro y crédito

Además de los proyectos anteriores, se cofinanciaron dos estudios de viabilidad para la construcción de las plazas de mercado en los municipios de Cajicá y Cota; aunque la realización de este tipo de estudios no estaban dentro de los

objetivos del Proyecto, su apoyo se debió a la importancia de la experiencia y a los resultados alcanzados en el mercado campesino del municipio de La Calera.

La población directamente beneficiada por la totalidad de los proyectos es de aproximadamente 450 personas; la gran mayoría de ellos son de origen campesino, con bajos niveles de educación, que alternan su sustento con labores en el microemprendimiento y con jornales en otras actividades como son el emplearse en fincas vecinas; del trabajo en la parcela propia y para el caso específico de las mujeres, realizar labores domésticas en otras casas.

La ejecución de esta experiencia en el Departamento de Cundinamarca, logra la generación de 396 jornales directos y 431 indirectos, para un total de 827 jornales en un día a la semana<sup>11</sup> (Ver Anexo 2).

<sup>11</sup> Dadas las condiciones de producción y de mercado y las características propias de los microemprendimientos, que determinan que el proceso de producción se realice una, dos, tres o cuatro veces a la semana, dependiendo de la dinámica; es más acertado hablar de jornales generados un día de la semana, que de empleos porque estos no son permanentes.

#### 4. LECCIONES APRENDIDAS

Una característica central de la población rural pobre en la actualidad, es su gran heterogeneidad, tanto en términos del origen de los ingresos como en cuanto a sus condicionantes y potencialidades para salir de la pobreza. Por ello, es importante elevar la capacidad de participación de la población rural en los mercados laborales, generar fuentes de empleo e ingreso no agrícola y mejorar las condiciones de inserción en el medio urbano.

Solución de los problemas comunes por la vía de la asociación para contrarrestar el individualismo y la desconfianza entre los miembros. Por dicho motivo la promoción es importante. También se requiere la identificación de empresarios líderes que puedan aprovechar rápidamente los instrumentos puestos a disposición, sirvan de elemento de imitación por los demás empresarios y faciliten el trabajo asociativo.

La participación de los beneficiarios: importancia de involucrar a la población local de forma directa y continua, desde la fase de identificación y durante la ejecución y gestión de actividades. En ello se propende que los recursos externos (financiamiento, formación, inversiones) sean utilizados para fortalecer las capacidades locales. La asistencia técnica debe ser concebida en formas y términos que no desplace los propios esfuerzos de la población para generar ingresos, manejar sus recursos, mejorar la calidad de vida y construir procesos de autogestión. La concertación es la base con la que los grupos sociales y económicos pueden proyectarse a futuro, en un ambiente en el que se priorizan las inversiones, se deciden los acuerdos sobre los conflictos, se define la participación y la equidad.

El progresivo aporte de las mujeres al ingreso familiar permite mantener fuera de la pobreza (o disminuir sus efectos) a un creciente contingente de los hogares rurales en la región. La disminución de la importancia relativa de la actividad agrícola y de la producción para el autoconsumo, la ampliación de los sectores comercial y de servicios, así como la extensión del trabajo asalariado en las zonas rurales, han facilitado la incorporación de la mujer a los mercados laborales y a la vez, han hecho más visible su participación.

Entre los logros y resultados del presente programa no es propósito entregar grandes cifras del empleo logrado por los 37 proyectos ejecutados durante la corta vida del mismo (menos de un año), a pesar de que sí hay cifras importantes para mostrar (anexo: 2).

Este Programa se trazó más que todo objetivos de orden experimental y con fines de encontrar y probar estrategias que conduzcan a la generación de empleo estable en sectores marginados de la economía, sobre lo cual se hace énfasis en el presente ítem. Los aspectos relevantes a destacar son:

#### 4.1. El empleo estable lo generan las empresas.

Se confirma lo que es paradigma reconocido: los empleos se generan en empresas que realizan un proceso de bienes o servicios que son reconocidos y aceptados por un mercado, a precios que permiten una rentabilidad. Ello equivale a decir: una empresa con un proyecto sostenible. Esta verdad, que es efectiva en una empresa legalmente constituida, también lo es para cualquier ente informal, así no se le denomine como "empresa". Hay que reconocer que la economía del país tiene aún alta dependencia de las actividades informales, que son desconocidas por las cuentas nacionales (las que miden el producto y el ingreso nacional), o aún mantienen deficiente reconocimiento.

Empresa es toda organización compuesta por personas, buscando objetivos y con una sostenibilidad que surge de sus propios esfuerzos, de los recursos obtenidos, conservados y acumulados, para hacer frente a nuevos retos y oportunidades. Este concepto, que puede ser válido para una empresa formal y bien establecida, también lo es para la microempresa y cualquier forma elemental de empresa. Con estas últimas ha trabajado el presente Programa y ha buscado entre sus objetivos estimular a las personas que conforman estas pequeñas organizaciones, y hacerlas sentir que también forman parte de la sociedad y merecen apoyo y consideración.

Se ha comprobado que las formas más incipientes de empresa también generan empleo (o autoempleo, y hay personas que no reconocen que el autoempleo es un empleo), así no registre los ingresos y prestaciones de una empresa de mayor categoría. Pero es una oportunidad de trabajo digno, en lo cual ha querido hacer énfasis el Programa de IICA-Gobernación de Cundinamarca.

#### 4.2. La capacitación es un proceso.

El Programa se ha interesado en ayudar a romper el círculo vicioso que parece existir para algunos promotores del desarrollo: consideran que los marginados económicamente no están preparados para formar empresas y ejecutar un proyecto; que primero deben ser capacitados antes que formar una empresa. Pero debido a la lentitud de asignación de recursos para la capacitación, o a que ésta exige demasiado tiempo (años, en el concepto de un profesional formado en la academia), no hay proyectos ni oportunidad de formar una empresa, y las acciones de apoyo con los más pobres se limitan a unos eventos donde los participantes escuchan a los promotores, y sus resultados terminan siendo más de desesperanza que de emprendimientos productivos.

Este programa encaró los objetivos desde el principio, ayudando a las personas a ingresar a la aventura, o reto, de formar (o consolidar) una empresa que trabaje con y para los asociados. Los pocos recursos aportados por el Programa llegaron a través de proyectos ejecutados; la capacitación no fue previa a la formación de la empresa o a la ejecución del proyecto, sino

parte de los mismos. El método es: hacemos empresa para aprender; ejecutamos un proyecto para aprender; vamos trabajando y vamos aprendiendo; es un proceso de aprender haciendo.

Si el proyecto no resultara en sus objetivos productivos, de mercado o de rentabilidad, siempre se logra un objetivo esencial: aprender a hacer empresa y a emprender proyectos. Si se construye la empresa ya se cuenta con la plataforma para ejecutar este u otro proyecto.

La mayoría de los eventos de capacitación formal que se dictan en el país, incluyendo Sena, universidades, etc, no trabajan con esta metodología, y no dejan experiencias para continuar. Sus métodos se cimientan en supuestos: "si hubiera recursos; si hubiera mercados; si los precios fueran superiores a los costos; si hubiera empresarios, etc.". Por el contrario, el presente programa trabajó con lo que hay y con todos sus limitantes, para potenciarlo, para elevar la estima de la gente, para reducir el miedo a hacer proyectos, para aprender a aprender. Esos objetivos se están logrando, y son imperecederos.

#### 4.3. Es más importante la empresa que el proyecto.

En la experiencia del Programa ocurrieron dos hechos que conviene destacar: a. Era frecuente encontrar demandas de cualquier parte del departamento, de las cuales un porcentaje se llevaron a proyectos; b. Las demandas provenían de personas o de agrupaciones formales o informales; se dio preferencia a las demandas de agrupaciones que ya eran "empresa", o que tenían potencialidades para ser empresa a futuro, si les daban oportunidad de consolidarse con trabajo. Con la salvedad de que "empresa" no es siempre la organización que tiene personería jurídica, sino la agrupación que trabaja para un bien común. Hay "empresas de papel", hechas solamente para pedir dádivas.

La conclusión concreta conduce a que lo más importante es el grupo, su grado de solidez y de capacidad de trabajo; no es relevante un buen proyecto y un deficiente grupo; esto, parece no tener solución. Es más valioso un buen grupo así su proyecto no sea bueno, pues este aspecto sí tiene solución. Mejorar un mal proyecto es factible; mejorar un mal grupo es casi imposible.

#### 4.4. Los pequeños también tienen opción.

El programa trabajó con los pequeños y marginales, de los cuales se piensa que "no hay mercado", y que los mercados son de las grandes empresas. La experiencia del programa es que sí hay mercados regionales, locales e incluso posibilidades de entrar a cadenas y alianzas regionales y nacionales, si hay fortaleza en las microempresas.

El mayor obstáculo para las microempresas de transformación no parece estar en el mercado sino en lo irracional de las disposiciones legales, en la corrupción y en la tramitología gubernamental. Una microempresa sin abogados ni recursos para "lobby" y trámites no tiene acceso a créditos, ni a licencias<sup>12</sup>.

Los grandes supermercados son sensibles a dar oportunidad de participación a pequeñas empresas, por cuanto éstas ofrecen mejores calidades, y una "oferta familiar" con sello de autenticidad y tradición. Hay opción para los pequeños, pero el gobierno suele no entenderlo así.

#### 4.5. La capacidad de decisión y la conjugación de esfuerzos una posibilidad de desarrollo

En la experiencia del Programa un factor importante para el desarrollo de los microemprendimientos, e incluso para su supervivencia, ha sido el fortalecimiento y apoyo a la asociación y conjugación de esfuerzos entre las unidades productivas, con actividades e inversiones de beneficio común. El objeto de esta conjugación es la búsqueda de aumentar colectivamente su capacidad de competencia y posibilitar su acceso a los activos productivos.

Una muestra de lo anterior lo constituyen las alternativas de organización utilizadas por varios de los microemprendimientos como ASOLAPRO, los Herreros de Facatativá y los Productores y Comerciantes de Suesca, quienes demuestran que la articulación de varias unidades productivas, no es un obstáculo para la consolidación de una estrategia organizativa (Ver ítem 4.3). Esto funciona siempre y cuando se permita la flexibilidad para la implementación del proyecto y para la ejecución de los recursos, en consonancia con las posibilidades que estos brindan y los intereses de cada uno de los diversos actores que lo integran.

<sup>12</sup> Ver los casos de INVIMA, que exige a las agroindustrias tantos trámites y costos, que hace que cada sabor de la misma calidad de mermelada cueste su licencia como si se tratara de procesos diferentes. Cinco sabores de mermelada implican cinco licencias e igual número de costos, cercanos a \$1.5 millones cada licencia. La razón de esta política no es técnica sino presupuestaria, INVIMA necesita financiarse, a costa de las empresas, con lo cual mata en especial a las pequeñas, o las lleva a la clandestinidad al trabajar sin licencia. En el mercado de frutas procesadas es normal trabajar con 10 a 15 sabores, lo que implica igual número de licencias y de costos.

#### 4.6. Los municipios tienen opción.

El programa de Cundinamarca trabajó con los municipios, de preferencia. Encontró que hay "minas de oro" sin explotación. Imagínese el lector lo siguiente: un municipio al cual llegan los fines de semana 10.000 autos con personas de estrato 4 en adelante, que van a recrearse y comprar. El problema de los visitantes radica en que no tienen donde parquear, no pueden detenerse por la presión de tantos autos y personas deseando comprar cosas típicas, comidas autóctonas, frutas frescas, productos naturales.

En algunos de estos municipios los alcaldes se quejan de "falta de empleo"; "desatención del gobierno", "exceso de tráfico", "congestión en las vías", "falta de empresas" y otros. La dirigencia de estos municipios no logra comprender que viven sobre un filón de oro.

El factor más escaso de un emprendimiento es el mercado; en dichos municipios el "mercado los atropella", sólo hay que organizar la producción, facilitar a la gente que tomen iniciativas. De nuevo, los obstáculos suele ponerlos el municipio, que sueña con multinacionales y grandes corporaciones llegando a generar empleo.

El presente programa trabajó con varios municipios que están asentados en filones de oro. Les ayudó a realizar estudios para organizar la oferta de productos autóctonos, y aprovechar las enormes oportunidades que tienen.<sup>13</sup> A su vez, la gran mayoría de los municipios respondieron positivamente a este esfuerzo público y privado, además de la colocación de recursos generaron oportunidades de mercado a los microemprendimientos, a través de el establecimiento de convenios para el abastecimiento de los desayunos escolares (Ver casos de Delicias Boripan, Delipanhato, Sociedad Promotora Comunitaria), para surtir de implementos de aseo a la administración (Grupo la Unión de Silvana) o para el aseo del municipio (Cooperativa Solidaria de Reciclaje).

<sup>13</sup> Ver en especial en el anexo 1, los estudios sobre Mercado autóctono de Cajicá y mercado artesanal hortícola para Cota.

## 5. MODELOS IMPLEMENTADOS Y PRESENTACIÓN DE CASOS

La ejecución del Programa permite la estructuración de ocho “modelos” de trabajo microempresariales, sobre actividades como: Fondos de ahorro y crédito; experiencias de proyectos desarrollados por mujeres y por jóvenes; desarrollo de alternativas de organización; proyectos de transformación innovativa; de reciclaje, de promoción de mercados locales y de ecoturismo y venta paisajista.

Estos modelos son producto de las inquietudes de la comunidad y de las estrategias desarrolladas por las organizaciones para fortalecer sus microemprendimientos y acceder a los recursos productivos. El Convenio Gobernación de Cundinamarca, *Secretaría de Desarrollo Económico* y el IICA, trató de dar respuesta rápida y oportuna a estas inquietudes y estrategias, a través de la asistencia técnica y capacitación específica para cada caso y del respectivo aporte de activos.

En el desarrollo de este capítulo se realiza la descripción de los modelos, cada uno de estos, se acompaña de la presentación de una o varias experiencias (microemprendimientos) que lo sustentan y dan soporte a su estructuración.

La presentación de las experiencias contiene información general del microemprendimiento (nombre, localización, número y tipo de socios), los antecedentes que llevaron a su constitución y el estado actual del mismo, los aspectos técnicos relacionados con el proceso productivo y la forma como están abordando el mercado y la comercialización de los productos. Estas presentaciones, se han abordado de forma sintética y resaltando la mas sobresaliente de la experiencia.

### 5.1 Fondos de ahorro y crédito

En América Latina y el Caribe se ejecuta permanentemente un número importante de programas y proyectos de desarrollo agrícola, auspiciados por una diversidad de entidades nacionales e internacionales, y cuyos objetivos y estrategias buscan mejorar las condiciones de producción y comercialización en sectores relevantes de pequeños productores y campesinos, como una vía para mejorar sus ingresos y el nivel de vida.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Mendoza, G. Los fondos de “aprender haciendo la comercialización”. IICA. Bogotá, Colombia. 1998



Pero todos estos programas se enfrentan a un grave problema estructural al interior de los países: Cómo capitalizar los microemprendimientos productivos y cómo posibilitar su acceso a los diferentes mecanismos de financiamiento. Estos interrogantes se ocasionan en diferentes aspectos comúnmente observables:

- ✓ Las entidades financieras presentan una inflexibilidad y rigidez en cuanto a garantías exigidas, a procedimientos en plazos, costos del crédito y a la evaluación del riesgo, que dificultan el acceso de los pequeños proyectos productivos a este sistema<sup>15</sup>, a lo que adicionalmente se conjuga con algunos factores generalmente encontrados en este tipo de proyectos, la falta de formación de los empresarios (desorganizados, sin información contable) y emprendimientos con pocas claridades competitivas y mercados restringidos.
- ✓ Los costos de transacción son altos dado el reducido tamaño del crédito, lo que hace que compitan con créditos de empresas grandes, porque los costos fijos entre grandes y pequeños son prácticamente los mismos.
- ✓ La incapacidad de los microemprendimientos para cumplir con los requerimientos y garantías exigidas por los bancos, producto de una limitada existencia de activos o por el bajo valor de estos.
- ✓ Los microemprendimientos son considerados de alto riesgo, porque carecen de información y poseen un alto grado de incertidumbre.
- ✓ Limitaciones surgidas de los trámites dispendiosos y complicados que suelen conducir a que los créditos pierdan oportunidad.
- ✓ Desconocimiento de los usuarios sobre las líneas de crédito de fomento disponibles en el mercado, o de su manejo.

Como una forma concreta para superar esta estructural inaccesibilidad de los microempresarios al crédito institucional y como estrategia de capitalización de los microemprendimientos productivos, el Proyecto se dio a la tarea de constituir "Fondos de Ahorro y Crédito" al interior de las organizaciones, administrados por ellas mismas, con recursos que se aportaban para tal fin, por parte del Proyecto y de los asociados (administraciones municipales y las organizaciones).

Esta alternativa se observa como de alta prioridad para ejecutar en algunos de los emprendimientos, dadas sus posibilidades de mercado y sus restricciones de capital; si bien, esta necesidad se identifica desde el principio de la ejecución del Proyecto Gobernación de Cundinamarca – *Secretaría de Desarrollo Económico* – IICA, la implementación de los Fondos sólo se logra desarrollar en el mes de junio.

<sup>15</sup> Recientemente en Colombia, para posibilitar que los pequeños productores ingresen al sistema de crédito con la banca formal, se estipuló que el PADEMER (Programa de Apoyo a la Microempresa Rural del Ministerio de Agricultura) asuma la diferencia entre las tasa del banco y la tasa con la que estos productores pueden financiar el crédito, esto es: el Banco presta al DTF más 10 puntos y con esta alternativa los productores asumirían un crédito con el DTF más 4 puntos y el Programa asumiría la diferencia. Para garantizar los créditos a la banca y reducir sus riesgos (estimulo al préstamo a microempresarios), el PADEMER, colocó unos recursos dentro del Fondo Nacional de Garantías.

Los recursos aportados por el Proyecto para estos fondos se asumen como "capital semilla", los cuales se incrementan con aportes pequeños pero permanentes de los asociados, para ir sumando recursos que poco a poco se convierten en un capital de trabajo. Los asociados no tienen obligación de restituir el capital semilla al Proyecto Gobernación - IICA, su responsabilidad es trabajarlo, incrementarlo y devolverlo a la propia organización para que continúe como capital de trabajo.

Los microempresarios beneficiarios usualmente se comprometen a capitalizar en los Fondos a razón de uno por uno, o sea a colocar igual monto del recibido. Las formas de capitalización están acordes con las limitaciones de recursos y han tomado formas como:

- ✓ Pequeños aportes mensuales por socio, que en uno o dos años igualan los montos suscritos por el Programa. Por lo general, el aporte del Convenio Gobernación de Cundinamarca – Secretaría de Desarrollo Económico – IICA ha sido de \$4 millones y los asociados suscriben igual suma que se completa en 6 a 8 meses de plazo.
- ✓ Entrega de reducidos volúmenes de producción. Un ejemplo de esto, es el de un proyecto lechero, los asociados dejan unos litros de leche por persona, para la microindustria que los procesa en yogurt, cuya venta va a capitalización.
- ✓ Retención de un porcentaje de las ventas de una microempresa para el Fondo. Un ejemplo es el de "Delicias Boripan", proyecto ejecutado por desplazadas de Urabá, dejan el 15% de las ventas semanales para el Fondo de Ahorro y Préstamo.

Para el funcionamiento de los Fondos, las organizaciones deben implementar unos estatutos dentro de los cuales se fijan el sistema de capitalización, las tasas de interés, los montos máximos y los plazos para los préstamos así como algunos requisitos para acceder al crédito (estar al día con las obligaciones, cuotas y demás compromisos que establezcan los estatutos de la entidad). Del trabajo con las organizaciones y de la prueba y puesta en marcha de estos Fondos de Ahorro y Crédito, se ha logrado una propuesta de estatutos y de reglamento operativo, que sirven de base para la ejecución de estas experiencias.

Como estrategia para controlar que estos recursos sean bien manejados, el proyecto establece un contrato con las organizaciones dentro de los cuales se estipulan como acuerdos entre las partes, los siguientes puntos:

- ✓ El fondo de ahorro y crédito es viabilizador de las operaciones de producción, procesamiento y comercialización, de acuerdo con el giro económico de los socios de la organización y por tanto, sus recursos no se podrán utilizar para consumo.

- ✓ La organización beneficiada con recursos del Convenio dirigidos a crear o fortalecer el Fondo, será dueña del capital aportado.
- ✓ La organización que administra el Fondo de Ahorro y Crédito se compromete a destinar sus recursos con fines exclusivos de uso como capital de trabajo, suministrado mediante préstamos de corto plazo a los asociados para fines productivos en las actividades microempresariales, ya sean éstas de producción, de transformación (agroindustria, taller y otras formas), o de mercadeo y distribución
- ✓ Los créditos concedidos por la organización se destinan exclusivamente a sus asociados, y a quienes hayan hecho aportes de capital al Fondo, con propósitos de incrementarlo y fortalecerlo.
- ✓ La organización establecerá un reglamento interno de manejo del Fondo, donde se especifiquen los aspectos operativos del mismo, tales como: cuotas de capitalización obligatorias y voluntarias; tiempos y formas de capitalización (aportes en dinero, aportes mediante retenciones en casos de venta; monto de los préstamos a concederse, con sus plazos, intereses causados, formas de amortización y las garantías exigidas para los préstamos

En total se constituyeron once Fondos de Ahorro y Crédito, cada uno se encuentra operando de acuerdo a las características propias de cada organización y a su objeto.

Dependiendo de las características de cada organización se estableció la utilización que debía dársele a los recursos del fondo, por ejemplo la modalidad ejecutada en Soacha, donde la Asociación agrupa a microemprendedores independientes y su fin dentro de ella es la apertura de mercados y el financiamiento. La asociación realiza las veces de entidad prestataria y es ahí donde radica su solidez.

Otra es la modalidad de Silvania, microemprendimiento de desplazadas, donde la organización es una sola empresa productora y el fondo se ha constituido en el capital de trabajo.

## 5.2. Emprendimientos ejecutados con predominancia de mujeres

Desde los años 90 se ha ido evolucionando en la forma de concebir la participación de las mujeres en el campo productivo introduciendo en su análisis el "género"; se ha pasado de un enfoque que hacía hincapié en las necesidades de las mujeres, especialmente las pobres, hacia el criterio de un desarrollo "para todos" desde la perspectiva de los derechos humanos. Dentro de éste, las mujeres han dejado de ser "beneficiarias pasivas" de las políticas de

desarrollo, para ser reconocidas como "participantes activas" con derecho a acceder en condiciones de igualdad a sus beneficios<sup>16</sup>.

Es esta perspectiva la que enmarca los análisis de proyectos en los que participan las mujeres en el Programa. Para ello se le dio especial énfasis al apoyo de proyectos gestados o que tenían mayor participación de mujeres, concordando con diferentes análisis de organizaciones internacionales, según los cuales los proyectos que vinculan mujeres y mejoran los niveles de ingresos de éstas, casi siempre se revierten en el incremento de las condiciones de vida de la familia donde ellas están vinculadas.

Sumado a lo anterior, se tuvo en cuenta los siguientes hechos tomados de un estudio de la OIT para América Latina y que en la práctica no difiere con la situación que se presenta en el Departamento de Cundinamarca:

- La tasa de desempleo promedio de las mujeres prácticamente se duplica en los noventa.
- No mejora la calidad del empleo de las mujeres en comparación con los hombres al interior del sector informal, y sigue aumentando la incidencia del servicio doméstico femenino (ocupación informal con bajos niveles de ingreso y de protección social).
- El crecimiento de los niveles de escolaridad de las mujeres no les garantiza más y mejores empleos en comparación con los hombres. Ellas necesitan una cantidad de años de estudio significativamente superior para acceder a las mismas oportunidades ocupacionales que los hombres.

Dentro del Programa, en el Departamento se apoyaron en total 9 proyectos con predominancia de mujeres, distribuidos en diferentes municipios. Un aspecto a resaltar, que los diferencia de los proyectos de hombres, es la doble carga de trabajo que tiene la mujer. Según las entrevistas realizadas, todas las mujeres manifestaron que las labores productivas del

microemprendimiento se alternaban con las tareas domésticas<sup>17</sup> y con otras ocupaciones que tenían. Esta doble carga se convierte en la mayoría de los casos en una tensión en la distribución del tiempo. A este nivel ocurren tres situaciones:

- ✓ La presión que ejercen los hombres para el cumplimiento de las actividades domésticas<sup>18</sup> y el cuidado de los hijos.

<sup>16</sup> OIT. La dimensión de género en la formación y en las relaciones laborales. 1999

<sup>17</sup> Para algunos casos observados como el microemprendimiento del municipio de Sesquié, estas labores domésticas están además relacionadas con tareas agrícolas, el cuidado de la casa de los "patrones" y la atención a estos. Estas dos últimas no representan remuneración, porque se incluyen dentro del contrato realizado al esposo.

<sup>18</sup> De los proyectos con mayoría de mujeres, la excepción es la Sociedad Promotora Comunitaria de Junín, de acuerdo a las respuestas manifestadas, esta situación no se presenta porque la mayoría son viudas o no tienen esposo.

- ✓ La necesidad de obtener ingresos para la familia y de desempeñarse lo más adecuadamente posible en una actividad económica. En todos los casos las mujeres estaban conscientes de la importancia de su aporte a los ingresos de la familia. En los casos donde ellas ya habían obtenido ingresos, se encontró que estos habían sido utilizados en su totalidad para los gastos de la casa y la familia.
- ✓ El compromiso de la mujer de desempeñar adecuadamente estos dos roles.

A los factores anteriores se le debe adicionar la existencia de una mayor demanda por capacitación y actualización de conocimientos expresadas por las mujeres, comparados con otros proyectos apoyados por el Programa. Estos servicios de capacitación y asistencia demandados, estaban muy relacionados con el mejor desempeño en la actividad económica y con el mejoramiento de las relaciones al interior del grupo y de la familia.

De los diferentes microemprendimientos dirigidos por mujeres se observaron ciertas características comunes:

- ✓ Fueron establecidos con las ínfimas capacidades de que disponían y con un capital exiguo.
- ✓ En la mayoría de los casos, las actividades productivas son realizadas en el hogar, por lo general en los mismos recintos donde se ejecutan otras actividades domésticas. Por ejemplo para los proyectos relacionados con la producción de artículos de aseo, se reúnen solo una vez a la semana y se llevan el trabajo para la casa.
- ✓ Concentrados en sectores poco rentables o donde las utilidades se observan en el mediano plazo. Aquí se debe resaltar la capacidad de las mujeres de esperar en el tiempo y de permanecer dentro del proyecto: En la mayoría de este tipo de proyectos donde había hombres, estos se retiraron porque no veían utilidades en el corto plazo, continuando solo las mujeres.
- ✓ Dado que la actividad económica se lleva a cabo sin abandonar los quehaceres domésticos, las mujeres no pueden dedicarle una atención continua. En todos los microemprendimientos se observó que los horarios de trabajo eran distintos: algunos en las tardes, otros parte de la tarde y noches, otros determinados días a la semana.
- ✓ El microemprendimiento es visto no solo como una oportunidad para obtener ingresos, sino que además se concibe como una forma de esparcimiento y relacionamiento con otras personas.

### 5.2.1. Presentación de casos sobre emprendimientos con predominancia de mujeres

A continuación se presentan algunas de las experiencias que se desarrollan dentro de esta categoría.

#### 1. Sociedad Promotora Industrial Comunitaria, SPIC



Apoyo a la Microempresa despulpadora de frutas de Junín

Nombre del emprendimiento: Sociedad Promotora Industrial Comunitaria, SPIC

Localización: Vereda San Roque, municipio de Junín – Provincia del Guavio

Actividad a la que se dedica el emprendimiento: Producción de pulpa de fruta

Apoyo recibido: El Programa apoyó con recursos para la compra de equipos y herramientas para el mejoramiento del proceso productivo y con recursos para la promoción y comercialización. Adicionalmente se estableció un fondo de ahorro y préstamo que permitió la cancelación de una deuda anterior contraída por la asociación, para la compra de equipos. Las asociadas restablecerán la deuda, capitalizando el fondo.

Los equipos, además de mejorar el proceso de despulpado de la fruta sirven para la producción de otros productos: avena y leche achocolatada.

Aporte total del Convenio: \$5.000.000

Número de socios: Ocho, de los cuales siete son mujeres y un hombre (hijo de una de las socias) que se encuentra prestando servicio militar.

Características de los socios: Algunas de las socias son mayores de 40 años, cuentan con formación básica, también hay un componente de jóvenes que están en la etapa media vocacional y buscando opciones para ingresar a la educación superior. Todas las socias activas son madres de familia y poseen pequeñas fincas, a las que dedican tiempo en labores agrícolas para aumentar sus ingresos. Solo una de las socias vive con su esposo, las otras son viudas y separadas.

Antecedentes y evolución del microemprendimiento:

La idea del microemprendimiento surge siete años atrás, derivada de una capacitación sobre organización. En el año 2000 se vinculan al Programa. El grupo inicial que participó del proceso fue de 25 mujeres, que continuaron con la búsqueda de alternativas de capacitación para concretar el proyecto. De estas gestiones lograron una capacitación en producción de pulpa de fruta por parte del SENA.

Este proceso concluyó con el montaje de una despulpadora de fruta en la vereda San Roque. Una división interna hizo que este grupo de mujeres se separara y que empezaran a producir individualmente, iniciando una guerra de precios en el único mercado local que podían acceder, lo que llevó el precio de la pulpa a su punto mas bajo, en donde apenas se recuperaban los costos (\$ 1000 al detal y \$900 mayorista).

Aunque este trabajo de las mujeres se remonta varios años atrás bajo la tutela de la Asociación de mujeres Campesinas de Junín AMUCIJ, solo a partir de octubre de 1997, uno de los grupos sobrevivientes conformado por 8 personas (después de la división) conformó la llamada Sociedad Promotora Agroindustrial y Comunitaria SPIC, que es una Sociedad sin ánimo de lucro legalmente constituida, de tipo comunitaria. La sociedad posee una Junta Directiva con cargos de presidente, tesorera, fiscal y secretaria.

Hasta la intervención del convenio en el 2000, no contaban con el equipo necesario para el proceso de despulpado, todo lo realizaban de forma muy rudimentaria. Por gestiones de estas mujeres y de la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Municipal, lograron que el Convenio les apoyara con recursos para la compra de equipos y herramientas que permitieron mejorar la producción de pulpa, con recursos para promoción y comercialización en los que se incluye el mejoramiento de empaques y con un fondo de ahorro que permitió realizar el pago de una deuda de dos millones contraída por la asociación años atrás, para adquirir la despulpadora.

Con los nuevos equipos están pensando en diversificar sus productos, ya que les permiten ofrecer al mercado leche achocolatada y avena.

La sociedad tiene previstas metas de crecimiento del emprendimiento y tienen claro que existen oportunidades, razón por la cual han decidido reinvertir todas las utilidades y los salarios en capital de trabajo (para ampliar las ventas) y en el robustecimiento del fondo de ahorro y crédito.

### Aspectos técnicos

El procesamiento se desarrolla en la casa de una de las socias. Antes del apoyo del Convenio sólo contaban con la despulpadora y el proceso de pasterización era realizado artesanalmente por medio de ollas. No tenían congelador donde almacenar la fruta y la pulpa, por lo que no podían generar grandes inventarios, ni hacer ahorros comprando la fruta de cosecha.

Con el apoyo del convenio se obtuvo el equipo pasterizador, el congelador, el equipo dosificador para el empaque de la pulpa y otros elementos para la producción y diversificación de la producción. También se efectuó un curso de actualización con el cual se logró optimizar el proceso productivo, con miras a reducir costos y maximizar los beneficios para las asociadas. A través de un pasante, se les apoyó en la parte de contabilidad básica para llevar el libro diario, el balance y el manejo del Fondo de Ahorro y Préstamo.

En la actualidad no poseen registro de salud, por los altos costos que éstos poseen, alrededor de \$1.600.000 por cada variedad de pulpa que lleven al mercado; pero están trabajando para obtener el registro del municipio, para mantener el mercado local y aledaños.

A pesar de que los productos cumplen con las especificaciones técnicas y de calidad hay cierto recelo por parte de los restaurantes y establecimientos públicos del municipio, que dudan en usarlos; suelen aducir que la fruta fresca es mejor, sin hacer consideraciones de los costos que reducen al utilizar la pulpa.

### Mercado y comercialización

El gran problema de la Asociación radica en que no han podido estabilizar un volumen de ventas y hacerse de unos clientes fijos; desde luego que esto estaba supeditado a los escasos equipos que disponían.

En la actualidad (fines del 2000) el mayor mercado está representado por el Contrato con el municipio de Junín para suministrar el líquido del programa de desayunos escolares auspiciado por la Gobernación y la Alcaldía. Este contrato les representa una venta que oscila entre 210 y 260 libras semanales con un precio de venta de \$1600 libra.

Con relación al sistema de cobro tienen muchos problemas, porque no han podido definir un plazo de recolección de la cartera; todavía tienen facturas que no les han cancelado de 1999. La cuenta con el municipio correspondiente a la pulpa vendida durante tres meses (septiembre a



noviembre), solo va a ser presentada a principios de diciembre. Hay por lo tanto, serios problemas de funcionamiento, lo cual es usual en los contratos con entes públicos, por lo que es clave la existencia y manejo del fondo de ahorro y préstamo.

En el municipio de Junín han tenido problemas para incursionar en el mercado, en la actualidad con los recursos de promoción están gestando la posibilidad de una campaña divulgativa y promocional en la plaza de mercado. Otro mercado importante en el que han incursionado es en el municipio vecino de Gachetá, a nivel de los restaurantes.

Tienen identificado un mercado potencial en Bogotá, especialmente en algunos colegios y hospitales de la ciudad que demandan este producto. En ello presentaron un avance, abasteciendo el Colegio San Juan de Dios pero después de casi un año, por cambio de la directora, suspendieron el pedido.

Un aspecto interesante y que les ha permitido vislumbrar nuevos mercados, ha sido la participación en ferias y diferentes eventos, en los cuales han contado con el respaldo del municipio (transporte e información). Producto de la participación en Mercacundi, se estableció el contacto con el colegio de Bogotá.

Tienen problemas a nivel de la compra de la materia prima, ya que Junín no es un municipio productor de fruta a excepción de la mora, el tomate de árbol y la guayaba. Se abastecen en Bogotá, normalmente en Abastos incurriendo en costos de transporte y estando a merced de los intermediarios. El plan futuro es producir ellas mismas algunas frutas.

#### Resultados alcanzados

- ✓ Un resultado sobresaliente del grupo es que a pesar de los diversos problemas han logrado la permanencia y crecimiento del microemprendimiento y se han podido establecer como una familia.
- ✓ Por medio del convenio obtuvieron el equipo que necesitaban para mejorar el proceso productivo y a través del Fondo de ahorro lograron pagar la deuda de la despulpadora.
- ✓ Los recursos lo consolida como empresa, que además inicia actividades de promoción para ampliar las ventas y posicionar el producto.
- ✓ La capacitación recibida permite el manejo y actualización de los costos y cuentas, aspecto desconocido en sus actividades anteriores.

#### Lecciones aprendidas

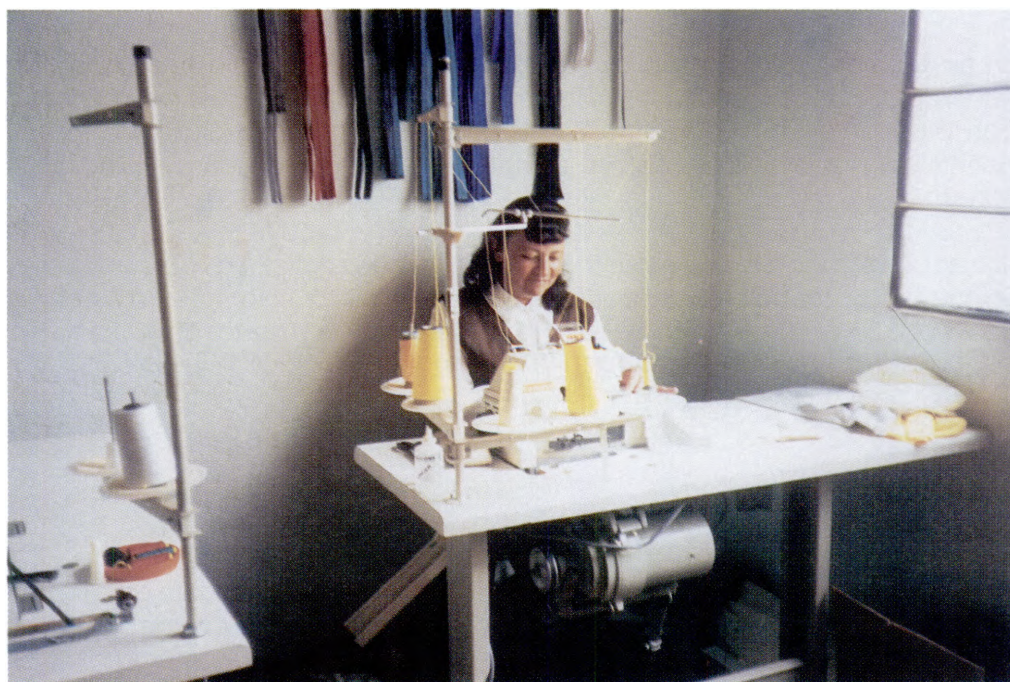
De la presentación del caso, se obtiene que lo más relevante y complejo de una industria no es el proceso productivo sino el mercado, una lección que todos

estamos aprovechando, y el mercado se consigue, además de esfuerzo, con capital de trabajo, para lo cual ya cuentan con el incipiente fondo de ahorro y préstamo.

La gestión de grupo, por un tiempo, da la oportunidad de conseguir recursos y apoyo por parte de entidades gubernamentales y no gubernamentales.

El microemprendimiento ha desarrollado procesos de industrialización de la fruta y mercados, los cuales se están consolidando. Ello le abre oportunidades para que algunas socias cultiven frutas o se encadenen con campesinos cultivadores, formando una alianza estratégica con integración vertical.

### 5.2.2. Asociación de mujeres de Sesquilé, AMUSES



Apoyo a la Microempresa de confecciones de Sesquilé

Nombre del microemprendimiento: Asociación de mujeres de Sesquilé, AMUSES

Localización: Municipio de Sesquilé. La asociación tiene un cubrimiento en 14 veredas y el casco urbano del municipio. Provincia de sábana nororient

Actividad a la que se dedica el microemprendimiento: La producción de materiales de aseo, confección de ropa industrial y bolsas plásticas.

Apoyo recibido: Recursos para equipos y herramientas para sus proyectos de

fabricación de implementos de aseo y de confecciones. Recursos para las actividades de promoción, comercialización y constitución de un fondo de ahorro y préstamo, que permite capitalizar los proyectos de la asociación. Adicionalmente, capacitaciones en confección de ropa industrial y deportiva.

Aporte total del Convenio: \$5.900.000

Número de socias: Treinta y nueve socias, todas activas.

Características de los socias: La mayoría de las integrantes del grupo son mujeres cabeza de hogar, con un nivel de formación muy básico, alrededor del 65% terminó la educación primaria y son muy pocas las socias que han accedido a estudios superiores.

La totalidad de las socias alternan los trabajos del microemprendimiento con los oficios del hogar, con labores en la huerta de las fincas y realizando el mantenimiento de los prados, patio y casa de los dueños donde los esposos están empleados como encargados; por esta actividad en la mayoría de las ocasiones no reciben ingresos, porque se asume que están incluidas dentro del contrato con el encargado.

Antecedentes y evolución del microemprendimiento:

La Asociación de Mujeres de Sesquilé (AMUSES), es una organización reciente, que cuenta con aproximadamente 8 meses de trabajo. La asociación surge de la participación de una de las socias (actual presidenta) en un seminario sobre mujeres y gestión y del conocimiento de una experiencia relativamente exitosa gestada por mujeres de un municipio cercano a Sesquilé.

Producto de lo anterior, se convoca a reuniones, en las que asisten más de 80 mujeres interesadas; consigue la asesoría de una experta en el tema y se inician las actividades para la creación de la asociación. De esto, resultan 39 mujeres con la decisión de continuar con el grupo.

En abril del 2000 se definen las actividades de la empresa, en un principio la fabricación de implementos de aseo, inician las tareas de capacitación y las gestiones para la legalización de la asociación. A fines del 2000 ya es una asociación legalmente constituida, que cuenta con personería jurídica.

Debido a que las actividades desarrolladas por las 39 socias (fabricación de implementos de aseo) no hallaban mercado suficiente para generar empleo a todo el grupo, deciden diversificar la producción y dividirse al interior de la asociación en grupos de trabajo para estas actividades: implementos de aseo, confecciones y producción de bolsas plásticas.

La división por grupos no fue forzosa, las señoras que mejor trabajaban la producción de implementos de aseo continuaron con ésta; para el grupo de confecciones se definieron las que tenían algún conocimiento y práctica y para la producción de bolsas las que no tenían conocimiento en las anteriores. Cada grupo cuenta con líderes, quienes coordinan las reuniones, la producción y las capacitaciones.

Esta nueva condición productiva y la necesidad de mercados adicionales las obliga a la búsqueda de recursos de capital para la adquisición de activos y es por ello su acercamiento al Convenio Gobernación de Cundinamarca – IICA. El convenio las apoya con recursos para la compra de equipos y herramientas destinados a los proyectos de implementos de aseo, confecciones, así como para las actividades de promoción, comercialización y constitución del fondo de ahorro y préstamo que beneficia a todos los proyectos productivos de la Asociación. Adicionalmente se contempla la capacitación en confección de ropa industrial y deportiva.

A pesar de ser la única asociación de mujeres del municipio, no han contado con el apoyo municipal obligándolas a buscar otros espacios como el departamento y la nación. En un principio, se financiaron por medio de actividades sociales (rifas, bazares) que les permitieron la compra de materia prima.

Han recibido varias capacitaciones en el área administrativa y organizativa, así como en temas sobre género, que es lo usual de las ofertas institucionales (Sena y otros). En la actualidad (fines del 2000) afrontan dificultades para realizar un correcto manejo administrativo de la asociación y de los proyectos productivos, ésto puede atribuirse a la falta de personal calificado y de experiencia y a cierta timidez que afectan a la mayoría de las asociadas para abordar estos temas.

### Aspectos técnicos

Hasta antes de la intervención del Convenio, las actividades se realizaban mediante la modalidad de “empresas satélites”, es decir, cada una de las socias se llevaba el trabajo para la casa y cada ocho días se entregaban los productos, o el dinero de los implementos vendidos por las socias.

Con la compra de las máquinas se centralizó la producción de las confecciones y las bolsas plásticas; las escobas siguen trabajándose mediante la modalidad de empresa satélite.

Carecen de una sede propia, lo que les genera dificultades para la producción

y almacenamiento de los productos elaborados. Se trabaja en alquiler, lo que ocasiona costos de arrendamiento y no da completa seguridad para los equipos.

AMUSES está en proceso de consolidación de su actividad productiva. Siguen con la producción de implementos de aseo, en esta actividad la asociación aporta la materia prima, contrata la mano de obra con las asociadas, recoge el producto, lo comercializa y distribuye las ganancias. En las actividades de confecciones de uniformes y sudaderas y producción de bolsas, a finales del 2000 no habían iniciado la producción, estaban en la etapa de capacitación y conocimiento de los requerimientos del mercado.

Tienen problemas para la compra de materia prima, por la carencia de recursos y las múltiples demandas de sus clientes que les obliga frecuentemente a trabajar con nuevos productos. En ello se han visto muy restringidas para la producción de las muestras de uniformes tanto de las empresas como de los colegios.

#### Mercado y comercialización

Los principales clientes de AMUSES, están en los establecimientos de flores de exportación y fábricas de Suesca, Gachancipá, Guatavita; los clubes de la marina de la vía Sesquilé-Guatavita; almacenes de Chocontá; alcaldía municipal de Guatavita y el comercio local de Sesquilé.

Para darse a conocer y como estrategia de promoción y establecimiento de contactos, la asociación se ha propuesto preparar una muestra de productos que les permita desarrollar una imagen corporativa, dentro de la cual invitarían dueños, jefes de personal y de producción de las agroindustrias de flores y otros clientes potenciales. En la actualidad están adelantando el diseño de la publicidad de la asociación y de la muestra.

Los problemas se derivan de la carencia de recursos de capital de trabajo para la compra de materia prima y para conceder crédito, lo cual los hace no competitivos si se pretende vender solo de contado.

A lo anterior se suma que la asociación no tiene políticas claras sobre los pagos en la compra de materia prima y los plazos de venta. Están comprando de contado y vendiendo a 60 y 90 días, sin costear un incremento adicional en el precio, lo que las deja sin capital de trabajo.

#### Resultados alcanzados

- ✓ Obtención de la personería jurídica y la legalización de la Asociación.
- ✓ Hay diversificación del microemprendimiento y la consecución de tres proyectos productivos, lo que les ha permitido incrementar el número de mujeres empleadas.

- ✓ Mejoramiento de los ingresos familiares.
- ✓ Reconocimiento como la única asociación de carácter empresarial en el municipio además de su componente de género.
- ✓ La capacitación recibida del Programa se revirtió en el manejo y actualización de los costos y cuentas, lo que ha conllevado un conocimiento más acertado sobre el comportamiento de su emprendimiento.
- ✓ Asociado a la consolidación del Proyecto productivo de AMUSES, las mujeres reconocen que han logrado un fortalecimiento de su autoestima, una perseverancia en los proyectos personales y autonomía, ya que han conseguido cierta independencia económica<sup>19</sup>.

### Lecciones aprendidas

Las mujeres han apropiado valores como el empuje y la mentalidad empresarial para desarrollar proyectos personales. La gestión de grupo puede darles la oportunidad de conseguir nuevos recursos y apoyo por parte de entidades gubernamentales y no gubernamentales.

<sup>19</sup> De acuerdo con la entrevista, todas reconocen que han ganado seguridad y la posibilidad de tomar decisiones "antes estábamos supeditadas a lo que decían nuestros esposos y ahora estamos demostrando que nosotras también podemos salir, realizar nuestros proyectos y tomar decisiones" "...además nos están tomando en cuenta"

### 5.2.3. Grupo La Unión de Silvania



Apoyo a la Asociación «La Unión» de Silvania. Fábrica de implementos de aseo.

Nombre del microemprendimiento: Asociación de Mujeres Grupo La Unión de Silvania

Localización: Vereda la Unión, Municipio de Silvania, Provincia del Sumapaz.

Actividad a la que se dedica el microemprendimiento: Fabricación de implementos de aseo: escobas, traperos y cepillos para la limpieza de pisos y baños.

Apoyo recibido: Equipos y herramientas para la elaboración de las escobas, traperos y cepillos; materiales e insumos, para continuar con el proceso de producción; con capacitación y asistencia técnica para el mejoramiento productivo y para el manejo contable.

Aporte total del Convenio: \$5.200.000

Número de socios: Quince socios adultos y siete menores de edad.

Características de los socios: Del total de los socios adultos, trece son mujeres y los dos hombres son jóvenes menores de 20 años.

Las mujeres son de origen campesino con una escolaridad que no supera la

educación básica primaria, poseen hogares estables y en su mayoría persiguen un ingreso adicional para solventar los gastos del hogar.

Los menores de edad contaron con la autorización de sus padres para la vinculación al proyecto.

#### Antecedentes y evolución del microemprendimiento:

La iniciativa surgió hace aproximadamente año y medio, por parte de una maestra de la escuela rural de la vereda Quebrada Honda, quien ofreció a los alumnos y madres de familia la posibilidad de enseñarles a hacer escobas, traperos, cepillos y desinfectantes líquidos.

Las capacitaciones iniciaron con aproximadamente 30 personas. El proyecto toma cuerpo al ser acogido por algunas madres y alumnos que asistieron a las capacitaciones, los que iniciaron con la formación de grupos de producción por líneas de producto. La fabricación se hizo totalmente manual y las primeras ventas comenzaron a imprimir entusiasmo y deseo de crecimiento del emprendimiento.

En la actualidad (finales del 2000), continúan con el trabajo por grupos y cada grupo está especializado en un producto (escobas, traperos o cepillos); se han constituido en una Empresa asociativa de trabajo que cuenta con una junta directiva con presidente, tesorera, fiscal y secretaria. Mantienen reuniones ordinarias una vez a la semana para la discusión de inquietudes y planes de acción. Esta asociación muestra gran cohesión de grupo y una común visión del potencial del emprendimiento.

Han constituido un fondo de ahorro y crédito, que utilizan para la compra de materia prima.

#### Aspectos técnicos

El microemprendimiento se desarrolla en la casa del familiar de una de las socias, por lo que presentan estrechez para la producción en el sitio; es por ello que trabajan bajo la modalidad de "empresa satélite", donde cada socia se lleva el trabajo para la casa y en las reuniones de cada semana regresan los productos o el dinero de los implementos vendidos.

Respecto de la presión por el tiempo y en los plazos de entrega de los productos, en este grupo manifiestan que no lo han sentido, porque el trabajo se realiza en los ratos libres y ha sido una forma de mantenerse ocupadas y sintiéndose productivas.



Con los recursos recibidos del Programa se posibilitó la capacitación práctica en la producción de escobas y traperos, lo que permitió la superación de problemas relacionados con la calidad de los productos, y además aprendieron a calcular los costos de producción. En general, los productos ofrecidos por la empresa son de buena calidad y compiten de manera importante con productos similares ofrecidos en la región.

Respecto del manejo contable, llevan el libro de entrada y salida de productos y el libro diario, ambos sugeridos por el Programa, pero el manejo de los mismos no es homogéneo en todos los socios.

### Mercadeo y comercialización

La comercialización se realizó inicialmente en el mercado local bajo la modalidad ambulante; ya iniciaron la apertura de mercado en algunas tiendas cercanas a sus sitios de vivienda y tienen proyectado extenderse a municipios aledaños.

Lograron establecer un contrato con la alcaldía de Sylvania y como compradores ocasionales está el Club Campestre El Bosque, lo que no les ha permitido incursionar en mercados más grandes, porque se han visto restringidas con la capacidad de producción y en el capital de trabajo. Es por ello que han decidido no repartir las utilidades para reinvertirlas dentro del proceso como capital de trabajo.

Los principales problemas se derivan de la carencia de recursos de capital de trabajo para la compra de materia prima, asimismo porque aun no se han fijado plazos para la recolección de la cartera.

Un aspecto interesante es que han iniciado dentro del proceso de venta con un vendedor, al cual se le fija un precio mínimo por los productos y lo que obtenga por encima de ese nivel es su ganancia.

La venta no se ha limitado solo a los anteriores mecanismos, porque algunas socias realizan ventas, aunque mínimas, que les permiten obtener ingresos extras como vendedoras, además del pago por la mano de obra.

### Resultados alcanzados

- ✓ Incremento de la cohesión grupal y un respeto por el trabajo en equipo, que les ha contribuido a mejorar sus condiciones de vida y acceder a nuevos espacios.
- ✓ El microemprendimiento ha aportado una alternativa de trabajo y

ocupación diferente, motivando su desarrollo personal y la visión empresarial.

- ✓ Mejoramiento de los ingresos familiares.
- ✓ La capacitación recibida se revirtió en el mejoramiento del proceso productivo y en la actualización de los costos y cuentas, lo que se traduce en un conocimiento más acertado sobre el comportamiento de su emprendimiento.
- ✓ Fortalecimiento de su autoestima, perseverancia en los proyectos personales y autonomía, ya que han conseguido cierta independencia económica.

### Lecciones aprendidas

Efecto positivo del trabajo aliado y concertado entre funcionarios comprometidos con el emprendimiento y representantes de la administración municipal y la consultoría de Convenio.

Grupo con historia de emprendimiento pujante y dinámico, es una buena señal que permite prever un desarrollo exitoso de dicho proyecto.

Las mujeres han apropiado valores como el empuje y la mentalidad empresarial para desarrollar proyectos personales. La gestión de grupo puede darles la oportunidad de conseguir nuevos recursos y apoyo por parte de entidades gubernamentales y no gubernamentales.

#### 5.2.4. Asociación de mujeres desplazadas del Urabá Antioqueño



Delicias Boripan, mujeres desplazadas, en Sylvania (panificación de bore)

Nombre del microemprendimiento: Delicias Boripan

Localización: Municipio de Sylvania Provincia del Sumapaz.

Actividad a la que se dedica el microemprendimiento: Productos de panadería a partir de harinas de bore, balú y guatila, procesadas por la misma organización.

Apoyo recibido: La dotación de un equipo de panadería y la capacitación y asistencia para el procesamiento y manejo de la producción. También se incluyó la capacitación y acompañamiento en el manejo contable del microemprendimiento.

Aporte total del Convenio: \$6.200.000

Número de socios: En la actualidad tres mujeres. Al inicio eran veinte, entre hombres y mujeres, pero por restricciones de trabajo tuvieron que ir saliendo del proyecto.

Características de los socios: Campesinas mujeres, provenientes del Urabá Antioqueño, que por razones de violencia social que se vive en esa región, fueron desplazadas en compañía de sus familias. Desde hace casi dos años

están viviendo en “cambuches”, en la vereda de Gachoas en un lote de relleno sanitario que les donó el municipio.

El nivel de escolaridad no supera la educación básica primaria y dada su situación de abandono forzoso de la tierra y las dificultades para acceder nuevamente a ella, presentan un particular interés en la formación de emprendimientos productivos.

Antecedentes y evolución del microemprendimiento:

Es un microemprendimiento reciente, motivado por la alcaldía municipal, a través de la realización de un curso de capacitación en panadería. Con el curso las mujeres y algunos hombres, aprendieron a producir pan y otros productos con harinas de bore, balú y guatila, aspecto de muy rara ocurrencia en el país.

Después de recibida la capacitación se logró la producción artesanal de panes con estas harinas autóctonas, logrando muy buena acogida en los locales comerciales del corredor vial del municipio de Sylvania.

Es una empresa asociativa de trabajo, la administración es ejercida por la junta directiva conformada por una presidente, tesorera y una fiscal.

Es un emprendimiento que ha pasado por difíciles etapas, producto de la condición de desplazadas en el que se encuentran las socias, del retiro de la mayoría de ellos, por no hallar aún empleo suficiente con el giro comercial del negocio, acompañado de una baja rentabilidad, al desconocimiento del trabajo asociativo y a algunas decisiones inadecuadas (alquiler de un local costoso sobre la vía panamericana y la baja recuperación de la cartera).

Aunque manifiestan querer continuar con el proyecto, es necesario mencionar que no tienen muchas iniciativas para el manejo del mismo, existe timidez para la toma de decisiones y son bastante dependientes de las gestiones que realicen los agentes externos; todo ello puede estar relacionado con el interés de solucionar sus problemas de vivienda y servicios básicos y con las difíciles circunstancias que permanentemente afrontan como desplazadas.

Aspectos técnicos

El convenio contribuyó con la dotación de un equipo completo para la elaboración de pan de mediana capacidad. En un principio el proyecto funcionaba en un local en el corredor vial de la Carretera Panamericana, pero los altos gastos de arrendamiento y de servicios públicos no podían ser compensados por las utilidades que generaba la panadería, lo que llevó a dejar ese local y a que se desmotivaran y retiraran algunos socios.

En la actualidad (fines del 2000), la elaboración del pan se realiza en el patio de uno de los locales situados sobre la vía panamericana y pagan un arriendo del cincuenta por ciento menos que en el local anterior.

El Programa también apoyó con capacitación y asistencia para el manejo de la contabilidad básica y para la obtención de los costos de producción.

### Mercadeo y comercialización

La asociación de comerciantes de los negocios situados en la autopista de Sylvania, en el inicio de la actividad se constituyó en un importante apoyo para la comercialización de los productos, por medio de la oferta de éstos en los locales de la vía. Esto en proporción ha disminuido porque casi toda la producción se ha destinado a cumplir con un contrato con el municipio, para el abastecimiento del programa de desayunos escolares

Han experimentado con la venta ambulante, realizada por una de las socias. Estas ventas mostraron su importancia, pero no se han consolidado porque la vendedora no ha podido ser constante; por un lado, por razones de salud y por otro, porque se necesita su presencia dentro del proceso productivo.

Con relación al contrato con la alcaldía, éste les ocupa casi la totalidad de la producción, pero los pagos no se realizan a tiempo (demoran hasta casi tres meses), lo que las ha dejado sin capital de trabajo, obligándolas a acudir a préstamos. Además, estas condiciones en la venta a la alcaldía no les ha permitido remunerar la mano de obra invertida en la producción, otro hecho que ha causado desmotivación y retiros.

### Resultados alcanzados

- ✓ Real y efectiva inserción social por la vía del apoyo al emprendimiento productivo. La discriminación social hacia los desplazados es muy fuerte y el pertenecer a un emprendimiento productivo ha cambiado la imagen hacia el resto de la comunidad.
- ✓ La apropiación rápida de un sencillo sistema de contabilidad y costos aplicando la metodología de aprender haciendo.
- ✓ Se ha potenciado un novedoso proceso de panadería con productos no tradicionales (como trigo o maíz) que permitió dar categoría al bore, balú y guatila, que antes solo se consideraba como alimento para animales.

### Lecciones aprendidas

La confianza brindada por la asociación de comerciantes ha sido fundamental

para el desarrollo del proyecto, pues ha sido más parecido a un acompañamiento que a una simple actitud de solidaridad.

Si bien el apoyo de la alcaldía ha sido muy importante para la gestación del microemprendimiento, el manejo de contratos con la administración municipal debe ser considerado como delicado por los efectos en la demora de los pagos, lo que ha causado un debilitamiento del microemprendimiento.

Aclarar en el inicio del apoyo a los interesados que no es necesario retirarse de los trabajos temporales que en la actualidad tienen, y más bien recomendarles que en el proceso de implementación de dicho apoyo organicen sus actividades de apoyo al grupo en los días u horas en que puedan, sin retirarse de sus trabajos repentinamente.



Apoyo al Club amas de casa de Fusagasugá.

### 5.3 Emprendimientos con el desarrollo de alternativas de organización

El desarrollo de alternativas de organización es una estrategia utilizada por algunos de los microemprendimientos fortalecidos por el convenio, como forma para garantizar su permanencia. Esta estrategia consiste en la asociación y conjugación de esfuerzos entre unidades productivas que desarrollan una misma actividad o entre aquellas que realizan actividades diferentes; para lograr diferentes beneficios comunes:

- ✓ Incrementar colectivamente su capacidad de competencia y de

negociación. Al ser una unidad productiva más grande, conformada con un mayor número de productores y más cantidades de producto, pueden conseguir a mejores precios la materia prima y abastecer un mercado más amplio.

Además, al constituirse en una forma organizativa (asociación, empresa asociativa de trabajo o alguna otra), en algunos casos, les ha permitido interactuar con estamentos y programas de fomento microempresarial.

- ✓ Acceder a los activos productivos. En condiciones normales, esto es casi imposible para estas unidades microempresariales dadas las dificultades para acceder al crédito y la rigidez de las entidades financieras para facilitárselo.

Dentro de la experiencia del convenio se logró la constitución de fondos de ahorro y crédito con mayor cobertura y satisfaciendo las demandas de diferentes unidades productivas en una misma organización.

- ✓ Retroalimentar el proceso productivo, conocer y aprender de las experiencias de otros. Dentro de este enfoque, funciona la premisa de la unión hace la fuerza, y de que no se puede seguir produciendo y enfrentando el mercado de forma aislada, a sabiendas de la existencia de un grupo de microemprendedores con las mismas condiciones.

### 5.3.1 Presentación de casos sobre Desarrollo de alternativas de organización

A continuación se desarrollan algunas de las experiencias que sustentan este modelo.

#### 1. Emprendedores de Soacha



Apoyo a la Asociación Laboral para el progreso, Soacha.

Nombre del microemprendimiento: Asociación Laboral para el Progreso ASOLAPRO

Localización: Municipio de Soacha, Provincia de Soacha

Actividad a la que se dedica el microemprendimiento: Es una organización en la que se han aliado varias iniciativas productivas: confección de ropa infantil; elaboración de calzado, muñecos, cajas decorativas, disfraces y artículos en porcelanicon; diseño y realización de publicidad combinado con trabajos de pintura y artesanías en madera.

Apoyo recibido: El Programa les apoyó con tres máquinas para la confección; una bordadora de calzado y un equipo básico para los trabajos de Screen. Este acceso a los activos de capital es para mejorar y estabilizar las condiciones de producción de los asociados. Adicionalmente, el municipio los apoyó con \$10.000.000



Dadas las diversas necesidades de capital de trabajo, se estableció un Fondo de ahorro con un aporte de \$4.000.000.

La capacitación prevista se destinó al fortalecimiento en los conocimientos de confecciones y manualidades.

Aporte total del Convenio: \$9.500.000

Número de socios: Ocho socios, hay 2 en proceso de adhesión.

Características de los socios: El grupo esta constituido por 6 mujeres, 3 jóvenes y 2 hombres.

La formación académica de los socios es bastante heterogénea. Los jóvenes que pertenecen al grupo cuentan con una formación tecnológica mínima: 2 o más semestres de Universidad y formación a nivel de instituciones formales de enseñanza. El resto del grupo cuenta con una educación media, a excepción de los integrantes de mayor edad que tienen una formación básica.

Antecedentes y evolución del microemprendimiento

La asociación surge, desde hace poco más de un año, de la iniciativa de un grupo de personas con actividades productivas diferentes, que vieron en la organización y en el trabajo colectivo, una oportunidad de gestionar conjuntamente recursos para mejorar la actividad productiva individual y la calidad de vida de los asociados. El grupo logra constituirse en julio de 1999.

Los microemprendimientos que componen la asociación son: confecciones y modistería (existen 3 socios dedicados a estas actividades, cada socio posee su propio microemprendimiento), la producción de calzado deportivo (un microemprendimiento), muñequería y productos en porcelanicon (dos socias dedicadas a estas actividades, cada una posee su propio microemprendimiento), publicidad y trabajos de screen (un microemprendimiento, constituido por dos socios) y trabajos en madera (un microemprendimiento de un socio).

Por las diferentes actividades de negocio que existen al interior de la asociación, se ha acordado que esta sea la encargada de la gestión para la consecución de capacitación y asistencia técnica en algunos procesos y de la promoción y comercialización de los diferentes productos (participación en ferias y otras formas de comercialización).

Dentro de las gestiones realizadas por la asociación, se destaca la consecución de capacitación y asesoría con el Instituto María Cano, en materia administrativa y organizativa.

Están constituidos legalmente como una asociación sin animo de lucro. Su

Junta Directiva esta constituida por el director ejecutivo, el presidente, el tesorero y el secretario

### Aspectos técnicos

Cada uno de los microemprendimientos funciona de forma independiente, en el lugar de residencia del respectivo asociado, a excepción de la casa de disfraces que cuenta con un local en alquiler. Por estas características, ASOLAPRO es una asociación de microempresarios de diferente actividad, cuyo objetivo principal es la promoción y comercialización de sus productos.

Con el acceso a los equipos, los microemprendimientos de confección y calzado han visto mejorado sus condiciones de producción, esto benefició directamente a cuatro de los negocios de los asociados. El resto del grupo se ha visto beneficiado con el acceso a créditos del Fondo de ahorro y préstamo y con las actividades de Promoción y comercialización realizadas por la asociación.

El fondo de ahorro y crédito, se convirtió en un "banco" de todos los microempresarios asociados, les esta ayudando a solucionar sus necesidades inmediatas de capital. Para el funcionamiento de éste, han desarrollado un esquema para la solicitud de los prestamos y un comité de evaluación, aprobación y seguimiento al recurso.

A la fecha de las entrevistas (noviembre del 2000), se habían realizado cinco préstamos, todos de corto plazo y no tenían retrasos en el cumplimiento de los pagos. Ha sido tan grande la acogida del fondo, que por iniciativa propia cada uno de los socios realiza ahorros mensuales (\$20.000) para fortalecerlo.

### Mercadeo y comercialización

Los productos presentan buena aceptación en el mercado, cada uno de los microemprendimientos tiene identificado su mercado potencial y han tenido pedidos significativos, pero por restricciones técnicas y de capital, no han podido suplir todas las demandas.

Con relación a la promoción y comercialización, se ha determinado que esta se haga a nivel de ferias, muestras microempresariales y otros eventos colectivos en los que pudieran intervenir como grupo asociativo. Como estrategia para la promoción, están trabajando en un catálogo donde se exhiben los diferentes productos.

Se ha mantenido la autonomía de cada negocio individual en la producción y

comercialización de sus productos. Están analizando la posibilidad de contactar un vendedor, que distribuya toda la diversidad de productos en Bogotá mediante una comisión por venta. La Asociación logró ingresar al calendario de ferias departamental y participó en varias de ellas, obteniendo buenos resultados en ventas y sobretodo reconocimiento de su gestión a nivel municipal y departamental.

Las ferias se han convertido en un escenario para mostrar sus avances en materia de organización y en fuente de consecución de contactos. Es una verdadera vitrina de ventas. Por ello, han decidido dejar el 5% de las ventas que se realicen a través de las gestiones logradas por la asociación, para el sostenimiento de la misma.

Para la temporada de diciembre, la asociación ha presentado diversas propuestas a industrias y empresas de alimentos, a fin de producirles los recordatorios y campañas publicitarias. Estas propuestas se presentan conjugando la utilización de dos o más de los productos de la asociación.

#### Resultados alcanzados

- ✓ La asociación ASOLAPRO ha logrado precisar sus objetivos y centrarse en la gestión de recursos y comercialización de bienes y servicios producidos por sus asociados.
- ✓ La consolidación de una estrategia organizativa conformada por un grupo heterogéneo de unidades de negocio.
- ✓ La definición de diferentes microemprendimientos productivos que permiten la generación de empleo permanente para los socios y el mejoramiento en el nivel de ingresos por la vía de la comercialización.
- ✓ El afianzamiento de un fondo de ahorro y préstamo, concordante con las demandas de la asociación y con sus posibilidades de manejo. Es un modelo diferente a otros casos, al convertirse en un “banco” de los microempresarios afiliados, eficiente por su rápida respuesta y costo razonable (alrededor del 1.5% mensual)
- ✓ La capacidad de interlocución ante estamentos y programas de apoyo, que le han permitido el acceso a recursos de capital y a capacitación y asistencia técnica .
- ✓ Consecución de capital de trabajo para cada microemprendimiento vía el acceso al crédito rápido y en condiciones favorables. El crédito ha facilitado los compromisos de financiación de los microempresarios, con cadenas de distribución que no pagan de contado.
- ✓ Avances en la comercialización colectiva de los productos.

## Lecciones aprendidas

La heterogeneidad de los grupos no es un obstáculo para la consolidación de una estrategia organizativa. Esto funciona siempre y cuando se permita la flexibilidad para la implementación del proyecto y para la ejecución de los recursos, en consonancia con las posibilidades que estos brindan y los intereses de cada uno de los diversos actores que lo integran. Como en este caso, los objetivos comunes son el mercadeo de los productos y el fondo de ahorro y préstamo.

El intercambio con otros proyectos les ha permitido conocer experiencias exitosas y no exitosas que les han ayudado a definir sus acciones.

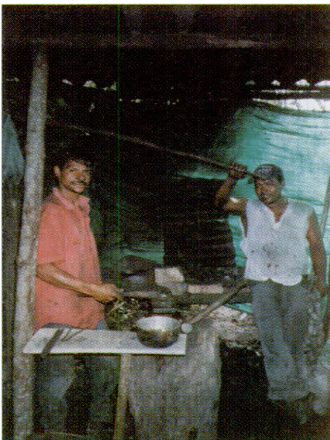
El adecuado manejo de las finanzas de la asociación garantiza el éxito en sus objetivos.

El grupo ha demostrado capacidad de gestión y organización por medio de individualidades que contribuyen al trabajo del grupo.

Existen aspectos relacionados con la solidaridad que funcionan en el ámbito productivo y que han ayudado a solucionar algunos de los problemas de los integrantes de la Asociación.

Se destaca el liderazgo de los jóvenes del grupo, con mejor formación, a quienes se les entrega mayores responsabilidades acordes con sus estudios y formación profesional.

## 2. Herreros de Facatativa



Nombre del microemprendimiento:  
Empresa Asociativa de Trabajo Herreros de  
Facatativa.

Localización: Vereda de San Antonio,  
Municipio de Facatativa, Provincia Sabana  
de Occidente.

Actividad a la que se dedica el  
microemprendimiento: Es una asociación

Apoyo a la Asociación de herreros de Facatativá

en la que se han aliado seis personas que trabajan la herrería en unidades productivas independientes, algunas de ellas pertenecen a los socios, otras (en total dos) son en alquiler.

Apoyo recibido: Los recursos del Convenio se destinaron a la dotación de una unidad productiva para uno de los socios que trabaja en alquiler<sup>20</sup>, con materiales e insumos (acero), con el mejoramiento de hornos en otras unidades y asistencia técnica y capacitación en manejos contables y administrativos.

Considerando las urgentes necesidades de capital de trabajo, se destinaron parte de los recursos (\$3.000.000) para la creación del Fondo de Ahorro y Préstamo.

Aporte total del Convenio: \$6.000.000

Número de socios: Seis socios, todos herreros tradicionales.

Características de los socios: El grupo esta constituido por 5 hombres y una mujer. Ella es la gerente de la empresa.

La formación académica de los socios es muy baja, tienen una formación básica primaria. Las edades de los socios oscilan entre los 30 y 50 años de edad.

#### Antecedentes y evolución del microemprendimiento

La asociación surge, desde principios del 2000, de la iniciativa de un grupo de fabricantes de artículos de herrería (herraduras, frenos y otros artículos para caballería), como estrategia para hacerle frente a las desiguales condiciones en la comercialización de los productos.

Estas desiguales condiciones provienen de la existencia de un grupo de intermediarios o comerciantes que tienen acaparado el mercado de los productos de herrería, surtiendo a los principales puntos de venta en diferentes ciudades (Bogotá, Ibagué, Cucuta, Medellín y otras) y además poseen el suficiente capital para comprar la producción de contado y distribuirla.

Estos intermediarios suministran la materia prima a los herreros (carbón, hierro) y se pagan con los productos fabricados, a precios cercanos al 50% del valor real. Ello obliga a la venta del producto al intermediario a un precio muy por debajo de su valor comercial y a dedicar largas jornadas laborales, para compensar la baja remuneración por los productos.

<sup>20</sup> De acuerdo con las disposiciones de la asamblea de socios, esta unidad será pagada a la asociación por el socio beneficiario, en un plazo de un año y los recursos que recibe la asociación por este concepto entran a formar parte del capital del Fondo de Ahorro y Préstamo.

Es una empresa asociativa en la que se aliaron seis productores, cada uno produce en unidades productivas independientes y especializado en productos de diferente calidad. Tan solo dos de los socios no poseen unidad productiva, trabajan en alquiler de unidades pertenecientes a los comerciantes. Producto de ello, el Convenio posibilita la dotación de una unidad para uno de los socios quienes en asamblea decidieron el beneficiario del proyecto y las condiciones de repago a la asociación.

Esta empresa asociativa se distingue, porque todos trabajan los mismos productos, aunque fabrican en unidades distintas y con procesos de pulimiento y mezclas diferentes, por lo que los productos se venden para segmentos de mercado diversos. Es por ello que decidieron asociarse, porque identificaron un potencial para vender en conjunto estas heterogéneas calidades que se complementan y pueden articularse y penetrar al mercado. Con los recursos de la empresa, han incursionado en la consecución de materia prima a menor precio para suministrarla entre los socios.

Al interior de la empresa existen muchas dudas sobre el futuro, producto del miedo que les da desprenderse del intermediario, particularmente a los socios que vienen trabajando en unidades alquiladas, porque este desprendimiento les implica la consecución de nuevos mercados y trabajar con otros comerciantes. Ello se ha constituido en problemas en la organización y óptimo funcionamiento, circunstancia que se une con el poco conocimiento que poseen todos los socios sobre el trabajo en grupo y sobre el manejo contable y administrativo del negocio.

En la actualidad la empresa cuenta con una Junta Directiva compuesta por un gerente, un tesorero y un fiscal.

#### Aspectos técnicos

Cada uno de los microemprendimientos funciona de forma independiente, en el lugar de residencia de cada asociado o en una unidad productiva alquilada. Un caso a resaltar es que esta unidad alquilada pertenece al intermediario de los productos, lo que implica que además del pago del alquiler, el herrero se ve obligado a venderle toda la producción o a producir solo lo que el intermediario le ordene.

De los socios, dos de ellos producen artículos finos, con marca propia a más altos precios; dos producen para un mercado medio y el resto producen artículos de baja calidad a menor precio, por lo que las utilidades dependen de mayores cantidades de producción.

En las unidades alquiladas, se paga un arriendo entre \$25.000 y \$35.000

mensuales, sin incluir servicios y alquiler de la herramienta que se descuenta del precio final del artículo, por ejemplo, en las jeteras el precio de venta es de \$3.400 al intermediario y por alquiler de la herramienta se descuentan \$200 por cada producto; el pago de la mano de obra al ayudante es de \$1.000 por cada jetera.

Además del dueño, cada unidad genera un empleo de trabajo ( en todas se paga por artículo producido y los precios varían según el producto y la calidad), solo en épocas de mayor demanda de productos (ferias o eventos en distintas ciudades) se requiere de la vinculación de otra persona.

Esta es una actividad que requiere de una alta utilización de mano de obra. Con relación al proceso de aprendizaje, no han contado con capacitaciones o instrucción en algún centro; han sido labores aprendidas de generación en generación. Cabe resaltar el respaldo prestado por el Centro Administrativo de la Provincia (CAP, de la Provincia Sabana de Occidente), en el acompañamiento al proyecto y en la toma de decisiones que han permitido la concreción del mismo.

El fondo de ahorro y crédito, les esta ayudando a todos los asociados a solucionar sus necesidades inmediatas de capital. Para el funcionamiento del fondo, han desarrollado un esquema para la solicitud de los prestamos y han conformado un comité de evaluación, aprobación y seguimiento al recurso.

### Mercadeo y comercialización

Los productos presentan buena aceptación en el mercado, cada uno de los microemprendimientos tiene su propio intermediario, con el cual van a continuar mientras la empresa realiza directamente la apertura de mercados.

La promoción y comercialización, en sus inicios está a cargo de la gerente y de uno de los socios, el único que ha tenido experiencia vendiendo el mismo sus productos. Los resultados alcanzados hacia fines del 2000 han sido algunos contactos en Ibagué y Bogotá, por lo que se están organizando para poder surtir estas demandas.

Se ha mantenido la autonomía de cada negocio individual en la producción y comercialización de sus productos. Están analizando la posibilidad de contactar un vendedor, que distribuya productos en Bogotá y otras ciudades, mediante una comisión por venta.

## Resultados alcanzados

- ✓ La consolidación de una estrategia organizativa conformada por un grupo de unidades independientes de artesanos del hierro.
- ✓ La disminución de la dependencia con el intermediario y la mayor vinculación de la unidad productiva con el mercado.
- ✓ La consecución de materia prima a más bajo costo mediante compra asociativa con recursos del fondo de ahorro y préstamo.
- ✓ El afianzamiento de un fondo de ahorro y préstamo, concordante con las demandas de la asociación y con sus posibilidades de manejo, constituyéndose en una fuente de recursos y en un mecanismo de independencia.
- ✓ Consecución de capital de trabajo para cada microemprendimiento vía el acceso al crédito rápido y en condiciones favorables.
- ✓ Avances en la comercialización colectiva de los productos, con precios superiores a los del intermediario. Ello es también un elemento para eliminar la dependencia del intermediario que suministra la materia prima a crédito.

## Lecciones aprendidas

La articulación de varias unidades productivas independientes, no es un obstáculo para la consolidación de una estrategia organizativa. Esto funciona siempre y cuando se tenga claro el objeto de la alianza y los socios identifiquen sus objetivos comunes.

La flexibilidad para la implementación del proyecto y para la ejecución de los recursos, en consonancia con las posibilidades y horizontes que se abren al contar con capital propio y disponible a tiempo, es clave para la consolidación de la estrategia organizativa y para la supresión de la tutela de costosos intermediarios financiadores.



### 3. Productores y comerciantes de Suesca



Manos Tejedoras de Suesca

Nombre del microemprendimiento: Asociación de Productores y Comerciantes de Suesca

Localización: Veredas Cacicazgo- Huita y Cabecera Municipal. Municipio de Suesca

Actividad a la que se dedica el microemprendimiento: Es una organización en la que se han aliado varias iniciativas individuales de negocio: elaboración de postres y comidas rápidas; confecciones; artesanías en madera (arte ruso); velas con esencias y trabajo a nivel de promoción turística del municipio en lo relacionado con escalada en roca, guanzas, y caminatas.

Apoyo recibido: Se les apoyó con equipos y herramientas, materiales e insumos a nivel de cada microemprendimiento. La capacitación y los recursos para promoción y comercialización se entregaron para uso colectivo de la asociación.

Se constituyó un fondo de ahorro y préstamo.

Total del aporte: \$ 8.900.000

Número de socios: 8 socios

Características de los socios: La mayoría son jóvenes entre los 18 y 25 años, tres mujeres y tres hombres, residentes en el municipio, con niveles de formación que van desde la media vocacional hasta el técnico y universitario.

Solamente dos de sus miembros, mujeres, están por encima de los 35 años, con niveles de formación muy bajos, lo cual ha limitado su entendimiento del proyecto y su accionar dentro de la organización.

### Antecedentes y evolución del microemprendimiento

La asociación está constituida por microempresarios y vendedores ambulantes que ofrecen sus servicios y productos a los visitantes de los sitios turísticos del municipio, las "Rocas de Suesca" lugar preferido por turistas para realizar la escalada de montaña en roca. Entre los servicios que ofrece la asociación esta la guía y enseñanza de escalada en roca; la venta ambulante de empanadas, dulces y postres; la confección de trajes para escalar, velas y artesanías en madera.

El proyecto es una iniciativa recientemente creada. Surge de la necesidad de conseguir recursos para fortalecer los microemprendimientos productivos individuales y como respuesta a la imposibilidad de acceder a ello independientemente. Es por ello que ven en la organización una oportunidad para conseguirlo y es de esta forma que acceden a los recursos del Convenio.

Inicialmente hubo muchos inconvenientes, de un lado la gente no creía que pudieran organizarse, porque no existían experiencias de este tipo en el municipio y de otro lado, por la incredulidad para recibir recursos. Este ambiente complicó las cosas, haciendo que muchos entraran y se retiraran rápidamente. Finalmente lograron mantenerse los ocho socios actuales y entre mayo y junio del 2000 constituyen la asociación.

La asociación está legalmente constituida como entidad sin ánimo de lucro y poseen una Junta Directiva con Presidente, Secretario y Tesorera.

Para superar múltiples problemas de comunicación y de diversa índole, producto del alto desconocimiento sobre lo que se quiere lograr con la asociación, establecen dos comités de trabajo: Comité de difusión y comunicaciones y otro Comité de ventas ambulantes.

La asociación funciona con diferentes actividades independientes, las cuales buscan la prestación de un servicio turístico, aprovechando los atributos paisajísticos y naturales del municipio. El problema más grave de la asociación se relaciona con que no han logrado articular el trabajo colectivo, parte de ello se debe a la diversidad de intereses y prioridades que posee cada socio.

En los socios de alto nivel formativo, sus aspiraciones no son concordantes con las posibilidades que genera el microemprendimiento. Esto se ve reflejado en que algunos de ellos, han podido vincularse laboralmente en trabajos acordes con su formación, lo cual los ha llevado a descuidar el microemprendimiento.

En el otro tipo de socios, los de bajo nivel formativo, su desinterés radica en el poco conocimiento que tienen sobre los proyectos asociativos y el como funcionan y en el hecho de que llevan varios años produciendo, aunque con bajos niveles, esto les ha generado los ingresos mínimos para subsistir y no sienten que tengan mayores necesidades.

Todo esto se desencadena en la delegación de todas las funciones y responsabilidades en cabeza del presidente, lo que ha generado: críticas frente a la participación de los socios y altas expectativas sobre el cumplimiento de su labor.

#### Aspectos técnicos

La producción se realiza en forma independiente; la asociación se encarga de gestionar, promocionar y comercializar los productos de cada uno de los socios.

La producción de velas y las artesanías de madera y lana se están comercializando en Bogotá, casi siempre por encargo.

#### Mercadeo y comercialización

Los productos son vendidos particularmente por cada socio, aunque tienen un punto de exhibición común en la entrada a las rocas de Suesca, en la casa del presidente, que es el microemprendimiento donde se presta el servicio de escalada.

Como estrategia de comercialización y además de integración se acordó hacer un catálogo que promocioe todos los bienes y servicios producidos por la asociación. Para ofertar con un portafolio amplio de servicios y buscar su ingreso en el nivel corporativo.

La asociación ha participado en ferias regionales, con lo cual han obtenido muy buenos resultados en la promoción de sus productos. Han iniciado la elaboración de proyectos municipales con el fin de fortalecer el programa de educación ambiental y generar la concientización de los nativos de Suesca, respecto al uso de los recursos naturales.

## Resultados alcanzados

- ✓ El logro de una experiencia asociativa en el municipio, a pesar de los múltiples inconvenientes.
- ✓ El mejoramiento de las condiciones de producción y la ampliación de sus servicios en cantidad y calidad.
- ✓ La integración de un multiproyecto, que vincula a personas de escasos recursos y posibilita su acceso a activos productivos que garantizan la sostenibilidad de su unidad de negocio.
- ✓ El ensayo de una nueva forma microempresarial: la asociación de microemprendimientos de diferente actividad, con fines comunes: acceso al mismo mercado, conseguir permisos, mercadeo y promoción.

## Lecciones aprendidas

Las diferencias culturales, de enfoque y objetivos de los microemprendedores que se vinculan a un proyecto genera obstáculos y problemas, así el proyecto sea viable económicamente.

Las organizaciones deben definir unos objetivos colectivos que se conviertan en su carta de navegación.

La disposición al trabajo asociado debe estar claro desde antes del establecimiento de la asociación y debe ser una voluntad de cada uno de sus socios.

### 5.4 Emprendimientos ejecutados con predominancia de jóvenes

La iniciativa de apoyar y fortalecer proyectos cuyo componente mayoritario estuviera integrado por jóvenes proviene de la difícil situación que están enfrentando los hombres y mujeres entre los 15 y 25 años con relación al empleo y las posibilidades de emplearse.

Según las cifras estadísticas de 1993<sup>21</sup>, el 28% de los jóvenes en ese rango de edad del Departamento de Cundinamarca se encontraba sin estudiar ni trabajar y de acuerdo con un estudio contratado por la Gobernación de Cundinamarca<sup>22</sup>, en el año 2000 esta cifra asciende al 36%.

La situación es más crítica en las mujeres jóvenes, del total de jóvenes que no estudian ni trabajan, el 62% son mujeres y de este gran total el 53% se encuentra en la zona urbana.

<sup>21</sup> DANE, Censo de población de 1993

<sup>22</sup> Estudio sobre las Necesidades de los y las Jóvenes entre 15 y 25 años. Gobernación de Cundinamarca – Centro Nacional de Consultoría. 2000

Esta dificultad que afrontan las y los jóvenes para incorporarse al mercado laboral, obliga a que cada vez mas jóvenes busquen alternativas de generación de empleo e ingresos diferentes y, en ello, los emprendimientos se constituyen en un atractivo para colocar en juego su creatividad y poner en riesgo su esfuerzo, su "patrimonio"<sup>23</sup> y su talento en torno a un proyecto productivo propio, que les posibilite la construcción de un proyecto de vida.

#### 5.4.1 Presentación de casos sobre emprendimientos con predominancia de jóvenes

En el anterior modelo, se presentó la experiencia de la Asociación de Productores y Comerciantes de Suesca, que además de haber desarrollado una alternativa de organización para su fortalecimiento, es también un microemprendimiento gestado por jóvenes, que se inserta perfectamente dentro de esta categoría.

A continuación se expone la experiencia de otros microemprendimientos desarrollados con mayoría de población joven, con características diferentes al caso anterior.

<sup>23</sup> Que en la mayoría de las veces se compone de su imaginación y creatividad y de su capacidad pragmática, para construir lo pensado.

1. Empresa Asociativa de Trabajo Delipanhato

Nombre del microemprendimiento: Delicias del Pan del Hato

Localización: Municipio de Choachí. Provincia del Oriente



Asociados Capacitados

Actividad a la que se dedica el microemprendimiento: Productos de panadería

Apoyo recibido: El Programa les apoyó con la dotación de un equipo de panadería y con capacitación en el proceso productivo y en el manejo cantable y organizativo.

Aporte total del Convenio: \$7.900.000

Número de socios: Veintiocho socios.

Características de los socios: El grupo esta constituido por 22 alumnos de grado séptimo de la Escuela del Hato cuya edad oscila entre los 12 y 16 años y por seis padres de familia.

Antecedentes y evolución del microemprendimiento

El microemprendimiento se deriva de la capacitación en panadería y la

experiencia en producción que tuvieron los alumnos del colegio; que al ver el éxito obtenido y al contar con el apoyo de una de las profesoras, deciden presentar un proyecto de apoyo a la alcaldía.

Dentro del Convenio, se dio prioridad de apoyar algunas de las iniciativas de las unidades básicas escolares y es ahí donde se conoce y apoya la experiencia de la Vereda del Hato del municipio de Choachí.

A finales del 2000, se estaban constituyendo en una empresa asociativa de trabajo; como los integrantes son menores de edad, se tuvo que hacer esta figura con algunos padres que apoyan la iniciativa y ven en ella una alternativa para que sus hijos aprendan a hacer empresa y se preparen para el futuro.

El microemprendimiento funciona en las instalaciones de la escuela, en el restaurante escolar. Es necesario aclarar, que este es un proyecto independiente de la escuela, que funciona como una empresa en la cual interactúan profesores, estudiantes y padres de familia .

#### Aspectos técnicos

Todos los alumnos trabajan dentro del proceso productivo, es por esto que se han organizado en cuatro grupos de trabajo, estos grupos cuentan con la supervisión y coordinación de un padre de familia. Cada grupo trabaja una semana al mes y al interior del grupo todos se rotan las diferentes actividades del proceso.

Con relación a la capacitación prestada por el convenio, tanto alumnos como padres de familia participan de ella, ha sido a dos niveles, en lo relacionado con el proceso productivo y en el manejo empresarial y contable.

#### Mercadeo y comercialización

El proyecto Delipanhato es una iniciativa empresarial reciente, que hasta finales del año pasado estaba en pleno proceso de “despegue” para ello la administración municipal estableció un convenio para el suministro alimenticio en los desayunos escolares de los colegios rurales

Este convenio se ha convertido en el principal mercado de este microemprendimiento, diariamente deben suministrar alrededor de 200 panes con un precio de venta de \$200.

También iniciaron la venta de pan en las tiendas de las veredas cercanas a la escuela y esto se ha constituido en un mercado creciente diariamente, porque la acogida del producto ha sido muy buena, además de que la gente

reconoce el esfuerzo de estos jóvenes por sacar adelante el microemprendimiento.

#### Resultados alcanzados

- ✓ La consolidación de un microemprendimiento conformado, en su mayoría, por un grupo de jóvenes estudiantes de bachillerato, que han incluido dentro de su formación la organización y el desarrollo de actividades microempresariales y productivas.

#### Lecciones aprendidas

La escuela puede generar espacios alternos de aprendizaje e instrumentación de actividades empresariales, que orienten a los jóvenes sobre su vocación y aptitudes, antes de que se incorporen al mercado laboral; posibilitando de esta manera la formación de emprendedores con inclinaciones a la iniciativa independiente.

### 5.5 Emprendimientos de promoción de mercados locales

El apoyo a este tipo de microemprendimientos accede a la generación de oportunidades de mercado a los pequeños productores y permite el canal directo de comunicación entre el productor y el consumidor.

Esta estrategia de fortalecimiento de mercados locales operados por pequeños productores, contribuye en el mejoramiento de las condiciones de intercambio para ellos, porque captan parte del margen de mercadeo de los otros agentes que intervienen en la cadena (acopiador – mayorista – detallista) y además proporciona información al productor sobre las necesidades y preferencias del consumidor; lo que permite orientar la producción de acuerdo a estas preferencias.

#### 5.5.1 Presentación de casos sobre la promoción de mercados locales

A continuación se exponen algunas de las experiencias fortalecidas por el Proyecto de Generación de Empleo Rural y Urbano, en este campo.



## 1. Mercado Campesino de La Calera



Apoyo al Mercado Campesino de La Calera

Nombre del microemprendimiento: Asociación de Productores Agropecuarios de La Calera –APAC-

Localización: Municipio de La Calera. Provincia del Guavio

Actividad a la que se dedica el microemprendimiento: Manejo del mercado campesino en el municipio y la comercialización de productos de los asociados.

Apoyo recibido: Equipos y herramientas (canastillas, mesas, vitrinas y otros) para el mejoramiento de la presentación del mercado campesino;

Otra parte de los recursos se dirigió a una estrategia de promoción del mercado que incluyó la elaboración de volantes para repartir a turistas en la vía Bogotá – La Calera y pasacalles publicitarios ubicados en las cercanías del mercado. El proyecto también contempló actividades de capacitación y asistencia técnica en manejos contables y en la presentación y manejo de los productos.

Total del aporte: \$ 5.300.000

Número de socios: 35 pequeños productores de la vereda La Hoya, también acoge a 24 socios de Agroriente y 15 asociados de Agroleche, que realizan su mercadeo acá.

Características de los socios: Pequeños productores con baja formación académica. Todos son campesinos pertenecientes a las diferentes veredas del municipio, que derivan su sustento del trabajo en la finca y de jornales en fincas vecinas.

### Antecedentes y evolución del microemprendimiento

La iniciativa surge con apoyo de la UMATA, por la necesidad de espacio para la formación de un mercado campesino en el municipio, que conecte la oferta de los productores directamente con los consumidores de La Calera, que mejore sus condiciones de intercambio. Para ello, se inicia la promoción de este mercado a través de la emisora y de las misas; se da la apertura a este espacio los días sábados.

Este mercado campesino provocó en un inicio oposiciones por parte de los supermercados y de los intermediarios del mercado que tradicionalmente abastecen al municipio los domingos, pero se afianzó por el apoyo del municipio.

En un inicio, el mercado se realizaba sin una adecuada presentación de los productos, sobre costales, papel periódico o directamente en el suelo. Esto propiciaba incomodidades a los compradores, porque debían inclinarse para escoger los productos y reacciones negativas por esta forma inadecuada de distribución.

Desde su comienzo, el mercado tuvo buena acogida de los consumidores que vieron de buena forma el "mercado campesino" con precios menores a la intermediación y la persistencia de seis meses, de los ejecutores, por no dejarlo caer. El Proyecto Gobernación de Cundinamarca – *Secretaría de Desarrollo Económico* y el IICA se interesó en este modelo y aprueba la destinación de recursos para posibilitar la uniformidad en la presentación del mercado en cuanto a la organización de los productos y de los campesinos.

### Aspectos técnicos

El objeto del mercado campesino es el fortalecimiento de los productores frente al mercado, en procura de abrir un espacio de venta a mejores precios.

La estrategia de trabajo para el mejoramiento del mercado se ha basado en atender los gustos y preferencias de los consumidores y en ofrecer unas

adecuadas condiciones para el intercambio. Esto se logró con la destinación y acceso al espacio facilitado por el municipio para el mercado, que opera los domingos pero se destinó con exclusividad para este proyecto los sábados (sin afectar el mercado tradicional del domingo), con un enfoque de promoción del mismo, con la transformación en la presentación, empaque mejorado de los productos, con el levantamiento de información de precios, encuestas de opinión del consumidor.

Otra estrategia fue la unificación de los precios de los productos, basándose en el precio mayorista de CORABASTOS, colocándolos un 10% por encima del mayorista de Corabastos – Bogotá pero un 23% por debajo del precio detallista – consumidor en Bogotá y La Calera. Esto permitió precios mayores a los productores y menores a los consumidores, al repartir entre ambos el alto margen de la intermediación.

Todos los productos se venden en bolsas con el logotipo de APAC, el costo de 100 bolsas para cada productor es de \$2.700. Además, todos los asociados que venden sus productos en este mercado, lo hacen con camisetas que tienen este mismo logo.

Dentro de las diferentes encuestas y muestreos realizados por dos estudiantes tesistas, se encontraron como fortalezas de este mercado la frescura y los bajos precios de los productos, dentro de las debilidades es el poco surtido, en lo relacionado con la cantidad, son productores con pequeñas parcelas y poca variedad, la mayoría de los productos son de clima frío, no hay oferta de productos de clima cálido.

Para superar estas limitantes, con ayuda de la UMATA, se iniciaron actividades de capacitación y seguimiento para posibilitar la especialización en la producción de algunos productos con mayor demanda y el relacionamiento con asociaciones de productores de otras regiones del Departamento de zonas cálidas, para permitir el intercambio y la entrada de estos productos al mercado campesino. También se formó un “fondo de semillas” para que los productores ofrezcan mayor diversidad de productos y se contara en el mercado con una canasta más amplia.

En el desarrollo de lo anterior se han encontrado algunas barreras: de un lado, la “resistencia” de los campesinos frente a los cambios en la producción y por otro, los altos costos de transporte en que se incurren al traer productos de clima cálido. Es por ello que la asistencia técnica recomendó a la Asociación la vinculación de un campesino que se dedique exclusivamente a la venta de frutas de clima caliente, adquiridas directamente en Corabastos; lo cual se puede hacer con un margen de ganancia más bajo.

## Mercadeo y comercialización

El proyecto desarrollado por el convenio vio en la promoción del mercado campesino una estrategia de comercialización dirigida a los turistas que visitan el área de la sabana y a los habitantes de altos y medios ingresos del municipio.

En razón a ello, se elaboraron pancartas, pendones y volantes que invitan a conocer el mercado. Para el desarrollo de esta estrategia se contó con el apoyo de dos estudiantes de mercadeo y publicidad, que realizaron su tesis con este proyecto.

La vinculación de las estudiantes y la estrategia desarrollada permitieron un significativo aumento de las personas que concurrían al mercado, que no solo eran provenientes del pueblo sino de otras regiones; se logró la venta del 99% de los productos que llegan al mercado y se presentó un incremento en ventas del 26%<sup>24</sup>.

La concreción de este mercado campesino a través de la Asociación, ha posibilitado la conexión entre el productor y el consumidor sin la intervención de los intermediarios. Lo que le ha permitido a los campesinos que asisten al mercado y a la Asociación, mejorar sus precios de venta, acceder en forma directa a las necesidades del consumidor y así mismo obtener información sobre los nuevos productos que se requieren en el mercado. Además, les permitió asumir nuevas funciones dentro de la cadena: el acoplo, la clasificación, el transporte y la venta directa al consumidor.

### Resultados alcanzados

- ✓ El mercado campesino ha logrado la venta del 99% de los productos llevados y como consecuencia de las estrategias y mejoramientos alcanzados, se logró el incremento del 26% de las ventas.
- ✓ La estrategia de eliminación de los intermediarios ha posibilitado mayor precio de los productos, mejores ingresos a los campesinos y a la vez menores precios a los consumidores (20 a 30% mas bajos).
- ✓ El mercado logró la implantación del canal directo de comercialización entre el productor y el consumidor, lo que además permitió la retroalimentación al acceder en forma directa a la información sobre las necesidades del consumidor.
- ✓ Con el apoyo se logró promover la participación de la asociación a ferias departamentales y nacionales, lo cual les ha posibilitado espacios para darse a conocer y promocionar el mercado campesino.

<sup>24</sup> Sabogal, X., Yermanos, A. Desarrollo de un modelo de mercado campesino. Tesis de grado. Politécnico Granacolombiano. Bogotá, octubre 2000.

- ✓ Establecimiento de una actitud empresarial en el mercado campesino que potenciaron su organización y mejoramiento.
- ✓ El mercado llevaba a fines del 2000, 16 meses operando, solo los días sábados, en este se venden los productos de los 35 socios de APAC, mas los de otros campesinos que se fueron vinculando en el proceso: 12 mujeres, parte de la misma asociación y para de Agrooriente, que se especializan en la producción de amasijos<sup>25</sup>; un productor de truchas que sale semanalmente a vender eviscerados, 8 productores de Agrooriente que salen con derivados lácteos (yogurt preparado con mermeladas), un productor que vende carne de cerdo y otro que vende gallina campesina.

### Lecciones aprendidas

La estrategia de la venta directa del productor al consumidor, proporciona la base para que el campesino se de cuenta de que puede realizar las funciones de comercialización bajo una organización como la constituida por APAC y con ello ganar más al captar parte del margen de mercadeo de los otros agentes: acopiador, mayorista, detallista, a la vez que ofrece menor precio al consumidor final<sup>26</sup>.

El mercado campesino proporciona la adecuada retroalimentación entre el productor y el consumidor, proporcionando información directa sobre las necesidades y exigencias del consumidor. Este acercamiento permite a los productores orientar su producción según necesidades y tendencias de la demanda. A manera de ejemplo, los productores de Agrooriente, que también salen al mercado campesino de La Calera, comenzaron a ofrecer yogurt muy dulce, según sus gustos personales. Los consumidores de diferentes tendencias les demandaron tres tipos de yogures: bien dulce, poco dulce y natural sin azúcar / mermelada. Los productores responden convenientemente ofreciendo las tres calidades en las cantidades que el mercado señala y en las etiquetas de los envases se identificaron esos sabores.

El apoyo de la administración municipal en la organización y asignación de este tipo de espacio para mercados campesinos en los municipios, es de suma importancia para garantizar su consolidación y auge.

Los agricultores aprendieron que pueden organizar un sistema de mercadeo que les demanda solo un día de trabajo (el sábado), sin afectar sus funciones en el campo. Por el contrario ahora la parcela es más dinámica, se cultiva en función del mercado. Se produce menos papa, maíz y otros cultivos no rentables y se orientan a una diversidad de hortalizas y frutas que ofrecen mejores precios. Con demasiada timidez están entrando a cultivar hortalizas

<sup>25</sup> En un principio, APAC era renuente a que campesinos se vincularan a la producción y oferta de transformados (pan, amasijos, mermeladas, derivados de leche), porque ello "no es natural" "ni del campo". Pero luego fueron entendiendo lo que significa agregar valor a la producción primaria y conquistar clientes.

<sup>26</sup> Debe tenerse en cuenta, que en productos perecederos el agricultor recibe el 35% sobre el precio pagado por el consumidor de las grandes ciudades, el 65% restante lo recibe la intermediación. Mendoza, G. Diagnóstico del mercadeo agrícola y agroindustrial. 1999

desconocidas para ellos como: brócoli, alcachofa, coliflor y otras, que pueden ofrecer otras alternativas de mercado rentables.

Otra lección importante, consiste en el cambio de mentalidad de que “los procesados no son del campo” (mermeladas, yogures, quesos, amasijos), ahora aceptan que agregar valor a las cosechas puede resultar más rentable que la venta en fresco, además de ofrecer oportunidades de empleo para la mujeres y los jóvenes.

## 2. Mercado artesanal “El Fuchugo de las Niguas”



Apoyo al Mercado artesanal de Tenjo: “El Fuchugo de las Niguas”.

Nombre del microemprendimiento: Asociación de artesanos de Tenjo, Mercado Artesanal El Fuchugo de las Niguas y el Grupo Juaiça Verde.

Localización: Municipio de Tenjo. Provincia Sabana Occidente

Actividad a la que se dedica el microemprendimiento: Elaboración de artesanías en diferentes materiales: madera, cuero, plata, pinturas, papel, entre otras.

Apoyo recibido: Con los recursos del Convenio se apoyaron dentro de este proyecto dos organizaciones: la Asociación de Artesanos y al grupo de mujeres Juaiça Verde.

Dentro de este apoyo se compraron equipos para el fortalecimiento de la

producción del grupo de mujeres Juaica Verde, artesanas que trabajan el papel reciclado.

La otra parte de los recursos se dirigió a una estrategia de promoción del mercado artesanal El Fuchugo de las Niguas, que se realiza todos los domingos en el parque central de Tenjo. La estrategia de promoción del mercado incluyó la elaboración de volantes, pancartas, pendones y adicionalmente se destinaron recursos para desarrollar actividades culturales.

Total del aporte: \$ 5.000.000

Número de socios:

- ✓ Vinculados al mercado artesanal, alrededor de 23 personas entre artesanos y procesadores de comida preparada típica.
- ✓ Veinte mujeres en el grupo Juaica Verde

Características de los socios:

- ✓ Los participantes del mercado artesanal, la mayoría son artesanos de Tenjo y de otros municipios como Zipaquirá, Cajicá, Tabio y Bogotá, prevaleciendo en su mayoría los comerciantes. Es una población homogénea (Hombres y mujeres) poseen diversa formación educativa y recursos.
- ✓ Las mujeres integrantes de Juaica Verde son en su mayoría madres de familia, con bajo nivel formativo.

Antecedentes y evolución del microemprendimiento:

El mercado artesanal, es una iniciativa de los artesanos de Tenjo para recuperar y difundir las diferentes artes trabajadas en el municipio, viene funcionando desde inicios de 1999. En su evolución y difusión se han venido incorporando artesanos de municipios cercanos: Funza, Zipaquirá, Tabio, Cajica y Bogotá.

La realización del mercado artesanal es una idea de mercado diferente a la tradicional, que se ha mantenido por más de dos años, en la búsqueda de alternativas para la promoción del "arte". Surge con un propósito cultural y de promoción turística en el municipio, aprovechando sus atributos paisajísticos y la diversidad de artesanos y artes que en él conviven y confluyen. Como iniciativa es un proyecto digno de ser replicable y mejorable.

En el último año el mercado ha decaído, porque a pesar de ser un buen proyecto, no funciona de la mejor manera, entre otras por:

- ✓ La débil organización, los artesanos solo se reúnen con el único objetivo de conseguir el permiso y operar el mercado, pero no se preocupan por mejorar la organización y el trabajo colectivo.
- ✓ La falta de promoción, elemento valioso inherente a los mercados. Un mercado se debe a la promoción de lo que allí se hace y oferta.

Algo que se deriva de lo anterior es la falta de comunicación y concertación al interior de la asociación para dirigir sus acciones, lo que les ha llevado a desgastar sus esfuerzos sin poder estructurar un proyecto colectivo.

A finales del 2000, estaban retomando la casa del artesano para convertirla en un centro de capacitación y muestra de productos de la región, pero todavía existe desconfianza y desinterés de muchos de los artesanos, porque no están de acuerdo que en la casa se instale una panadería y que en uno de sus cuartos funcione un taller de mecánica.

Aunque el mercado es una buena posibilidad para que los artesanos ofrezcan y vendan sus productos, depende en mucho de una organización que garantice actividades para continuar su permanencia y evolución.

Con relación al grupo Juaica Verde, está en proceso de constitución legal, se creó este año agrupando a 20 mujeres que trabajan el papel reciclado, hasta el momento han tenido buenos resultados y demuestran un trabajo concertado, aunque todavía presentan problemas en cuanto a la calidad y cumplimiento en los productos.

El grupo pertenece a la Asociación de artesanos (razón por la cual se incluyó dentro del apoyo que se le daba al mercado) y tiene su sede de trabajo dentro de la casa del artesano.

#### Aspectos técnicos

Cada artesano tiene sus propios talleres y producen de manera independiente, el único punto de encuentro está en la comercialización de los productos, ya sea por medio de la casa del artesano o en el Fuchugo.

#### Mercadeo y comercialización

El proyecto desarrollado por el convenio vio en la promoción del mercado una estrategia de comercialización dirigida a los turistas que visitan el área de la sabana.

En razón a ello, se elaboraron pancartas, pendones y volantes que invitan a conocer el mercado artesanal. pero esta estrategia solo se promovió por un corto tiempo y por falta de continuidad de la Asociación, rápidamente su efecto sobre el nivel de ventas; que se lograron incrementar mientras se mantuvo la promoción.

Otro factor que ha disminuido la afluencia de visitantes al mercado y las ventas, ha sido el retiro de algunos artesanos desmotivados por la falta de organización al interior del grupo y por la escasa muestra de nuevos productos.



## Resultados alcanzados

- ✓ Mejoramiento en la presentación del mercado artesanal.
- ✓ Mejoramiento de las condiciones de producción del grupo Juaiça Verde
- ✓ Con el apoyo se logró promover la participación de los artesanos de Tenjo a otras ferias del departamento, lo cual les abrió espacios y les permitió realizar contactos para la venta de sus productos.

## Lecciones aprendidas

No es suficiente con que el proyecto sea bueno económicamente, este debe también tener como condición principal la existencia de una agrupación y organización con sentido empresarial, que construya soluciones competitivas para la permanencia y sostenibilidad del emprendimiento productivo.

La inexistencia de cohesión al interior del grupo y el bajo interés por articular un proyecto colectivo conllevan al incumplimiento de lo propuesto y hacen ineficiente el uso de los recursos.

## 5.6 Emprendimientos relacionados con el ecoturismo y venta paisajista

Los emprendimientos relacionados con este modelo, están asociados a la prestación de servicios turísticos especializados, aprovechando particulares características - naturales, artificiales y virtuales – que componen el paisaje de un territorio específico.

Es por ello que muchos pequeños productores del sector agropecuario, dadas las dificultades de producción y comercialización de sus productos, se han visto en la obligación de diversificar sus ingresos y el turismo rural se ha convertido en una estrategia para ello.

La estrategia de uso turístico a las fincas, que veremos en la presentación de experiencias, ha sido de carácter espontáneo, producto del aprovechamiento de la belleza paisajística del entorno y de la necesidad de “consumo rural” que ha manifestado el habitante urbano<sup>27</sup>, que para este caso representa el turista de Bogotá.

<sup>27</sup> Con el desplazamiento los fines de semana o días descanso hacia zonas rurales motivados por el usufructo de espacios abiertos, que les permiten la práctica de diversas actividades lúdicas, deportivas y de distracción, no satisfecha por los espacios tradicionales.

### 5.6.1 Presentación de casos sobre emprendimientos de ecoturismo y venta paisajística



Apoyo Grupo Agroturismo del Sumapaz

A continuación se muestra la experiencia de uno de los microemprendimientos apoyados, aunque se debe mencionar que varios de los presentados en anteriores modelos, también se han desarrollado aprovechando atributos y belleza paisajística del municipio donde están insertos, como son los casos de los productores y comerciantes de Suesca y el mercado artesanal el Fuchugo de la Niguas.



Apoyo Microempresarial  
Secretaría Desarrollo  
Económico - Acopi  
Fenalco

## 1. Agroturismo en el Sumapaz



Pinar del Río - Silvana

Nombre del microemprendimiento: Asociación de agroturismo de Sumapaz

Localización: Provincia del Sumapaz, en fincas ubicadas en diferentes municipios: Arbeláez, Pandy, Pasca, Silvana, Tibacuy.

Actividad a la que se dedica el microemprendimiento: Oferta agroturística

Apoyo recibido: Con recursos para la adquisición de equipos y herramientas para las fincas en busca de mejorar la oferta turística de estas y con recursos para la promoción de los diferentes servicios de los asociados, dentro de los cuales se propuso la elaboración de un folleto.

Total del aporte: \$ 7.000.000

Número de socios: Veintiocho asociados

Características de los socios: En su mayoría pequeños propietarios de fincas de recreo.

Antecedentes y evolución del microemprendimiento:

La iniciativa surge de una invitación realizada por la gobernación de

Cundinamarca a través de la Secretaría de Desarrollo Económico, a pequeños propietarios de fincas de la región del Sumapaz, invitándolos a concretar un proyecto agroturístico en la zona y al aprovechamiento del potencial turístico de la región y el mercado de Bogotá. Esta invitación contempló el desarrollo de una capacitación para el ofrecimiento de servicios agroturísticos y para la creación de una asociación especializada en estos servicios.

Dentro de este marco, se concreta la Asociación de Agroturismo de Sumapaz, desde hace un poco más de dos años; periodo en el cual han tenido diversos inconvenientes producto de las dificultades para funcionar como grupo y para unificar criterios.

La Asociación posee una junta directiva conformada por un presidente, un fiscal, un tesorero y un secretario. Las asambleas se realizan cada dos meses por las distancias entre las fincas asociadas, manteniendo los problemas de comunicación y decisión al interior de la organización.

Las divergencias al interior del grupo se han concentrado en que no se han colocado de acuerdo sobre que tipo de servicios ofrecer, existen dos posiciones, los que opinan que debe ser una oferta más vinculada a lo turístico con altas comodidades y otra que se relacione más con lo agroturístico y donde lo ecológico y la vinculación con el campo sea el eje principal.

Como estrategia para superar los inconvenientes al interior del grupo, están tratando de colocarse de acuerdo para dejar dentro del paquete de servicios estas dos ofertas y posibilitar que el cliente escoja cual prefiere y de acuerdo con lo que está dispuesto a pagar, en cuales fincas hospedarse.

#### Aspectos técnicos

La mayoría de los alojamientos ofrecidos por los asociados son las mismas casas de recreo adaptadas con amplios espacios y enseres que además del hospedaje presentan zonas de recreación: servicio de piscina, caminatas ecológicas, alquiler de caballos, visitas a granjas ubicadas en otros municipios, entre otras.

#### Mercadeo y comercialización

Han desarrollado un paquete de servicios corporativo, por lo cual han vinculado dentro de sus clientes a entidades bancarias (Villas) y a agremiaciones (Comité de Cafeteros).

Se está realizando un folleto de promoción de las fincas, donde se menciona que posee cada una, la distancia desde Bogotá y el tiempo de

desplazamiento, así como las posibilidades de recreación o de interacción con las actividades agroproductivas que se realizan en esta.

#### Resultados alcanzados

- ✓ Los propietarios de las fincas organizados como agentes operadores de turismo y con esto han logrado la reconfiguración de su espacio productivo en un lugar de visita organizada y promovida por ellos mismos.
- ✓ Reforzar una visión de futuro de la oferta agroturística como una oportunidad de ingreso adicional al uso ordinario de las fincas

#### Lecciones aprendidas

La iniciativa institucional de la Secretaría de Desarrollo Económico, de promover la creación de una asociación de agroturismo, permitió la consecución de un microemprendimiento, la generación de una cultura empresarial, la generación de ingresos adicionales y la vinculación en la región del campo - ciudad en torno a un proyecto productivo.

El ecoturismo se convierte en una de las formas para "valorizar" la mano de obra local y para la generación de formas asociativas de trabajo.

El aprovechamiento de los recursos locales y su complementación a través de la prestación de servicios turísticos, para la satisfacción de demandas urbanas es una alternativa de importancia por la diversificación del ingreso en la unidad productiva. El reto es constituirlo en un negocio rentable y de permanencia en el largo plazo.

La grandes distancias entre los predios y la falta de una fácil comunicación telefónica genera considerables dificultades para el desempeño y coordinación en los planes de una organización.



Capacitación y equipamiento a la Asociación de Agroturismo Gualitur de Gualiva



Entrega de Certificados a los Asociados

## 5.7 Emprendimientos relacionados con el reciclaje y el manejo de productos reciclados

### 5.7.1 Presentación de casos relacionados con el reciclaje y el manejo de productos reciclados

#### 1. COOPERSOL



Apoyo a la Cooperativa de recicladoras de Choachí

Nombre del microemprendimiento: Cooperativa solidaria de reciclaje de Choachí  
COOPERSOL.

Localización: Municipio de Choachí, provincia de Oriente

En un inicio se empezó a trabajar en la vereda Maravillas, pero por la distancia e inconvenientes de transporte se trasladó a un nuevo lote adjunto al matadero municipal, cerca al casco urbano del municipio.

Actividad a la que se dedica el microemprendimiento: El proyecto tiene tres líneas de acción:

- Recolección en el casco urbano y comercialización de material no orgánico como plástico, cartón, chatarra, vidrio.
- El barrido y limpieza de la plaza de mercado de Choachí, para lo cual tienen establecido un contrato con la empresa de servicios públicos.
- El tratamiento de los desechos orgánicos. Dentro de éste iniciaron un proyecto de lombricultura, para la producción de humus.

Apoyo recibido: Se apoyó la consecución de equipos y herramientas, para mejorar el proceso de recolección y manipulación de residuos orgánicos; implementos de seguridad industrial, para prevenir accidentes de trabajo; materiales para implementar el proceso de lombricultivo, aprovechando los desechos de la plaza de mercado, a través de la aplicación de microorganismos como el Agroplus.

Dentro del proyecto también se contempló la capacitación y asistencia técnica para el proceso de lombricultura y para el manejo de la información contable.

Total del aporte: \$ 4.700.000

Número de socios: Conformado por doce socios; ocho están activos.

Características de los socios: Del total de los socios, seis son mujeres que trabajan en el proceso de barrido de la plaza de mercado, separación de basura y en el proceso de lombricultivo. Todas las mujeres son cabeza de familia, con formación básica primaria. Los otros dos socios son hombres, que se desempeñan en funciones administrativas, uno de ellos es el tesorero y es el encargado del control de las cuentas.

La totalidad de las socias alternan los trabajos del microemprendimiento con los oficios del hogar y con empleos domésticos en casas de familia. Mientras que los hombres tienen empleos alternos en el sector formal, están empleados en la alcaldía.

Antecedentes y evolución del microemprendimiento:

El microemprendimiento surge de una iniciativa de organización de una de las socias, situación que motiva a la consecución de capacitación en cooperativismo. Con la capacitación, once personas deciden conformar la cooperativa.

En el desarrollo de ésta han tenido diversos inconvenientes, el que más sobresale es una división interna producto de malos manejos de la administración anterior, lo cual los tiene actualmente con problemas para levantar esta contabilidad. Con el apoyo del Convenio, decidieron iniciar con una contabilidad desde la llegada de los recursos, mientras superan los obstáculos de información.

Con la nueva administración y la disposición a trabajar todos, logran obtener un contrato con el municipio para la limpieza de la plaza de mercado (equivalente a \$300.000 mensuales). De la cantidad de material orgánico que evidencian en los residuos, surge la iniciativa de aprovechamiento a través de un proceso de lombricultivo para obtener humus y es en ello que solicitan el apoyo al Convenio.

El apoyo del convenio no solo se concretó en este proyecto sino que además



vinculó el mejoramiento de las condiciones de trabajo y seguridad para las diferentes actividades que realiza la cooperativa: reciclaje y selección de basura.

Con la entrega de los recursos en julio, se empieza a trabajar el lombricultivo en un lote dado en comodato a la cooperativa, pero por su distancia y por dificultades de transporte y desplazamiento de los materiales, se vieron en la necesidad de cambiar el sitio a un lote del municipio aledaño a la cabecera.

En el nuevo lote se inicia nuevamente los trabajos y la instalación de las camas con las lombrices.

Dentro de los problemas que todavía persisten en el emprendimiento, está el transporte, porque éste además limita el envío de los materiales reciclados a Bogotá y el desplazamiento de estos al interior del municipio.

#### Aspectos técnicos

La tecnología que se está manejando en el lombricultivo es el agropilus. El proyecto permitió la siembra de 7 kilos de lombriz californiana en 5 camas construidas en tablas y geotéxtil, cada cama con una capacidad de tonelada y media.

Con relación al barrido de la plaza esto se realiza cada ocho días y todos los socios participan de esta labor, el que no puede asistir debe enviar un reemplazo.

El reciclaje se realiza dos veces a la semana, siempre lo hacen las mujeres de la cooperativa, quienes acompañan el recorrido del carro de la basura en el casco urbano, en algunas ocasiones van a las veredas. La selección se realiza en una bodega que les ha facilitado el municipio.

Para evitar los problemas del pasado, los socios decidieron que para poder participar de las ganancias y beneficios que genera la cooperativa, deberían participar en las diferentes jornadas de trabajo, el que no participa en una de éstas, no tiene derecho a los ingresos que ella genere.

Además de la asistencia técnica para el manejo del lombricultivo, se les prestó capacitación en contabilidad, con lo cual están llevando el libro diario para el manejo de los recursos del convenio y un libro para el proyecto de reciclaje, donde se anota la cantidad de recolección y la cantidad que se clasifica.

#### Mercadeo y comercialización

Hasta finales de este año, todavía no se tenía producción de humus por lo que

no se había iniciado en la comercialización de este producto, pero el mercado previsto es el abastecimiento de la UMATA y en pequeñas cantidades a algunos productores del municipio.

Los desechos no orgánicos como el papel, cartón, plástico vidrio y chatarra, son almacenados en la bodega y cuando se tienen cantidades suficientes son llevados a Bogotá, esto es cada tres meses. Los ingresos por venta de estos recursos oscilan entre los \$300.000 y \$400.000, recursos que todavía no sustentan todas los gastos de las familias, por lo que para el caso particular de las mujeres se complementan con realizar actividades de aseo en casas de familia.

### Resultados alcanzados

- ✓ Consolidación del grupo de las 6 mujeres trabajando en equipo.
- ✓ Manejo administrativo y capacidad de gestión.
- ✓ Mejoramiento de los ingresos familiares.
- ✓ La capacitación recibida se revirtió en el manejo y actualización de los costos y cuentas, lo que les permitió tener un conocimiento más acertado sobre el comportamiento de su emprendimiento.

### Lecciones aprendidas

La capacidad para organizarse en la distribución del trabajo y de los ingresos, acordes con lo que cada asociado aporta; evitando de esta forma divisiones y malestares al interior de la Cooperativa.

La identificación de una alternativa productiva y la posibilidad de generar otros ingresos, por el análisis de las posibilidades que les generan sus actividades, concretamente en lo relacionado con el contrato de la alcaldía y el montaje del lombricultivo.

En este proyecto, la labor de las mujeres ha sido primordial para la consecución de recursos y la diversificación de las actividades. Estas mujeres han apropiado valores como el empuje y la mentalidad empresarial para desarrollar proyectos personales.

La gestión de grupo puede darles la oportunidad de conseguir recursos y apoyo por parte de entidades gubernamentales y no gubernamentales.

## 2. Los Ocobos

Nombre del microemprendimiento: Fundación Los Ocobos

Localización: Municipio de Choachí, provincia de Oriente

Actividad a la que se dedica el microemprendimiento: Elaboración de papel reciclado

Apoyo recibido: En la compra de materiales, equipos y capacitación para la creación de un microemprendimiento basado en la transformación del papel reciclado.

Total del aporte: \$ 7.400.000

Número de socios: Diez socios

Características de los socios: Todos los socios poseen formación técnica y universitaria. Cuatro son pedagogos y los otros tienen formación en diferentes campos.

Antecedentes y evolución del microemprendimiento:

La Fundación los Ocobos, es una organización sin ánimo de lucro de carácter ecológico y social que está articulada al funcionamiento del Colegio de los Ocobos.

La iniciativa del proyecto nace de la apertura a otros espacios dentro del colegio, relacionada con tratar de reformar la educación hacia lo ecológico ambiental, el esparcimiento a través de una alternativa productiva y la articulación de los padres de familia al proyecto. Es en este marco que se estructura el proyecto para el establecimiento de un Microemprendimiento articulado al colegio en donde los alumnos y padres de familia puedan estar beneficiados en contraprestación de la mano de obra.

El microemprendimiento se inicia concretamente con los recursos aportados por el Convenio y básicamente estaban en el proceso de aprender y enseñar a manejar la técnica de elaboración del papel reciclado y otros artículos que se pueden elaborar con este (tarjetas, cajas, bolsas, esquelas, agendas, etc.).

El apoyo a este microemprendimiento está articulado con la cooperación entre actividades relacionadas entre sí; más exactamente su articulación al proyecto de la Cooperativa de Reciclaje Solidaria de Choachí (Coopersol), porque la cooperativa puede y de hecho lo ha realizado, suministrar el papel reciclado a los Ocobos.

## Aspectos técnicos

El Convenio aportó recursos para equipos y herramientas, los cuales por iniciativa de la Fundación fueron todos mandados a hacer en Choachí y se hicieron adaptados a las condiciones y requerimientos del proyecto, lo que permitió una generación de empleos e ingresos adicionales, a otras personas que no estaban contempladas inicialmente por el proyecto.

El proyecto por su reciente creación está en una fase experimental y de motivación tanto a padres de familia como a los alumnos.

Adicionalmente, dentro de esta fase han estudiado otras posibilidades de diversificación de la producción con la materia prima que utilizan para la elaboración del papel y encuentran grandes posibilidades en la producción de cubetas para la producción de los huevos, esto por la gran cantidad de avícolas existentes en la región y que en el mercado nacional no hay más de dos empresas que las producen.

La alternativa anterior se dio adicional al proyecto aprobado por el Convenio, los integrantes de la Fundación han evaluado la posibilidad de ejecutarla y producto de esta evaluación, ya tienen las especificaciones de la maquinaria necesaria y el técnico de la región que la puede adelantar. Están pendientes de la adquisición de nuevos recursos y de la obtención de algunas ganancias derivadas de las ventas por los productos iniciales.

## Mercadeo y comercialización

Con relación al mercado, se tienen algunos contactos en Bogotá que estaban concretando unos contratos en Bogotá y de este depende la vinculación de tres personas más para la producción de papel, una persona para que se especialice en la producción de tarjetas y otra para que colabore en las labores anteriores.

Básicamente la estrategia de comercialización se ha concretado en el conocimiento del mercado y en la promoción de los productos en almacenes y sitios especializados en estos productos de estratos 4, 5, y 6 en Bogotá.

## Resultados alcanzados

- ✓ La instrumentación de un proyecto productivo al interior de una entidad educativa, para generar otras posibilidades de aprendizaje a los estudiantes y padres de familia.
- ✓ El aprovechamiento y vinculación al proyecto de la oferta de recursos locales.

- ✓ La estructuración de una alternativa productiva, derivada del microemprendimiento apoyado por el Programa.

### Lecciones aprendidas

La apertura a otros espacios de aprendizaje en el colegio, relacionada con tratar de reformar la educación, hacia una formación más integral para los estudiantes.

La identificación de otras alternativas productivas derivadas del análisis del entorno y del mercado, concretamente en lo relacionado con el establecimiento, en el mediano plazo, del proceso productivo de cubetas para huevos.

### 3. Phixtol star

Nombre del microemprendimiento: Phixtol star

Localización: Municipio de Arbeláez. Provincia de Sumapaz

Actividad a la que se dedica el microemprendimiento: Elaboración de artículos en papel maché.

Apoyo recibido: En la compra de materiales, equipos y capacitación para la creación de un microemprendimiento basado en la elaboración de artículos en papel maché, derivados de la transformación del papel reciclado.

Total del aporte: \$ 5.400.000

Número de socios: Cuatro socios, existen otras seis personas en trámites de vinculación

Características de los socios: La mayoría de los socios poseen un nivel de formación mínimo, solamente una de las socias tiene educación superior y está adelantando estudios universitarios, ella es la encargada de llevar la contabilidad. Uno de los socios es una menor de edad, por su edad está en proceso de vinculación.

Dos de los socios del grupo, son casados y los padres de la menor de edad.

Antecedentes y evolución del microemprendimiento:

La iniciativa del proyecto proviene de uno de los socios que venía aprendiendo

la técnica a través del estudio en libros y folletos. El mismo promovió la posibilidad de que otras personas aprendieran y así fue como se conforma el grupo y presentan un proyecto a la Gobernación de Cundinamarca.

Es una asociación reciente, desde julio de este año, están en proceso de aprendizaje y perfeccionamiento de la técnica, aunque cuentan con avances, todavía presentan problemas en los acabados, en el manejo del color y en el desarrollo de nuevos productos.

Para superar las limitantes anteriores y potenciar su vinculación con el mercado, el Convenio los apoyó con la capacitación de una experta, con reconocida trayectoria en el manejo de la técnica del papel maché.

Este es un microemprendimiento que se concreta con los recursos aportados por el Convenio y básicamente, hasta la fecha de la evaluación, estaban en el proceso de aprender y enseñar a manejar la técnica de elaboración de artículos (tarjetas, agendas, accesorios, etc..)

#### Aspectos técnicos

El Convenio aportó recursos para equipos y herramientas, para el mejoramiento de las condiciones de producción del grupo. Este proyecto por su reciente creación, está en una fase experimental y de motivación tanto a socios como a consumidores.

En la actualidad funcionan en un local de la plaza de mercado, cedido por la administración municipal, aunque éste no presenta las óptimas condiciones para la realización de las labores, ha posibilitado un espacio de congregación, permanencia y darse a conocer en el municipio.

#### Mercadeo y comercialización

Con relación al mercado, para la venta al por mayor se tienen algunos contactos en Bogotá y Fusagasugá, los cuales están concretando. Ya han realizado algunas ventas al detal en la plaza de mercado, a clientes esporádicos.

Básicamente la estrategia de comercialización se ha mantenido en el conocimiento del mercado, cuales son los productos que más se demandan en almacenes y en la promoción de los productos sitios especializados de venta.

## Resultados alcanzados

- ✓ La consolidación de un proyecto productivo y el aprendizaje de una nueva alternativa para la diversificación de ingresos.
- ✓ Con la capacitación se logró que los socios del proyecto manejaran la técnica de trabajo con papel maché e iniciaran el perfeccionamiento en el manejo y la innovación en la presentación de productos

## Lecciones aprendidas

La voluntad para el trabajo organizado, la inyección de recursos acordes con el tamaño del proyecto y un acertado proceso de seguimiento y capacitación, hacen posible gestar un microemprendimiento productivo, diversificar los ingresos y generar otras alternativas de ocupación con las poblaciones vinculadas al proyecto.

## 5.8 Emprendimientos con avances en transformación innovativa

### 5.8.1 Presentación de casos de transformación innovativa

A continuación se desarrollan algunos de los microemprendimientos que desarrollaron experiencias en la transformación novedosa de sus productos.

#### 1. Productores de Arbeláez



Apoyo a la Microempresa de panificación a base de bore, balú y guatila, Arbeláez

Nombre del microemprendimiento: Procesadores de bore, balú y guatila del municipio de Arbeláez, ASPROGUA,

Localización: Vereda Santa Bárbara, Municipio de Arbeláez. Provincia del Sumapaz.

Actividad a la que se dedica el microemprendimiento: Producción de harinas de Bore, Balú y Guatila y en la elaboración de fideos, en los que se utiliza como materia prima estas harinas.

Apoyo recibido: El Programa apoyó la compra de equipos, herramientas y materiales para el fortalecimiento de la producción de harinas, productos de panadería y de fideos. También contempló la capacitación y asistencia para el mejoramiento del proceso productivo de las harinas y los fideos.



Total del aporte: \$ 3.900.000

Número de socios: Cinco socios.

Características de los socios: Del total de los socios, tres son mujeres, todos son campesinos y presentan lazos familiares entre sí, dos hermanos, las esposas y una de las hijas de los socios.

Tan solo uno de los socios posee una pequeña parcela, los otros alternan su trabajo en el microemprendimiento con jornales en fincas vecinas.

Antecedentes y evolución del microemprendimiento:

La iniciativa nace desde hace más de tres años, en razón a que la líder del grupo y actual presidenta, comenzó a buscar alternativas alimenticias para su familia y para un grupo de niños que ella cuidaba siendo madre comunitaria.

Estas diferentes alternativas tenían como base el balú, el bore y la guatila. Los alimentos luego fueron reforzados con harinas de bienestarina y con preparaciones nuevas que ella inventaba y de diferentes recetas que conseguía.

Con la participación en ferias y espacios de promoción, consiguió mostrar y vender los productos y la posibilidad de dictar talleres con niños de colegios y a madres de familia. Por los diferentes espacios que le abrió esta experiencia, se da inicio a una alternativa concreta de desarrollo fami-empresarial, visión que poco a poco fue siendo aceptada por su esposo y familia cercana quienes le proveían de la materia prima.

De esta manera deciden asociarse en un grupo asociativo de trabajo, uno de los socios coloca su pequeña parcela para que en ésta funcione la empresa y se inicien pequeños cultivos de bore, balú (chacha fruto) y guatila (cidra papa). El grupo ya cuenta con el Registro de Cámara y Comercio y poseen un Junta integrada por una presidente, tesorero y fiscal.

Un aspecto interesante de esta iniciativa es que ha servido para replicar la experiencia en municipios cercanos, donde se dan estos productos y los conocimientos alcanzados han sido como temas de capacitación, dictados por una de las integrantes de esta empresa a otros nuevos proyectos.

Aspectos técnicos

Este es un microemprendimiento que se caracteriza por la búsqueda de nuevas alternativas de producción, preparación y presentación de los proyectos. Ellos mismos con sus escasos recursos, tuvieron la iniciativa de incursionar en la preparación de fideos<sup>28</sup> con estas harinas; idea que se observó como promisoriosa y con posibilidades de mercado local y por ello se aprobó la compra de otros implementos que no habían sido tenidos en cuenta dentro del proyecto inicial.

<sup>28</sup> Inicialmente, preparaban recetas de pasta utilizando las semillas y de ahí, se da la posibilidad de utilizar las harinas para producir fideos.

La UMATA municipal los ha acompañado con la transferencia de tecnologías apropiadas para el manejo de los cultivos, situación que se ha revertido en la maximización de la materia prima.

Dentro del funcionamiento del proyecto se han presentado problemas relacionados con la diferenciación de voltajes entre Ciudad – Campo y la necesidad de utilizar estabilizadores eléctricos para impedir el recalentamiento de los equipos.

Están trabajando la producción de harinas, tortas, galletas, pan integral, chicha, yogurt y fideos. Su intención es continuar solo con la producción de pan integral, harinas y fideos.

En el proceso todavía se presentan algunas fallas relacionadas con la falta de una cámara de secado para los fideos, porque están siendo fuertemente afectados por la alta humedad relativa de la zona; trayendo como consecuencia, con los días, el cambio de color tradicional de estos.

En los aspectos contables, tienen claridades sobre los costos de producción, sobre la rentabilidad por venta de cada producto y se encuentran llevando el libro diario.

#### Mercadeo y comercialización

Las ventas se realizan especialmente en la población de Arbeláez, sin embargo han conseguido penetrar a un mercado más regional con el establecimiento de pequeños contratos con algunas tiendas naturistas y colegios de Fusagasugá y Sylvania.

En el del municipio los productos se venden en la plaza de mercado los días domingos y han logrado mantener una pequeña clientela que los busca en el sitio de producción.

Una estrategia interesante de comercialización desarrollada por este grupo es su permanente interés por conocer y tratar de imitar como se están vendiendo productos similares: formas de presentación, empaques e información. Esto los ha motivado ha investigar sobre el contenido nutricional de los productos que venden y en la plaza de mercado sacan carteleras anunciando esta información y además dan recetas para su preparación.

Es importante anotar que la participación en ferias nacionales y departamentales es una de las especialidades de comercialización de este grupo. Estos eventos, además de los resultados económicos, les han permitido realizar contactos y darse a conocer.

## Resultados alcanzados

- ✓ El haber logrado sacar al mercado un producto novedoso (fideos elaborados con estas harinas), de alta aceptación en el mercado y a un precio bastante accesible.
- ✓ La motivación positiva del grupo y su reafirmación en cuanto a lo promisorio de su actividad, tanto en la producción de materia prima como en la transformación de ésta.
- ✓ Mejoramiento de los ingresos familiares.
- ✓ No estar dependiendo del mercado para la consecución de materia prima, ya que ellos se están autoabasteciendo, lo cual ha permitido disminuir los costos y aumentar la rentabilidad.
- ✓ Fortalecimiento de su autoestima, perseverancia en los proyectos personales y autonomía ya que han conseguido cierta independencia económica.
- ✓ Motivación personal y desarrollo de visión empresarial significativa.

## Lecciones aprendidas

Apoyar iniciativas de emprendimiento con un recorrido previo da sin lugar a dudas mayores resultados de manejo organizativo y de adaptación técnica.

El apoyo a nuevos productos que utilicen los recursos abundantes de la región, se convierte en una alternativa viable para el posicionamiento de los microemprendimientos.

El acompañamiento técnico por parte de entidades encargadas de realizar transferencias tecnológicas como la UMATA, ha sido un factor importante en el desarrollo del emprendimiento en su fase de producción de materia prima.

## 2. Productores de Agrooriente

Nombre del microemprendimiento: Asociación de productores Agrooriente.

Localización: Vereda 36, municipio de la Calera. Provincia del Guavio

Actividad a la que se dedica el microemprendimiento: Transformación y procesamiento de la leche, para la producción de derivados lácteos.

Apoyo recibido: Equipos y materiales e insumos para la producción de yogurt y mantequilla. Asistencia Técnica y capacitación para aprender el proceso.

Total del aporte: \$ 5.100.000

Número de socios: Veinticuatro socios.

Características de los socios: Campesinos cultivadores con tierra propia, en las que tienen entre una y tres vacas. En ocasiones desarrollan actividades laborales de jornal en fincas vecinas

Antecedentes y evolución del microemprendimiento:

Esta es una iniciativa que surge de identificar una oportunidad en el mercado campesino de La Calera, relacionada con la ausencia de yogurt y mantequilla, dentro de los productos que se comercializan los días sábados.

Esta oportunidad se observa como viable, después de realizar varias pruebas de mercado, con ensayos de yogurt, en el mercado de La Calera. Con estas pruebas se conoció la opinión de los consumidores sobre la calidad y el precio y además se estableció la demanda potencial del producto. Las pruebas se realizan por la afluencia de consumidores de diversos estratos al mercado y es con el conocimiento de sus preferencias que se realiza el proyecto de producción de yogurt, para que sea aprobado por el Convenio, también como otra estrategia para fortalecer el mercado campesino.

Aunque la iniciativa no nace directamente de la Asociación, es de resaltar la apertura de esta organización para acogerla y seguir adelante con la innovación de productos en el mercado.

La Asociación Agroriente está legalmente constituida y su Junta Directiva la conforman un presidente, fiscal, tesorero y un secretario. Recientemente, la asociación ha tenido problemas internos, porque no se han podido colocar de acuerdo en algunas decisiones relacionadas con la consecución de un crédito, esto provocó la renuncia de su presidente fundador, dejando a la organización en una muy difícil situación.

Aspectos técnicos

La asociación procesa la leche en casa de uno de los socios en la vereda 36, distante a unos 60' minutos del casco urbano de La Calera. El yogurt se produce en forma artesanal, aproximadamente se transforman 40 litros semanales.

Dentro de los activos aportados por el Programa se encuentran un equipo semindustrial para procesar 180 litros de leche día, el cual no ha podido operar al 100%, por problemas en la instalación.

Mercadeo y comercialización

La comercialización se realiza los días sábados en un puesto ubicado en el

mercado campesino de La Calera. Hasta el momento ha tenido muy buena acogida con los consumidores del municipio y los que llegan de Bogotá.

Algunos avances interesantes de la comercialización de estos productos, ha sido la utilización de etiquetas artesanales y el mejoramiento en la presentación de los productos.

#### Resultados alcanzados

- ✓ La identificación y consolidación de emprendimientos, derivadas del análisis del mercado y del compromiso de la asociación para sacarlos adelante.
- ✓ La diversificación de actividades y líneas de producto, diferentes a los que tradicionalmente había trabajado la Asociación.
- ✓ El reconocimiento sobre la calidad del producto y el establecimiento de una clientela.

#### Lecciones aprendidas

Aprovechamiento de oportunidades de mercado, para desarrollar emprendimientos productivos rentables.

Es importante que en el desarrollo de estas organizaciones, todos los asociados tengan los mismos niveles de información y de conocimiento sobre lo que sucede en su emprendimiento, para evitar que ante la posible salida de uno de los directivos, ocurran procesos de choque y de decrecimiento.

#### 5.9 Estudios de mercado.

El Programa llevó a cabo algunos estudios de mercado y comercialización, orientados a sustentar análisis de viabilidad de nuevos proyectos presentados por las comunidades locales. No fue política del programa hacer inversiones relevantes en dos actividades que suelen insumir la mayoría de los recursos de muchos programas gubernamentales: los estudios y la capacitación formal.

El enfoque de los estudios, en nuestro caso, fue de pequeños análisis, cortos y ágiles de tipo exploratorio o "sondeo de mercado", orientado a conocer si el

emprendimiento productivo que va a realizar una organización de base tendrá oportunidad de comercialización, a que precios y su comparación con los costos de producción para determinar posibles márgenes de rentabilidad.

Una experiencia común del programa consiste en que al hacer contacto con una comunidad local, ésta presenta al Programa alguna iniciativa productiva y demanda apoyo. Así, encontramos propuestas como: montaje de una pequeña industria para procesar fruta sobrante en vinos y jugos; despulpadora de fruta para procesar fruta de la zona que no halla mercado en fresco; industria de quesos para procesar la leche que no logra un mercado ni un precio que cubra los costos.

En los anteriores casos, se observa que las iniciativas de las comunidades parten "por la presión de la oferta", como tenemos materias primas sobrantes, hacemos una industria, pero pocos piensan en el mercado, en la demanda.

Lo usual en el campo, y en cualquier persona o microempresa que desea iniciar un proyecto (emprendimiento productivo), es que se limite a considerar su punto de vista, es decir, la visión como productor y carezca de la visión del otro lado, o sea de la demanda de quien va a comprar el producto.

De acuerdo con un libro reciente<sup>29</sup>, una agroindustria (así como cualquier industria), se caracteriza por cuatro componentes: la materia prima a ser procesada; los equipos y tecnología de procesamiento; el mercado que viabilizará el proyecto; la empresa que hará todo el proyecto (proceso, mercadeo, reproducción del capital, etc).

Con frecuencia, los proyectos e iniciativas locales se circunscriben a los dos primeros elementos (procesamiento y equipos), que es lo elemental lo que está al alcance de las manos de la gente más limitada de la economía. O lo más fácil de conseguir: "ya que tenemos materias primas, pidamos apoyo para conseguir los equipos".

Por ello hay tantas medias empresas, o tantos proyectos fallidos, puesto que falta el mercado y la empresa. Fueron los verdaderos limitantes que encontró el presente Programa en las ideas de emprendimientos productivos de la gente en Cundinamarca. Pero la visión de los mercados no se hizo a partir de largos y costosos estudios de mercado, sino más bien de sondeos y "pruebas de mercado".

<sup>29</sup> Mendoza, G. Diagnóstico del mercadeo agrícola y agroindustrial-Una estrategia para la reactivación de la agricultura-. U. Tadeo Lozano, Bogotá, Colombia. 1999.

En cuanto al otro factor citado para la viabilización de los proyectos, el de la capacitación, este programa adoptó procesos participativos, graduales y como parte del proyecto que se denominan "procesos de aprender-haciendo", de los cuales se hace mayor aclaración en el ítem 3.2.

Los estudios realizados por el presente programa fueron:

- Estudio de localización y de viabilidad de un mercado campesino de hortalizas en Cota, Cundinamarca.
- Estudio de viabilidad para la instalación de un mercado de productos autóctonos de Cajicá, Cundinamarca. Es la base de un proyecto turístico, que venda la imagen y los productos tradicionales del pueblo, a la importante clientela de turistas de altos ingresos de Bogotá.
- Estudio de mercado y comercialización de la Achira de Guayabetal. Dio las bases para un proyecto que hace integración vertical del cultivo del sagú o achira, su procesamiento en almidón y la panificación en "achiras", de reconocida aceptación en el país, e incluso con buena exportación.
- Estudio de mercado y comercialización de la yuca de San Juan de Rioseco.
- Estudio de mercado y comercialización del maíz de Bituima, Cundinamarca.

Estos estudios se realizaron con la vinculación de estudiantes de maestría y postgrado del "Programa de mercadeo agroindustrial" de la U. Tadeo Lozano,

y contó con la asistencia de profesores, y con el aporte de metodologías de investigación<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> Ver entre otras: Mendoza, G. 1998. Metodología para el estudio de canales y márgenes de comercialización de productos agropecuarios. U. Tadeo Lozano. Bogotá.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BID. "Cómo transformar en un buen negocio la inversión en el campesinado pobre: nuevas perspectivas de desarrollo rural en A. L". Alain de Janvry y Elisabeth Sadoulet. Marzo 2000

Censo Económico de Cundinamarca 1999. DANE, Secretaría de Desarrollo Económico – Gobernación de Cundinamarca.

DANE, Censo de población de 1993

Echeverri, Rafael. Misión Rural, Informe Final. IICA - Tercer Mundo. 1998

FIDA / Gobierno Colombiano, Proyecto de apoyo al desarrollo de la microempresa rural (PADEMÉR). Informe de la misión de evaluación ex ante. 1996.

Gobernación de Cundinamarca – Centro Nacional de Consultoría: Estudio sobre las Necesidades de los y las Jóvenes entre 15 y 25 años. 2000.

Ley MIPYME: Una Nueva Política de Estado para el Sector. Promoción del Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Colombiana, MINDESARROLLO. P 16.

López, Hugo. Seguridad social y alternativas para el sector informal y la microempresa, CDM, Bogotá, junio 1998.

Machado, Absalom. Estrategias para el desarrollo de la agroindustria y las microempresas rurales. IICA, Bogotá. 1994.

Mendoza, G. Diagnóstico del mercadeo agrícola y agroindustrial -una estrategia para la reactivación de la agricultura-. Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá, Colombia. 1999.

Mendoza, G. Los fondos de "aprender haciendo la comercialización". IICA. Bogotá, Colombia. 1998.

OIT. La dimensión de género en la formación y en las relaciones laborales. 1999.

Sabogal, X., Yermanos, A. Desarrollo de un modelo de mercado campesino. Tesis de grado. Politécnico Gran Colombiano. Bogotá, octubre 2000.



# ANEXOS

# **ANEXO 1**

# **PROYECTOS**

# **EJECUTADOS**

No.	Municipio	Proyecto	Objetivo	Valor Total	Aporte Convenio
1	Arbeláez	Asistencia a fiamiprensa de artesanos de cacho del municipio de Arbeláez.	Impulsar las iniciativas de producción y comercialización de productos derivados del cacho a través del apoyo a forma organizativa microempresarial.	1.600.000	1.600.000
2	Arbeláez	Promoción comercial y equipamiento a la «Asociación de procesadores de Bore, Balú y Guatila de Arbeláez; ASPROGUA».	Apoyar el incremento en la productividad de procesados de Bore, Balú y Guatila, y generar empleo e ingresos.	8.177.750	3.927.750
3	Arbeláez	Capacitación y consolidación del «grupo artesanal de mujeres Phixtol Essthar, municipio de Arbeláez».	Apoyar el incremento en la producción y productividad de los artículos de papel reciclado que producen las Asociaciones.	5.470.000	3.950.000
4	Bituima	Capacitación, utilización, manejo y elaboración de productos de guadua, municipio de Bituima - Cundinamarca	Capacitar en la elaboración de productos de guadua, café soqueado y otras maderas, a personas sin empleo en el municipio de Bituima.	2.800.000	2.200.000
5	Bojacá	Asistencia montaje de planta procesadora de lácteos de la Vereda Santa Barbara del municipio de Bojacá.	Utilizar el procesamiento de lácteos como estrategia de comercialización de los pequeños productores de la vereda Santa Bárbara que de estabilidad en sus ingresos.	19.444.200	5.444.200
6	Cajicá	Estudio de viabilidad para la construcción de una plaza de mercado en el municipio de Cajicá, Cundinamarca».	Fortalecer la economía del municipio a través del desarrollo hortícola y de otras actividades productivas locales, mediante la instalación de una plaza típica de mercado y venta de otros bienes y servicios complementarios, que promueva el acceso de los turistas y de los pobladores locales a la oferta de la región.	1.400.000	1.400.000

No.	Municipio	Proyecto	Objetivo	Valor Total	Aporte Convenio
7	Cota	Estudio de viabilidad plaza de mercado.	Fortalecer la economía del municipio a través del desarrollo hortícola y de otras actividades productivas locales, mediante la instalación de una plaza típica de mercado y venta de otros bienes y servicios complementarios, que promuevan el acceso de los turistas.	800.000	800.000
8	Choachí	Asistencia y fortalecimiento de la Cooperativa de Reciclaje Solidaria de Choachí (Coopersol) del municipio de Choachí.	Apoyar el trabajo de la cooperativa Coopersol en el manejo ambiental de los desechos del municipio de Choachí.	7.187.720	4.728.320
9	Choachí	Transformación de papel de reciclaje en materiales útiles fundación orinocense los Ocobos del municipio de Choachí	Apoyar la educación ambiental práctica y la creación de una microempresa auto sostenible a partir del trabajo con papel reciclado, buscando la cooperación de varias entidades relacionadas con el ramo.	7.470.000	5.120.000
10	Choachí	Asistencia fortalecimiento de la empresa asociativa de trabajo «Delipanhato».	Mejorar los ingresos y generar empleo, en la vereda del hato, a través de una empresa panificadora de trigo, maíz, achiras y raíces.	7.910.000	5.410.000
11	Facatativá	Fomento al desarrollo empresarial y organizacional de la «Empresa Asociativa de Trabajo, Herreros de Facatativá».	Contribuir al incremento de ingresos y a la generación de nuevos empleos en la «Empresa Asociativa de Trabajo, Herreros de Facatativá».	9.806.750	6.006.750
12	Fosca	Fomento de la organización empresarial de discapacitados, jóvenes y mujer rural para la elaboración artesanal de empaques y otros productos del fique en el municipio de Fosca.	Apoyar el empleo, y el incremento de ingresos de familias encabezadas por mujeres rurales productoras del fique y un grupo de discapacitados de Fosca.	6.064.500	5.314.500

No.	Municipio	Proyecto	Objetivo	Valor Total	Aporte Convenio
13	Fusagasugá	Fomento a la organización empresarial del «Club de Amas de Casa», municipio de Fusagasugá.	Incrementar los ingresos de las mujeres cabeza de familia urbana productoras de tejidos, lencería y artesanía del grupo Club de Amas de casa del municipio de Fusagasugá.	6.580.000	3.820.000
14	Girardot	Asistencia a la Asociación de jóvenes «ASOJOVEN» de Girardot para el montaje de la Panificadora «SOL Y SABOR».	Mejorar los ingresos y generar fuentes de empleo para los jóvenes vinculados a la asociación.	6.544.000	3.494.000
15	Guataquí	Asistencia técnica en el mercadeo y comercialización del maíz y subproductos en el municipio de Guataquí.	Incrementar y mejorar los ingresos de los campesinos productores de maíz de Guataquí, mediante procesos integrados de procesamiento y panificación del maíz, complementarios al cultivo; fortalecer la comercialización y mercadeo del mismo.	2.600.000	2.600.000
16	Guayabetal	Asistencia técnica en el mercadeo y comercialización del almidón de Sagú, y el pan de achira, en el municipio de Guayabetal.	Incrementar y mejorar los ingresos de las familias productoras de sagú de Guayabetal, mediante procesos integrados de procesamiento y panificación de Sagú, complementarios al cultivo. Fortalecer la asociación para la comercialización y mercadeo de la achira.	1.700.000	1.700.000
17	Junín	Apoyo a la actividad productiva desarrollada por las mujeres campesinas de la vereda San Roque del municipio de Junín - Cundinamarca.	Mejorar las condiciones de producción y comercialización de la pulpa de fruta procesada por la asociación SPIC de la vereda San Roque del municipio de Junín. Generar empleo y mejorar los ingresos.	9.230.000	6.230.000
18	La Calera	Promoción del mercado campesino de La Calera Asociación de productores de La Calera.	Apoyar la formación y desarrollo del mercado campesino de La Calera.	5.227.000	5.227.000

No.	Municipio	Proyecto	Objetivo	Valor Total	Aporte Convenio
19	La Calera	Procesamiento y comercialización de derivados lácteos de la Asociación Agro oriente de La Calera.	Impulsar el procesamiento y mercadeo de procesados lácteos, en especial el yogurt, elaborados en la vereda 36 del municipio de La Calera.	6.222.000	5.122.000
20	La Palma	Fortalecimiento de la empresa asociativa de trabajo «Creaciones ESKA», municipio de la Palma - Cundinamarca.	Mejorar los niveles de producción mediante dotación a la empresa para que pueda satisfacer la creciente demanda y con ello mejorar los ingresos y las condiciones de vida de sus asociados.	5.352.660	3.952.660
21	Medina	Promoción organizacional y capacitación en gestión microempresarial para el municipio de Medina.	Promover la acción organizacional y microempresarial en diferentes sectores productivos del municipio.	2.000.000	1.700.000
22	Paratebueno	Fortalecimiento de la microempresa «Lácteos del Llano», vereda Macapay, municipio de Paratebueno -Cundinamarca.	Realizar la adecuación y dotación de maquinaria, equipos y elementos necesarios a la empresa «Lácteos del Llano», para mejorar la capacidad productiva y prestar el servicio a un número mayor de productores, garantizándoles niveles de compra a precios competitivos que mejoren los ingresos de la zona.	4.000.000	3.200.000
23	Paratebueno	Apoyo a la microempresa de producción de bolsas plásticas, inspección Maya, municipio de Paratebueno - Cundinamarca.	Fortalecer la producción de la microempresa mediante la dotación de equipos actos para realizar el trabajo de sellado.	1.800.000	1.450.000
24	Paratebueno	Apoyo a la asociación de Mujeres «Confecciones Catalina Maya», inspección Maya, municipio de Paratebueno - Cundinamarca.	Incrementar la capacidad productiva de la Asociación de Mujeres, optimizando la mano de obra existente, y la capacidad de generación de empleo e ingresos.	7.750.000	3.450.000

No.	Municipio	Proyecto	Objetivo	Valor Total	Aporte Convenio
25	Ricaurte	Asistencia y fortalecimiento de la Asociación de areneros Bocas del Bogotá, Isla del Sol del municipio de Ricaurte.	Mejorar los ingresos y generar empleo, en el Municipio de Ricaurte a través de la Asociación de areneros Bocas del Bogotá, Isla del Sol.	4.700.000	2.700.000
26	San Juan de Rioseco	Asistencia técnica en el mercadeo y comercialización de la yuca congelada, almidón de yuca, y subproductos para alimentación animal en el municipio de San Juan de Rioseco.	Incrementar y mejorar los ingresos de los campesinos productores de yuca de San Juan de Rioseco, mediante procesos integrados de procesamiento y panificación de la yuca, complementarios al cultivo; fortalecer la Asociación de pequeños productores agropecuarios de San Juan de Rioseco ASPASAN, para la comercialización y mercadeo de yuca.	2.600.000	2.600.000
27	Sesquilé	Fortalecimiento actividad productiva desarrollada por la Asociación de Mujeres de Sesquilé, AMUSES.	Apoyar el proyecto productivo de las mujeres de la Asociación AMUSES con el fin de ampliar el número de empleos generados para las mujeres de la Asociación.	6.750.000	5.950.000
28	Silvania	Promoción comercial y equipamiento a la «Asociación de Mujeres Desplazadas del Urabá Antioqueño».	Apoyar la organización de desplazados para generar empleo e ingresos mediante el proceso y comercialización de Guatila, Balú y Bore, en especial galletas, panes, tortas, cocadas y roscones.	21.819.000	6.152.000
29	Silvania	Promoción comercial y equipamiento de la «Asociación Agroturismo de Sumapaz.	Apoyar a la organización para fortalecer su mercadeo y la capacidad de ofrecer servicios turísticos que reactiven la economía local y el empleo.	11.500.000	7.050.000
30	Silvania	Promoción comercial y equipamiento a la «Asociación de Mujeres Grupo La Unión de Silvania».	Apoyar el incremento en la producción y productividad de los artículos de aseo que produce la asociación.	11.659.785	5.207.600

No.	Municipio	Proyecto	Objetivo	Valor Total	Aporte Convenio
31	Soacha	Asistencia microempresarios y artesanos asociados en ASOLAPRO.	Apoyar y orientar los procesos de producción y comercialización de los productos de los integrantes de ASOLAPRO, con el fin de garantizar una economía autosostenible para los pequeños microempresarios.	25.442.500	9.442.500
32	Suesca	Fomento actividad turística y micro empresarial del municipio de Suesca, Cundinamarca.	Promover las iniciativas microempresariales y de asociación de los habitantes de Suesca con el fin de fomentar la prestación de servicios turísticos en el municipio, que genere nuevas oportunidades de empleo en el mediano y largo plazo.	11.853.200	8.853.200
33	Supatá	Promoción comercial y equipamiento de la Asociación de Agroturismo Gualitur de Gualiva.	Apoyar a la organización para fortalecer su mercadeo y la capacidad de ofrecer servicios turísticos que reactiven la economía local y el empleo.	7.404.000	6.404.000
34	Susa	Promoción artesanal y equipamiento de la asociación de mujeres de la vereda la Fragua, municipio de Susa.	Apoyar a la Asociación de mujeres campesinas de la vereda la Fragua para fortalecer la capacitación y su mercadeo y la capacidad de ofrecer sus productos artesanales que reactiven la economía local y el empleo.	3.480.000	2.480.000
35	Tenjo	Promoción del mercado artesanal «el «Fuchugo de las Niguas» y los Artesanos de Tenjo».	Contribuir a la generación de empleo y a la promoción cultural de Tenjo, mediante una feria semanal artesanal y de productos autóctonos que venda la imagen del municipio.	5.468.750	5.468.750



No.	Municipio	Proyecto	Objetivo	Valor Total	Aporte Convenio
36	Ubaté	Promoción comercial y equipamiento de la Asociación de Hosteleros de la provincia del Valle de Ubaté.	Apoyar a la organización para fortalecer su mercadeo y la capacidad de ofrecer servicios turísticos que reactiven la economía local y el empleo.	4.500.000	3.500.000
37	Zipacón	Asistencia y fortalecimiento de la Empresa Asociativa de trabajo Microdelicias de la inspección La Capilla municipio de Zipacón.	Mejorar los ingresos y generar empleo, en la inspección de La Capilla a través de la empresa Asociativa de Trabajo, MICRODELICIAS.	5.884.000	3.584.000
<b>TOTAL</b>				<b>260.197.815</b>	<b>157.239.230</b>

# **ANEXO 2 INDICADORES DE EMPLEO (JORNALES)**

No.	Municipio	Proyecto	Tipo de Asociación					Localización		No. Jornales generados Por un día a la semana		
			EAT	A	S.S.A.L.	COP	OTRA	Urbano	Rural	Directo	Indirecto	Total
01	La Calera	Promoción del mercado campesino de La Calera.		X				X		35	15	50
02	Tenjo	Promoción del mercado artesanal «el Fuchugo de las Niguas y los artesanos de Tenjo».		X			X			30	5	35
03	Cajica	Estudio de viabilidad para la construcción de una plaza de mercado en el municipio de Cajica, Cundinamarca.					X	X		2	-	2
04	Arbeláez	Asistencia a microempresa de artesanos de cacho de Arbeláez.		X				X		5	-	5
05	Fusagasugá	Promoción de la creación del mercado móvil del municipio de Fusagasugá.		X				X		-	-	-
06	La Calera	Procesamiento y comercialización de derivados lácteos de la Asociación AgroOriente de La Calera.		X				X		22	5	27
07	Medina	Promoción organizacional y capacitación en gestión micro empresarial para el municipio de Medina.								-	15	15
08	Choachí	Asistencia y fortalecimiento de la Cooperativa de reciclaje Solidaria de Choachí (Coopersol)						X		14	26	40

No.	Municipio	Proyecto	Tipo de Asociación					Localización		No. Jornales generados Por un día a la semana		
			EAT	A	S.S.A.L.	COP	OTRA	Urbano	Rural	Directo	Indirecto	Total
09	Fosca	Fomento de la organización empresarial de discapacitados, jóvenes y mujer rural para la elaboración artesanal de empaques y otros productos del fique en el municipio de Fosca.		X				X		15	10	25
10	Silvania	Promoción comercial y equipamiento a la «Asociación de mujeres desplazadas del Urabá Antioqueño».		X						15	100	115
11	Guayabeta	Asistencia técnica en el mercadeo y comercialización del almidón de Sagú, y el pan de Achira, en el municipio de Guayabeta.								2	-	2
12	Silvania	Promoción comercial, y equipamiento de la Asociación Agroturismo de Sumapaz.		X				X		22	32	54
13	Suesca	Fomento actividad turística y micro empresarial del municipio de Suesca, Cundinamarca.		X			X	X		11	20	31
14	Bojaca	Asistencia montaje de planta procesadora de lácteos de la vereda Santa Bárbara del municipio de bojaca.	X					X		8	5	13

No.	Municipio	Proyecto	Tipo de Asociación					Localización		No. Jornales generados Por un día a la semana		
			EAT	A	S.S.A.L.	COP	OTRA	Urbano	Rural	Directo	Indirecto	Total
15	Soacha	Asistencia microempresarios y artesanos asociados en ASOLAPRO; municipio de Soacha, sector Compartir.		X				X		8	4	12
16	Junín	Apoyo a la actividad productiva desarrollada por las mujeres campesinas de la vereda San Roque del municipio de Junín, Cundinamarca.			X			X		11	20	31
21	Arbelaéz	Capacitación y consolidación del grupo artesanal de mujeres Phixtol Essthar	X							12	-	12
22	Paratebueno	Fortalecimiento de la microempresa «Lácteos del Llano», vereda Macapay, municipio de Paratebueno.					X			5	6	11
23	Paratebueno	Apoyo microempresa de producción de bolsas plásticas, inspección de Maya municipio de Paratebueno.					X			8	-	8
24	Sesquilé	Fortalecimiento actividad productiva desarrollada por la Asociación de Mujeres de Sesquilé, AMUSES.			X			X	X	20	20	40
25	Bituima	Capacitación, utilización, manejo y elaboración de productos de guadua, municipio de Bituima - Cundinamarca.			X				X	-	63	63

No.	Municipio	Proyecto	Tipo de Asociación				Localización		No. Jornales generados Por un día a la semana			
			EAT	A	S.S.A.L.	COP	OTRA	Urbano	Rural	Directo	Indirecto	Total
26	La Palma	Fortalecimiento de la empresa asociativa de trabajo «Creaciones ESKA», municipio de La Palma - Cundinamarca.	X					X		-	15	15
27	San Juan	Asistencia Técnica en el mercadeo y comercialización de la yuca congelada, Almidón de yuca y subproductos para alimentación animal en el municipio de San Juan de Rioseco.						X		2	-	2
28	Guataquí	Asistencia técnica en el mercadeo y comercialización del maíz y subproductos en el municipio de Guataquí.						X		2	-	2
29	Fusagasugá	Fomento a la organización empresarial del «Club de Amas de Casa», municipio de Fusagasugá.		X						20	50	70
30	Gualiva	Promoción comercial y equipamiento de la Asociación de Agroturismo Gualitur de Gualiva.		X				X		14	15	29
31	Facatativá	Fomento al desarrollo empresarial y organizacional de la «Empresa Asociativa de Trabajo, Herreros de Facatativá».	X						X	10	5	15

No.	Municipio	Proyecto	Tipo de Asociación					Localización		No. Jornales generados Por un día a la semana			
			EAT	A	S.S.A.L.	COP	OTRA	Urbano	Rural	Directo	Indirecto	Total	
32	Paratebueno	Apoyo a la Asociación de Mujeres «Confecciones Catalina Maya», Inspección Maya municipio de Paratebueno - Cundinamarca.		X					X		22	-	22
	<b>SUBTOTALES</b>										<b>396</b>	<b>431</b>	<b>827</b>
	<b>TOTALES</b>										<b>396</b>	<b>431</b>	<b>827</b>

PROINCO DISTRIBUCIONES LTDA. - TEL.: 366 65 86

**CENTRO DE INFORMACION  
Y DOCUMENTACION  
"RODRIGO PEÑA"  
IICA-COLOMBIA**

*F Benedit  
18-03-2002*





**GOBERNACIÓN DE CUNDINAMARCA**  
Av. El Dorado No. 47-73

**SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO**  
Torre Central - 4to. piso

Secretario: Dr. Fernando Páez Mejía • Tels.: 426 05 47 - 426 05 46

**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA**  
Ciudadela Universitaria - Universidad Nacional de Colombia - Bogotá

*"Trabajemos juntos por Cundinamarca"*