

# INVERSIONES DEL FONDO DE APRENDIZAJE:

EMPRESARIOS DE LA JUVENTUD RURAL EN COLOMBIA



## 1. FONDO DE APRENDIZAJE: UNA ALTERNATIVA DE FINANCIAMIENTO PARA LA JUVENTUD RURAL

El Fondo de Aprendizaje es una iniciativa del Programa Regional Juventud Rural Emprendedora de la Corporación Procasur, con el apoyo del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), la cual surge en reconocimiento al escaso acceso que tienen las y los jóvenes rurales emprendedores a servicios financieros, situación que limita su capacidad de invertir y potenciar sus emprendimientos. Actualmente, son muy pocos los servicios financieros que se adaptan a las necesidades y posibilidades reales de las y los jóvenes, por esta razón, el Fondo de Aprendizaje se presenta como una alternativa para el cofinanciamiento de iniciativas de inversión en activos productivos para los emprendimientos liderados por jóvenes rurales, quienes en su mayoría es primera vez que acceden algún servicio financiero.

El Fondo de Aprendizaje es un mecanismo alternativo de cofinanciamiento para los emprendimientos de los y las jóvenes rurales<sup>1</sup>, que busca adaptarse a la realidad de este sector de la población. Para esto, el Fondo ha incorporado características que son más “amigables” para los jóvenes que buscan impulsar su emprendimiento. Como ejemplo de estas características, destacan: La valorización del aporte de contrapartida de los jóvenes en mano de obra, insumos y herramientas; además se establecen conjuntamente los planes de pago (con un máximo de dos años) respetando los ciclos productivos y dinámicas de venta de cada negocio. Esto considera la posibilidad de otorgar tiempo muerto al inicio, hasta que la producción ya se esté comercializando de manera de facilitar el cumplimiento de los reembolsos. Por último, los reembolsos no consideran interés, por lo tanto los jóvenes deben devolver el mismo monto recibido.

Otra característica del Fondo de Aprendizaje es que opera bajo un modelo de alianza de riesgo compartido, en el que se establece una colaboración empresarial a través de un contrato firmado entre Procasur y los jóvenes emprendedores para la adquisición de activos. En caso de existir pérdidas, si estas son notificadas en su momento y ha existido un cumplimiento del contrato y plan de inversión, son compartidas por ambas partes. Si bien el concepto de alianza de riesgo compartido implicaría también que las ganancias se comparten en partes proporcionales a la inversión de las partes, el Programa ha optado por capitalizar los negocios de los jóvenes dejándoles libre decisión sobre las ganancias, pero sí buscando que se cumpla el plan de reembolso establecido al principio de la colaboración.

El objetivo de este mecanismo es facilitar el cofinanciamiento de iniciativas económicas de las y los jóvenes rurales emprendedores a través de la compra de activos, para reforzar su autonomía económica e influir positivamente en el mejoramiento de sus condiciones de vida. El cofinanciamiento está dirigido principalmente a la compra de activos, en virtud de la dificultad que tienen los y las jóvenes rurales de reinvertir en activos para el crecimiento de sus negocios. Dichos activos pueden llevar a un salto productivo, que les permita aumentar sus utilidades. En este sentido, la decisión de restringir las posibilidades de inversión del Fondo de Aprendizaje sólo para la adquisición de activos, se sustenta en la intención de evitar que este dinero se utilice para la compra de insumos orientados a la mantención del negocio, que no generan mejoras sustanciales en la producción ni aseguran la sostenibilidad de las iniciativas, por ende tampoco de la capacidad de pago<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Se considera alternativo a la oferta disponible en el mercado formal de servicios financieros, compuestos por bancos comerciales y microfinancieras.

<sup>2</sup> Para mayor información sobre la naturaleza, principios y funcionamiento del fondo de Aprendizaje revisar: Marco metodológico del Fondo de Aprendizaje, Corporación Procasur 2012 y Fondo de Aprendizaje. Invirtiendo y confiando en las iniciativas empresariales de los y las jóvenes rurales, Corporación Procasur, 2013, disponible en: <http://juventudruralemprendedora.procasur.org/fondo-de-aprendizaje/>

El Fondo de Aprendizaje tiene un doble propósito, por una parte busca impulsar los emprendimientos de los y las jóvenes en territorios rurales pobres a través del acceso a capital financiero; y por otra parte, generar aprendizajes que permitan obtener recomendaciones y lecciones para proponer mecanismos de financiamiento, innovadores y funcionales a la juventud rural. Para esto, el programa Juventud Rural Emprendedora, está sistematizando las experiencias cofinanciadas durante tres fases: previo al cofinanciamiento, una vez realizada la inversión y finalmente cuando están cumpliendo con su compromiso de reembolso.

El Fondo de Aprendizaje comienza a ser implementado en junio 2012, en primera instancia, en dos territorios de Colombia: el municipio de Belén de Umbría en el departamento de Risaralda y en el municipio de La Dorada en el departamento de Caldas, ambos pertenecientes a la zona conocida como eje cafetero. En octubre de 2012, esta iniciativa es implementada también en diversos municipios de Perú, a través de una alianza con dos proyectos FIDA: el proyecto Sierra Norte y el proyecto Sierra Sur II.

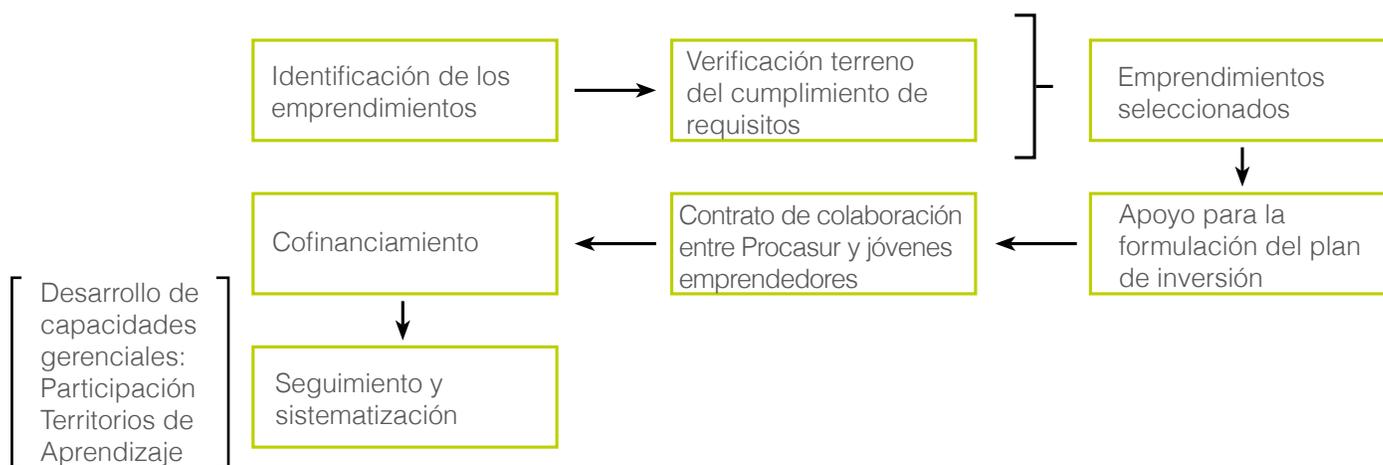
Las iniciativas financiadas por el Fondo de Aprendizaje son muy variadas, tanto por el rubro al que se dedican, por las características de sus emprendedores/as y sus formas de asociación, así como por el territorio donde se desarrollan. Una primera distinción, es la diferencia en la implementación que tuvo el modelo del Fondo de Aprendizaje en Perú y Colombia.

En términos generales, en Colombia se identificaron emprendimientos con trayectoria previa en el negocio, aunque breve, en la mayoría de los casos se cumple. Así también, los montos de inversión en Colombia, fueron muy superiores a los de Perú. Por otra parte, en Colombia no existieron requisitos de postulación referidos al número mínimo de asociados, asociaciones legalmente constituidas, entre otras condiciones sí definidas en el caso de Perú. Finalmente, la identificación de los negocios en Colombia fue realizada por personal en terreno y no a través de convocatoria y concurso, como sí se hizo en Perú.

Reconociendo estas diferencias y la importancia del enfoque territorial en el desempeño de los negocios cofinanciados por el Fondo, este documento tiene como objetivo analizar el funcionamiento del Fondo de Aprendizaje y el desarrollo de los emprendimientos en los territorios de Colombia, 18 meses después de iniciado el proceso de implementación. Con esto, se busca generar lecciones e identificar apoyos que requieren estos emprendimientos para el acompañamiento a futuro. En este tiempo, los emprendimientos ya han recibido el monto total solicitado, han invertido y ejecutado el plan de inversión. Sin embargo, aún no han comenzado a reembolsar los recursos.

## 2. IMPLEMENTACIÓN DEL FONDO DE APRENDIZAJE EN COLOMBIA

El modelo del Fondo de Aprendizaje en Colombia se implementó en 5 fases: 1. Identificación y pre-selección de los negocios, 2. Verificación en terreno y selección de los negocios, 3. Apoyo en la formulación del plan de inversión y firma del contrato entre Procasur y los jóvenes emprendedores, 4. Cofinanciamiento, 5. Seguimiento y sistematización de experiencias.



Los requisitos de postulación de los emprendimientos fueron los siguientes:

- Evidencias de que los beneficiarios directos serían jóvenes rurales, hombres y mujeres, entre 18 y 30 años, y que tendrían participación protagónica en las decisiones y gestión del emprendimiento.
- Evidencias y documentación de respaldo de la experiencia emprendedora de los interesados (registros contables, cartas de recomendación, registro legal, u otra información relevante).
- Aportes al cofinanciamiento de parte de las y los jóvenes emprendedores, el cual podía ser en mano de obra, insumos, herramientas, etc.
- Propuestas de inversión posibles de ser desarrolladas en un máximo de dos años.

La identificación de emprendimientos se realiza en el municipio de Belén de Umbría, departamento de Risaralda. El municipio había sido previamente reconocido e identificado por su vasta experiencia y conocimientos en los ámbitos asociativos y productivos para la gerencia de negocios rurales, los cuales en conjunto con Procasur han sido valorizados en un programa de formación denominado *Territorios de Aprendizaje*<sup>3</sup>. Debido a estas características, se consideró como un contexto propicio y facilitador para el desarrollo de negocios liderados por jóvenes. Los negocios identificados en este municipio están estrechamente vinculados a las asociaciones de productores asociadas a su vez en un consorcio, las que han tenido grandes logros en sus la producción y comercialización de sus productos, aportando al desarrollo económico local. Por lo tanto, los jóvenes, hijos o parientes de los adultos en estas asociaciones, contaban con experiencia y apoyo para sus negocios. Es más, la decisión de invertir en este territorio tuvo relación con el apoyo que les podrían brindar estas asociaciones de adultos a los jóvenes emprendedores.

En la fase inicial de identificación de negocios se contó con la colaboración de una consultora, reconocida Talento Local de Belén de Umbría, quien realizó un diagnóstico en terreno y la posterior elaboración de un informe con antecedentes de las empresas identificadas; su viabilidad económica, área de inversión, forma de asociación y participación de jóvenes, entre otros. Posteriormente, miembros del equipo del Programa realizaron una visita a terreno, donde se verificaron in situ las potencialidades del emprendimiento y el real protagonismo que tendrían los jóvenes en caso de ser seleccionados para la inversión de parte del Fondo de Aprendizaje.

En esta etapa se habían pre-seleccionado 7 emprendimientos en el municipio de Belén de Umbría, pero a partir de estas reuniones se constató que dos de los emprendimientos interesados en postular al Fondo eran iniciativas originadas por adultos y no consideraban la participación protagónica de los y las jóvenes en su implementación, aspecto que representaba el incumplimiento de los requisitos de postulación. En ambos casos, se les propuso a los y las jóvenes la alternativa de postular con una propuesta de su propia elaboración, en la cual fueran ellos y ellas quienes estuvieran a cargo del emprendimiento. Esta experiencia permitió constatar la relevancia de verificar en terreno las propuestas que postulaban al Fondo de Aprendizaje.

Otro de los emprendimiento identificados, impulsado por un joven de 29 años de edad con vasta experiencia en el rubro del cultivo del lulo, fue seleccionado por el Fondo, pero no se llegó a cofinanciar su emprendimiento debido a que abandonó su finca por la presencia y amenazas de grupos armados en la zona.

Una vez realizada la verificación en terreno y seleccionados los emprendimientos, la consultora en Belén apoyó el llenado del formulario (plan de inversión) para la firma del contrato final entre Procasur y los jóvenes emprendedores. De esta manera, se cofinanciaron 4 emprendimientos, beneficiando a 12 jóvenes de este municipio, cuyos negocios se orientaban tanto a actividades primarias, como el cultivo de peces y plátano, como a actividades de transformación de productos agrícolas como la producción de patacón (ver anexo 1).

Posteriormente, los jóvenes participaron, junto a sus pares de Sierra Sur, en el Territorio de Aprendizaje “Formación de gerentes de pequeñas empresas rurales” realizado en los municipios de Belén de Umbría, Quinchía y Apía, en el Departamento de Risaralda, Colombia, entre el 12 y 24 de noviembre, 2013, con el objetivo de reforzar sus capacidades gerenciales.

<sup>3</sup> En este municipio se han identificado varios Talentos Locales, quienes junto al apoyo de Procasur conformaron un consorcio para la ejecución de los Territorios de Aprendizaje, metodología que pone en valor el conocimiento y buenas prácticas de estas asociaciones para la formación de Gerentes de Negocios Rurales. Para mayor información visitar: <http://territoriosdeaprendizaje.org>

Casi en paralelo al proceso de identificación de emprendimientos en Belén de Umbría, se estableció una alianza para la ejecución del Fondo de Aprendizaje con la Asociación de Jóvenes Emprendedores de La Dorada, Caldas (ASOJE), cuyos directivos son reconocidos Talentos Locales tanto por el Programa Regional Juventud Rural Emprendedora como por Programa Oportunidades Rurales del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR).

ASOJE se crea en el año 2006, conformada por jóvenes que compartían el hecho de haber llegado a La Dorada en condición de desplazamiento forzado. Casi la mitad de la población de la Dorada viene de otros municipios, siendo un municipio receptor de desplazados por el conflicto armado. Actualmente, la asociación se ha ido ampliando, realizando un importante trabajo en el barrio Las Ferias donde está ubicada, en el casco urbano de La Dorada. Las Ferias es un barrio vulnerable y muy estigmatizado por los altos índices de inseguridad. La asociación está compuesta por 65 socios activos, jóvenes entre 16 a 26 años, muchos quienes comparten una historia de desplazamiento.

El convenio de colaboración firmado entre Procasur y ASOJE, faculta a la asociación de jóvenes a cumplir el rol de coordinación y gestión de un fondo para la inversión directa en emprendimientos de jóvenes de la zona, en este caso tanto en el casco urbano como en el área rural, definiéndose, luego de una negociación previa con la asociación, una cuota de 80% de los emprendimientos financiados debían ser rurales y un 20% urbanos. Asimismo, se aclaró que el financiamiento para los emprendimientos debía estar destinado a la compra de activos y no a otras necesidades (capacitación, mano de obra, etc.).

En este caso, el Fondo de Aprendizaje se implementó bajo una modalidad de fortalecimiento del Fondo Rotatorio de Crédito y Ahorro que gestiona la asociación de jóvenes desde el año 2009 gracias a su participación como beneficiarios del Proyecto Oportunidades Rurales. El proceso de identificación de los negocios a ser beneficiados por créditos, lo realizó la misma asociación a partir de procedimientos elaborados internamente para tal efecto. Esta labor fue liderada por el coordinador de la “Línea de emprendimientos para la prosperidad económica” de la asociación. En general, se continuó con el sistema de funcionamiento que ellos ya habían establecido para el Fondo Rotatorio de la Asociación, en el cual se contemplaba el cobro de 1% de interés para créditos educativos e ideas de negocios<sup>4</sup>. ASOJE seleccionó 10 emprendimientos (7 rurales y 3 urbanos) de las 16 solicitudes recibidas (ver anexo 2). Los emprendimientos ya han sido cofinanciados y han recibido acompañamiento de parte de la asociación de jóvenes.

Esta forma de implementar el Fondo de Aprendizaje busca empoderar y reforzar mecanismos financieros gestionados por jóvenes, ya que ellos tienen un mayor conocimiento del sector, de sus realidades y posibilidades. En este sentido, ASOJE tiene un trabajo previo y fortalecimiento organizacional que permite poder establecer estas alianzas de colaboración de carácter autónomo. De esta manera, el Fondo sigue invirtiendo y confiando en los y las jóvenes. Se espera obtener aprendizajes para que otras instituciones potencien y escalen mecanismos financieros gestionados por los propios jóvenes.

### 3. DINÁMICAS TERRITORIALES Y CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRENDIMIENTOS EN COLOMBIA

Utilizando la tipología de Schejtman y Berdegué (2004), para analizar dinámicas territoriales, donde distinguen 4 tipos de territorios en base dos pilares determinantes del desarrollo territorial: la transformación productiva, que permite generar crecimiento económico; y el desarrollo institucional que conlleva a una mayor inclusión social. En base a estos dos ejes, podemos distinguir algunas variables para comprender la dinámica territorial de los municipios de Belén de Umbría y La Dorada, y cómo éstas influyen en las características y en el desarrollo de los emprendimientos de los jóvenes.

**Territorios Tipo I:** Aquéllos que han avanzado en su transformación productiva y logrado un desarrollo institucional que ha permitido grados razonables de concertación e inclusión social.

**Territorios Tipo II:** Aquéllos en que si bien existen procesos significativos de crecimiento económico, éstos tienen un débil impacto sobre el desarrollo local y, en particular, sobre las oportunidades para los sectores pobres.

<sup>4</sup> Para mayor información sobre el Fondo Rotatorio de Crédito y Ahorro de ASOJE revisar la sistematización de base disponible en <http://juventudruralemprendedora.procasur.org/fondo-de-aprendizaje/>

**Territorios Tipo III:** Aquéllos que se caracterizan por una institucionalidad robusta, que con frecuencia se expresa en una identidad cultural fuerte, pero que carecen de opciones económicas endógenas capaces de sustentar procesos sostenidos de superación de la pobreza rural.

**Territorios Tipo IV:** Aquéllos en franco proceso de desestructuración societal y económica.

*Fuente: Schejtman y Berdegué (2004).*

Un factor determinante en la transformación productiva, tiene que ver con la vinculación a mercados dinámicos. Esta vinculación se entiende como un proceso complejo en las cadenas productivas en los territorios rurales, que implica alcanzar mayores niveles de competitividad, innovación y coordinación entre los diversos actores<sup>5</sup>. Para esto, confluyen diversos temas, desde aspectos geográficos a la infraestructura con que cuentan los territorios. Sin embargo, para que este crecimiento sea socialmente inclusivo se debe asegurar una mayor participación de los pequeños y medianos productores locales, quienes suelen tener menos poder de negociación y dependen de intermediarios que suben sus costos de transacción. Es por esto que los autores hablan de desarrollo institucional, y más tarde (2008) de gobernanza territorial. Algunas políticas conducentes, en este sentido, son el desarrollo de capacidades de los productores, el aumento del capital social, el fortalecimiento de sus organizaciones y el acceso a activos del territorio.

Belén de Umbría es un municipio ubicado en el departamento de Risaralda, cuya población rural alcanza al 53,3% (14.778 habitantes), en tanto el 46,7 % (12.959 habitantes) vive en la ciudad de Belén de Umbría. La pobreza, medida en función de las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)<sup>6</sup>, es mayor en las áreas rurales que en las urbanas, 32% y 14% respectivamente. Sin embargo, en ambas zonas la población que se encuentra con NBI es menor que el promedio nacional.

En Belén de Umbría se han realizado avances importantes en ambos pilares del desarrollo territorial. La actividad principal del municipio es la agricultura y, en menor escala, la ganadería, la actividad comercial y la pequeña minería. Tradicionalmente ha predominado el cultivo del café pero, a raíz de la crisis del café entre 1998 y 2002, se inicia un proceso de diversificación impulsado por la Federación Nacional y Departamental de Cafeteros para el caso de Risaralda, así como por el Comité de Cafeteros de Belén de Umbría, que lleva al desarrollo actual de los cultivos de plátano, lulo y mora en el Municipio<sup>7</sup>.

En materia de política pública, el primer aspecto a destacar se refiere a la acción de capacitación y asistencia técnica que ha hecho posible la instalación de las capacidades técnicas y de gestión necesarias para llevar a cabo la diversificación en sus fases de producción primaria y comercial. En esto, han confluído diversos actores como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA), el propio Comité de Cafeteros de Belén de Umbría, el Municipio y la Gobernación.

De la misma manera, se ha contado con el apoyo político, tanto en el Departamento como a nivel local. Este apoyo se expresa en la promoción de la asociatividad, como mecanismo destinado a mejorar la competitividad de los productores locales, lo cual ha contribuido de manera relevante a viabilizar el esfuerzo de diversificación. El Programa Oportunidades Rurales, particularmente, ha posibilitado el desarrollo de capacidades productivas y financieras de las asociaciones, lo que ha sido complementado con la acción de la Alcaldía cuyos aportes a través de comodatos también han contribuido a instalar o mejorar las capacidades productivas y avanzar en la participación de los productores en las cadenas de valor a través de sus asociaciones<sup>8</sup>.

Esta experiencia de capacitación y asociatividad, ha resultado en la conformación de las asociaciones de productores de lulo, mora, peces y plátano, a través de las cuales han logrado mejorar la calidad de su producción, alcanzando estándares de exportación y comercializando directamente con empresas como Pepsico - Fritolay y Postobon S.A., vendiendo a buenos precios sus productos. Esto, sin duda, se manifiesta en un mejoramiento de la calidad de vida de los productores asociados.

<sup>5</sup> Serie políticas desarrollo territorial, RIMISIP, mayo 2012.

<sup>6</sup> NBI: viviendas con hacinamiento crítico, con condiciones físicas impropias para el alojamiento humano, servicios inadecuados, alta dependencia económica o niños en edad escolar que no asisten a la escuela

<sup>7</sup> Programa Oportunidades Rurales, 2009.

<sup>8</sup> Sistematización Asociación Nacional Agropecuaria de Productores de Plátanos Municipio de Belén de Umbría (ASPLABEL), Territorios de Aprendizaje, Procasur.

Finalmente, cabe destacar que Belén de Umbría está ubicada al noroeste del departamento de Risaralda, a solo 69 kilómetros de la ciudad de Pereira y 212 kilómetros de la ciudad de Medellín, lo cual es una ventaja para la comercialización de sus productos. Esta conexión a mercados dinámicos, la vinculación urbano-rural, el asociativismo y las capacidades instaladas en las asociaciones, son factores que han jugado un rol central en el desarrollo de los emprendimientos cofinanciados en esta localidad.

Los emprendimientos cofinanciados directamente por el Programa en Belén de Umbría, se caracterizan por ser emprendimientos que surgen de la identificación de una oportunidad de negocio, buscando la generación de empleos y la promoción del desarrollo local; a diferencia de aquellos seleccionados en La Dorada y Norcasia, que surgen como una estrategia de subsistencia y aportan principalmente a la economía familiar. En esto influye tanto la experiencia de las asociaciones que los avalan como la vinculación a mercados dinámicos que tiene el territorio.

La experiencia y apoyo de las asociaciones de productores de Belén de Umbría, han sido un facilitador para el desarrollo de los emprendimientos de los jóvenes de esta zona. Específicamente, Patacones Tin Tin ha estado apadrinado por ASPLABEL y Aquandina por la Asociación de Productores Acuícolas de Belén de Umbría (ACUABEL), quienes han entregado asistencia técnica tanto a nivel productivo como comercial, a los emprendimientos de patacón y peces.



El apoyo de ASPLABEL a los jóvenes de la pataconera les ha permitido tener acceso fácil, a un precio preferencial, a la materia prima (plátano) y al transporte de éste. Este factor claramente facilita los inicios del emprendimiento. Por otra parte, la asociación también les provee de asistencia técnica en algunos ámbitos. Además, ASPLABEL juega un rol central para los dos emprendimientos de cultivo de plátanos financiados por el Fondo de Aprendizaje, quienes aseguran la comercialización de su producto a buen precio al vendérselo a ASPLABEL.

No obstante las ventajas que existen en Belén de Umbría para la producción y comercialización, existen aún mejoras por realizar, por ejemplo en infraestructura. Los jóvenes de la pataconera debieron tomar la decisión de realizar su emprendimiento en la ciudad de Medellín, ya que en su municipio no contaban con la infraestructura para gas domiciliario, lo cual constituía un requerimiento indispensable para la producción. Por otra parte, en Medellín había mejores posibilidades de comercialización del producto. Otro aspecto que facilitó el establecimiento del emprendimiento en Medellín, es que ASPLABEL enviaba regularmente su producción a esta ciudad, lo que les permitió ahorrar el dinero que implicaba el transporte de la materia prima.



*La vida en la ciudad no se compara con la vida de un municipio o de una finca, pero debemos de estar en donde las posibilidades económicas sean mejores y tenemos toda la fe puesta en este proyecto y ser parte de una organización que tiene la misma visión de todos: mejorar la calidad de vida” (Victor, Patacones Tin Tin).*

Sin bien Medellín efectivamente representa una ciudad con mayores oportunidades para la comercialización del producto, los jóvenes se instalan en la comuna 13 de Medellín, por la posibilidad de acceder al arriendo de un local en forma preferente (precio, condiciones de pago, etc.). Dicha comuna es conocida por los altos niveles de violencia relacionada al narcotráfico y la presencia de grupos armados ilegales. Hay territorios controlados por diferentes grupos, a los cuales hay que pagar “vacuna” o “coima”, para poder tener un negocio en sus territorios. Estos factores de inseguridad, jugaron un papel fundamental en que los jóvenes finalmente decidieran abandonar el negocio y regresar a Belén de Umbría<sup>9</sup>.

<sup>9</sup>En este momento, dos emprendimientos dejaron de ser impulsados por los jóvenes que fueron beneficiados por el Fondo: Patacones Tin Tin y cultivo de Plátanos. No podemos definir aún si esta situación es de carácter temporal o definitivo, ya que los negocios siguen funcionando, pero por el momento no son los jóvenes quienes los lideran.

Vale notar también, que Belén de Umbría sigue estando afectado por las diferentes facciones involucradas en el conflicto armado que vive Colombia desde la década del 60. Tanto grupos guerrilleros como paramilitares, siguen presentes en la zona, amenazando y provocando desplazamientos e incluso muertes. Las familias son profundamente afectadas por esta situación de desplazamiento y pérdida, que conllevan a su desintegración.

En el caso de los jóvenes emprendedores de Belén de Umbría, hay al menos dos jóvenes que han sido víctimas de la violencia, a través de la pérdida de familiares y amenazas. Se considera que el contexto familiar marcado por el conflicto, juega un papel importante en el estado psicológico y emocional de los jóvenes. Factores que influyeron, en que uno de los emprendedores esté hoy en situación de riesgo social, sin poder continuar a cargo de su negocio.

El municipio de La Dorada, ubicado en el departamento de Caldas, también ha experimentado las consecuencias del conflicto armado, al constituirse como un municipio receptor de familias provenientes de departamentos aledaños, quienes se han visto forzadas a dejar sus hogares por causa de la violencia. Uno de los principales focos de desplazamiento es el Departamento de Antioquia que, en el año 2001, registraba las mayores cifras de población desplazada del país: alrededor de 38.000 personas, seguido por el departamento de Bolívar con 23.000<sup>10</sup>. Según los datos de la gobernación de Caldas, un 45,2% de la población de La Dorada proviene de otro municipio, lo que demuestra el alto nivel de desplazamientos en la región.

En el departamento existe una amplia presencia de grupos armados por lo que, a partir del año 2003, aumenta la fuerza pública en la zona orientada a desmovilizar a varios grupos, entre ellos las Autodefensas del Magdalena Medio (ACMM), presentes en los municipios de La Dorada, Victoria y Norcasia. La tasa de homicidios es de 18 puntos más que el promedio nacional (51,6 versus 37,3%), los cuales están relacionados principalmente con enfrentamientos entre grupos armados y la fuerza pública, bandas de crimen organizado y sicariatos, siendo éstos últimos los que más incremento han registrado<sup>11</sup>. La población joven es afectada por esta situación de violencia, al ser reclutados por distintos grupos armados.

La población de la Dorada se concentra en la cabecera municipal, la cual es la segunda más grande del departamento, siendo la población restante (rural) solo un 9,9%. De manera que las principales actividades económicas se concentran también en la ciudad, dedicándose principalmente al comercio (56,8%) y área de servicios (33,1%)<sup>12</sup>. La Dorada ha adquirido gran relevancia como un polo de desarrollo en el departamento, en la que destacan proyectos como El Proyecto Hidroeléctrico Miel II, ubicado en el Departamento de Caldas sobre el Río La Miel. Otro megaproyecto, que aún no se ha concretado, es el puerto multimodal sobre el río Magdalena, para mejorar las vías de comercialización. En general, el municipio cuenta con la infraestructura necesaria para vincularse a diferentes mercados regionales y nacionales.

La principal actividad económica en el área rural es la pecuaria, especialmente la ganadería y el sector cárnico están en crecimiento. La Dorada es uno de los municipios de mayor producción de carne vacuna de todo el país. La calidad de los ejemplares que produce esta zona, han generado una fuerte inversión económica con la entrada en funcionamiento de la empresa FRIOGAN<sup>13</sup>. La cadena cárnica tiene destino regional y de exportación, dada la calidad de los ejemplares que se producen en La Dorada. Se están realizando esfuerzos desde las instituciones de gobierno por fortalecer las cadenas productivas en la región, generando mayor participación y competitividad, siendo este uno de los principales ejes de la política agropecuaria adoptada por el municipio en el año 2010.

Este desarrollo industrial y comercial ha reducido la pobreza en la población, medida como las necesidades básicas insatisfechas, siendo de un 23,12% en la cabecera municipal y un 41,68% en el resto<sup>14</sup>.

En La Dorada, existen varios programas de gobierno, como Familias en Acción, la Red Unidos para la superación de la pobreza extrema y el Programa de Seguridad Alimentaria para el municipio. Además de diversas organizaciones de la sociedad civil. ASOJE ha sabido aprovechar la presencia de estas instituciones, abriéndose espacios de participación en la alcaldía y gobernación, donde tienen representación en los concejos municipales y departamentales de juventud. Además, se destaca las alianzas que han establecido con decenas de organizaciones internacionales, nacionales y locales, entre ellas el instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), EL Programa de Desarrollo para la Paz del

<sup>10</sup> Fuente: Red Solidaria social, en el informe de defensoría de los DD.HH, disponible en: [http://www.defensoria.org.co/pdf/informes/informe\\_6.pdf](http://www.defensoria.org.co/pdf/informes/informe_6.pdf)

<sup>11</sup> Diagnóstico caldas realizado por ACNUR, disponible en: [www.acnur.org/t3/uploads/media/COI\\_2175.pdf?view=1](http://www.acnur.org/t3/uploads/media/COI_2175.pdf?view=1)

<sup>12</sup> [http://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/caldas/la\\_dorada.pdf](http://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/caldas/la_dorada.pdf)

<sup>13</sup> Diagnóstico de La dorada elaborado por el Ministerio del Trabajo.

<sup>14</sup> DANE, Censo 2005

Magdalena Centro (PDPMC), SENA, Programa Oportunidades Rurales, Fundación Apoyar, Empresa Chec, entre otras.

El apoyo de estas instituciones les ha permitido a los jóvenes desarrollar sus capacidades laborales y productivas, además de ser una fuente de recursos financieros para ejecutar diversos proyectos, tanto sociales y productivos, impulsados por la asociación.<sup>15</sup>

Entre estos proyectos, se destaca la constitución de un Fondo rotatorio para apoyar a los y las socios de ASOJE, que nace en el año 2009, cuando la Asociación postula a una convocatoria del Programa Oportunidades Rurales del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, para el desarrollo de una microempresa de cultivo peces. Como requisito del Programa, los jóvenes debían conformar un Fondo rotatorio para la compra de maquinaria e insumos, de manera que los recursos regresaran a la asociación y fueran reinvertidos en otros asociados. Oportunidades Rurales, además de contribuir con estos recursos, les aportó asistencia técnica a los jóvenes, para que realizaran estatutos de funcionamiento del Fondo. Luego, en el año 2010, la Asociación requirió nuevamente del apoyo de Oportunidades Rurales para realizar una reestructuración, que se tradujo en el cambio de estatutos y del reglamento interno del Fondo.

*“Lo que hizo Oportunidades fue mejorar de que todo el capital se invirtiera en la unidad productiva o que se hiciera seguimiento de los créditos productivos, muchos devolvían y otros no porque no existían garantías” (Leidy, ASOJE).*

Es finalmente en el año 2011, cuando el Fondo adquiere un carácter más social que comercial, fijándose el interés en un 1%. Además, como los recursos son escasos, se le da prioridad a los créditos educativos para cursar estudios universitarios. Es con el apoyo del Fondo de Aprendizaje el año 2012, que logran impulsar más decididamente crédito para emprendimientos productivos. El Fondo rotatorio hoy se encuentra a cargo de la línea de emprendimiento para la prosperidad económica. Así, la Asociación ha logrado generar productos financieros adecuados a las necesidades de los jóvenes (educación, emprendimiento y libre inversión).

El Fondo rotatorio ha implementado un procedimiento ágil y eficiente en los desembolsos de recursos, a la vez de facilitar el pago de las cuotas a través de la cobranza puerta a puerta, para apoyar a los emprendimientos ubicados en zonas más lejanas. Por otra parte, esta modalidad también ha posibilitado un acompañamiento más continuo a los emprendimientos, realizado en forma mensual por Yesid, encargado de la línea de emprendimiento.

ASOJE buscó beneficiar al mayor número de emprendimientos posible, razón por la cual los montos de inversión son más pequeños, beneficiando principalmente a emprendimientos familiares con protagonismo juvenil (7 de los 10 emprendimientos se caracterizan como familiares). Aquellos emprendimientos orientados a la producción pecuaria, como cerdos y aves, están más enfocados a la economía familiar y la seguridad alimentaria de los hogares. En cuanto a los rubros de los emprendimientos financiados por ASOJE, la mitad (5) son de producción primaria, ganado y crianza de aves; y 5 son del área de servicios o transformación y comercialización de productos. Los 3 emprendimientos urbanos se dedican al área de servicios (restorán, venta de pescado).

#### 4. CARACTERÍSTICAS DE LOS JÓVENES EMPRENDEDORES Y SUS ORGANIZACIONES

Además de las dinámicas territoriales, otro factor que influye en el desarrollo de los emprendimientos, son las características de sus emprendedores y de las asociaciones que conforman.

En cuanto a las características de las asociaciones o empresas, cabe destacar que los emprendimientos cofinanciados en Colombia, en caso de ser emprendimientos asociativos, están compuestos por un número pequeño de integrantes, máximo 5. Además, se financian emprendimientos individuales y familiares.

Las asociaciones y empresas de los jóvenes, salvo ASOJE, no están legalmente constituidas. Si bien en Colombia el procedimiento de legalización no es muy complejo de realizar, los jóvenes no perciben beneficios para hacerlo. Existe un marcado desconocimiento sobre el proceso y el régimen de impuesto que se les aplicaría al formalizarse (en caso de hacerlo como empresa). En el caso de Aquandina y la Pataconera, cuentan con el apoyo de las asociaciones de adultos que les permiten realizar compras a nombre de ellos y facturar. La legalización puede no ser relevante cuando el negocio está recién comenzado, pero en el caso de la Pataconera, en el cual compran y facturan en grandes

<sup>15</sup> Ver sistematización ASOJE <http://juventudruralemprendedora.procasur.org/wp-content/uploads/2013/08/sistematizacion-asoje1.pdf>

cantidades, el hecho de no contar con figura legal, no sólo los hace dependiente de su vínculo con ASPLABEL, sino que además impide contar con la titularidad sobre los activos adquiridos.

En relación a las edades de los jóvenes emprendedores, están ubicados en el rango etario de 20-30 años, siendo el promedio de edad en Belén de Umbría los 25 años. Solo en los emprendimientos familiares, participan adolescentes. En relación a la experiencia previa en el rubro o en el negocio mismo, la mayoría cuenta con algún nivel de trayectoria, aunque breve. Los jóvenes de la pataconera conocen bien el producto, porque han vivido en las fincas y han trabajado, ya sea en la producción familiar o en otras fincas, en la producción de plátano. En la transformación del plátano a patacón, llevaban alrededor de un año antes de postular el negocio al Fondo de Aprendizaje. Aquandina, por su parte, también tenía un año de experiencia en el cultivo de peces. Los casos de cultivo de plátano, ambos emprendedores, contaban con vasta experiencia. Y ASOJE maneja mecanismos financieros desde el año 2009. En general, la experiencia previa de los jóvenes beneficiarios de créditos del Fondo rotatorio, es significativa principalmente en términos productivos, pero no necesariamente en la gestión de la empresa.

La mayoría de los y las jóvenes emprendedoras, no cuenta con educación superior. En patacones, de los 5 integrantes solo uno está cursando estudios universitarios. En Aquandina, de los 4 integrantes, solo una cursó estudios técnicos de secretariado. De los emprendimientos individuales, Sandra es la única de sus 8 hermanos que sí tiene estudios universitarios. En este sentido, los jóvenes de ASOJE se diferencian por contar la mayoría con estudios técnicos o superiores.

En cuanto a la participación de mujeres, se ve casi una paridad de género en la participación, siendo 6 hombres y 5 mujeres emprendedoras en Belén de Umbría y 7 hombres y 8 mujeres en los emprendimiento financiados por ASOJE. De los 11 jóvenes emprendedores de Belén de Umbría, casi la mitad (5) ya tienen hijos. En general, comienzan a formar familia desde temprana edad, ya que las mujeres que tienen hijos los tuvieron siendo aún adolescentes.

En cuanto al tiempo invertido en el emprendimiento, en casi todos los casos comienza siendo una entre otras actividades que realizan los jóvenes, es decir, la complementan con otras actividades para poder generar ingresos más estables. En cuanto a la aspiración de los y las jóvenes de dedicar el 100% de su tiempo al emprendimiento, ésta varía dependiendo si ven el negocio como su principal fuente de ingresos o como un complemento en su estrategia de vida. En el caso de Patacones, esta aspiración si existía, al menos en la mayoría de sus miembros. Prueba de ello es que, en el momento en que alcanzaron un nivel de producción de carácter industrial, los jóvenes se dedicaron 100% a su negocio. Otros jóvenes, como los de Aquandina o Sandra, lo veían más bien como una actividad complementaria.



En general, los jóvenes no tienen acceso a activos para su emprendimiento. En el caso del acceso a tierras, solo la familia Zuleta y Aquandina, tienen acceso a tierras a través de la cesión no formal del predio por parte de sus padres o familiares, es decir, los jóvenes no tiene titularidad de las tierras que utilizan para sus emprendimientos. En el caso de ASOJE y Patacones, no tienen acceso a tierra, siendo en ASOJE un tema sensible al ser desplazados del área rural, donde sus familias sí contaban con tierras.

Tampoco contaban con otros activos relevantes. Patacones tenían lo necesario para la producción artesanal del patacón (como cuchillos y freidoras), pero con eso no podían producir de manera industrial y competitiva. Asimismo, los jóvenes nunca habían accedido a créditos u otro servicio financiero, de parte de alguna institución formal. Al preguntarles por las razones de esto, argumentan que los procedimientos son muy complejos, las tasas de interés muy elevadas, exigen



demasiados papeles y el riesgo de no poder cumplir con los compromisos de pago es muy alto. Además, dejan entrever cierta percepción de corrupción en la forma que se otorgan los créditos en algunas instituciones financieras.

## 5. FACILITADORES, DESAFÍOS Y NECESIDADES DE APOYO PARA LOS EMPRENDIMIENTOS

Los jóvenes se encuentran constantemente con nuevos desafíos para impulsar su emprendimientos. Una vez superados los desafíos en lo productivo se deben reforzar su estrategia de comercialización, capacidades gerenciales y administrativas y así también su organización interna.

### Principales desafíos y necesidad de apoyo de los emprendimientos

- Desarrollo de capacidades gerenciales en el área de contabilidad y administración

Las dificultades para llevar un registro contable al día son transversales en los emprendimientos cofinanciados por el Fondo de Aprendizaje, ya que la tarea se ve relegada dando prioridad a las actividades productivas y no existe una persona responsable de esta área. En general en el área rural no hay una cultura de llevar registros, planeación financiera o una proyección de flujo de caja, de allí la importancia de trabajar en el desarrollo de estos conocimientos entre los jóvenes emprendedores rurales. Los jóvenes en general nunca habían solicitado créditos, no cuentan con educación financiera básica (presupuestos de hogar, cálculo de costos y utilidades), por lo que no tiene experiencia en el manejo de dinero. Esto se vio reflejado en casos en que el monto solicitado en el plan de inversión no alcanzó para la compra de todos los activos considerados inicialmente.

- Desarrollar una estrategia de comercialización adecuada al producto y al contexto territorial

Es relevante apoyar a los jóvenes para la realización de un estudio de mercado para identificar la demanda del mercado. Si bien el análisis de mercado era un ítem en el formulario, no se realizó la comprobación de la información otorgada. Lo que llevó a situación como que Aquandina cultivo un tipo de peces que no se consume en el lugar y no ha tenido buena recepción. Además, cultivaron más de lo que podían vender incurriendo en costos extras de alimentación. Tampoco lograron venderlas vivas para la pesca recreativa como se había pensado, razón por la que las tuvieron más tiempo en las lagunas, aumentando los costos de alimentos y pasando de la medida y peso de venta.

Además del apoyo previo durante el estudio de mercado, se debe apoyar la comercialización as través de una estrategia adecuada al contexto, apoyándolos en el desarrollo de marca, vinculándolos con actores claves del territorio y apoyando la visibilización de sus productos.

- Definición de roles y fortalecimiento organizacional

En general, la organización interna no ha sido una fuente de problemas de manera generalizada en los emprendimientos cofinanciados. Principalmente porque los emprendimientos asociativos son entre pocos socios y la mayoría se conocen desde antes de iniciar el negocio. No obstante, la división de funciones dentro de los emprendimientos es un área en que se puede avanzar bastante, ya que por lo general los jóvenes tienen funciones asignadas en el proceso productivo pero no así en el gerencial. El caso de Patacones es ilustrativo de este problema, una vez que dieron el salto productivo luego de realizar la inversión en activos, comenzaron a traslaparse sus funciones productivas con las gerenciales, teniendo poca claridad en la responsabilidad de cada quien. Esto trae problemas también en la estructura de toma de decisiones dentro de la empresa. En general, se debe apoyar el fortalecimiento organizacional, y en caso de ser necesario apoyar el proceso de pasar de una asociación a una empresa.

- Apoyo en la formalización de las empresas

Como continuación al apoyo para consolidarse como empresa, es importante que los jóvenes reciban asesoría en la formalización de ésta. El formalizarse como empresa es relevante para poder ser titulares efectivos de los activos adquiridos y de la empresa. Es aún más significativo cuando el emprendimiento ya está generando utilidades y tiene diversos compradores, ya que esto permite un mejor funcionamiento organizacional. Por lo que se sugiere realizar un acompañamiento para obtener la figura legal de la empresa, ya que los jóvenes no conocen el procedimiento y tampoco conocen el régimen tributario que se aplicaría, lo cual a su vez es un desincentivo para que los jóvenes decidan formalizarse.

- Producir e invertir de acuerdo al negocio

Este punto tiene relación con la visión estratégica de la empresa, en el que la producción se planifique de acuerdo al estudio de mercado. Ya se mencionó el caso de Aquandina donde los jóvenes produjeron en cantidades que no podían asegurar su comercialización y un tipo de pescado que no gustó al mercado. Ahora están ajustando las cantidades para no incurrir en mayores costos de producción ni pérdidas. Para esto los jóvenes deben conocer su mercado y planificar su producción en el tiempo según la demanda. Otro de los errores cometidos por falta de experiencia, es no priorizar adecuadamente la inversión. Si bien los jóvenes tenían un plan de inversión establecidos, los gastos aumentaron en relación al presupuesto y no priorizaron sus inversiones. Razón por la cual no contaban con el equipo (chinchorro) para la cosecha debiendo arrendar uno, el cual además estaba contaminado, generando pérdidas importantes al negocio.

- Asistencia técnica continua

Los jóvenes que están comenzando su emprendimiento, van a enfrentar desafío en las distintas áreas de la empresa, por lo cual es necesario que existe un acompañamiento técnico continuo y en su unidad productiva. La asistencia técnica en momentos críticos del negocio es clave en determinar su continuidad. Es importante generar un acompañamiento local con visitas periódicas, que permita generar lazos de proximidad, clave para la sostenibilidad de los emprendimientos. Como parte de este acompañamiento se recomiendan metodologías de intercambio de experiencias en que los jóvenes se conozcan y vinculen con otros emprendedores conocedores del territorio y con experiencia en el desarrollo de negocios.

A continuación se presentan algunos facilitadores que les ha permitido superar puntos críticos de sus empresas.

### **Facilitadores de los emprendimientos**

- Conocimiento y experiencia previa del rubro en el que se va a emprender

Los apoyos que requieren los jóvenes emprendedores son variados, no sólo técnicos productivos, sino también requieren capacidades financieras y contables, organizativas, gerenciales, comerciales, etc. Por lo que es aconsejable que los jóvenes emprendan en algo que ya tienen algún nivel de experiencia y conocimiento para no partir de cero.

- Contar con apoyo técnico en los momentos críticos del negocio

Ha sido fundamental el apoyo de las asociaciones de productores en Belén de Umbría y el acercamiento de los jóvenes a éstas, para acceder a asistencia técnica especializada. De la misma forma ASOJE, ha logrado generar lazos de proximidad y continuidad en el acompañamiento técnico.

- Relaciones de confianza dentro la asociación o empresa

Este punto es especialmente relevante para los emprendimientos de carácter asociativo,. Tanto para Patacón como para Aquandina, este ha sido un factor clave para la resolución de conflictos internos. En un caso puntual de conflicto, originado por la decisión no consultada con el grupo de invertir en un activo, este se resuelve y supera en gran medida por la relación que tienen los jóvenes, quienes son amigos desde la infancia.

- Capital social y alianzas estratégicas

La vinculación de los emprendedores con actores claves de sus territorios (proveedores, organizaciones de apoyo, clientes, etc.) es fundamental para sus emprendimientos. En los emprendimientos apoyados por el Fondo es posible constatar que las alianzas le han permitido acceder a capacitaciones, recursos e incluso facilidades financieras. En el caso de Patacones, el apoyo de ASPLABEL, no fue sólo técnico, sino que les permitió acceder a materia prima, transporte y créditos informales con ellos para la compra de insumos, lo que facilitó reducir significativamente los costos de operación al inicio. Así también, ACUABEL facilitó el uso de su punto de venta para el producto de los jóvenes.

- El apoyo familiar y de adultos es fundamental para que los jóvenes inicien un emprendimiento

Como ya se ha señalado, los jóvenes no tienen acceso a activos, tierras o servicios financieros, lo cual hace muy difícil comenzar a emprender. Así también, los jóvenes no cuentan con vasta experiencia y necesitan reafirmar su confianza en que sí pueden lograrlo. Por esta razón el apoyo de los padres es relevante.

## 6. REFLEXIÓN Y LECCIONES APRENDIDAS PARA EL APOYO DE EMPRENDIMIENTOS DE JÓVENES RURALES

El Fondo de Aprendizaje ha cumplido con el objetivo de apoyar, bajo un modelo más adaptado a las características de los y las jóvenes, al cofinanciamiento para la adquisición de activos, para el mejoramiento de la capacidad productiva de sus negocios. En esta primera fase de implementación, ha habido tanto aciertos como lecciones para aprender e incorporar.

Entre los aciertos, vale destacar la flexibilidad con que funciona el Fondo. Si bien se firma un contrato con los jóvenes en el que se establecen los desembolsos y reembolsos de los recursos financieros invertidos por el Fondo, los plazos para la devolución son flexibles, al considerar el momento de desarrollo (productivo, comercial, etc.) en que se encuentran los negocios. En el caso de Patacones, ellos deciden no recibir el último desembolso, porque ya habían adquirido los activos fundamentales y prefirieron no aumentar más su deuda.

Otro acierto ha sido impulsar que los jóvenes sean los protagonistas en la generación de los planes de inversión y en la gestión de los emprendimientos, siendo ellos también quienes firman el contrato y reciben los fondos a una cuenta a su nombre, lo que les ha permitido responsabilizarse de su negocio. Asimismo, la restricción de invertir en activos ha sido fundamental, ya que permite a los jóvenes seguir produciendo y mejorando su gestión. Por ejemplo, Aquandina no comercializó adecuadamente su primera cosecha, pero ya cuentan con los lagos acondicionados para volver a cultivar. Finalmente, destacar la importancia de contar con una persona en terreno que sea de confianza de los jóvenes y pueda realmente ser un apoyo para su emprendimiento.

En esta fase se generaron diversas lecciones aprendidas, que sugiere ajustes metodológicos para el futuro así como para otras iniciativas de financiamiento:

Una primera lección es articular mejor los servicios financieros con los no financieros. En este sentido, es importante entregar mayor acompañamiento en la elaboración del plan de inversión. Asimismo es relevante, implementar capacitaciones de educación financiera o contabilidad básica antes de recibir cofinanciamiento para fomentar un mejor uso de los recursos invertidos y fomentar la cultura de pago.

En este mismo sentido, se sugiere desarrollar un programa pedagógico de corta duración, en torno a las 4 áreas del negocio: productiva, comercial, financiero administrativa y organizacional, que permita a los jóvenes aprender sobre la formulación de un plan de negocio, empoderarse de su emprendimiento y detectar las áreas que tienen más necesidades de apoyo. De esta manera, una vez recibido el cofinanciamiento, se puede estructurar un apoyo más específico al emprendimiento. En base a la experiencia de otros programas, se recomienda no extenderse mucho en la etapa de formulación, ya que los jóvenes comienzan a desmotivarse y a desertar el programa.

Para facilitar la participación de un mayor número de jóvenes emprendedores, se propone realizar la selección en base a ideas de inversión o negocio, y trabajarlas conjuntamente con los jóvenes, identificando estrategias de comercialización, alianzas estratégicas, entre otros. Esto conduciría a la estructuración de planes de inversión más sostenibles en el tiempo y acordes a las potencialidades reales de crecimiento de los emprendimientos. Los jóvenes están en un etapa de transición por lo cual pueden tener más de una idea de negocio, e incluso la idea inicial puede no ser la que implementen. Por lo tanto se sugiere trabajar esta idea en función al plan de vida de los jóvenes, es decir en base a expectativas y objetivos que identifiquen los jóvenes en el mediano e incluso largo plazo.

Otra lección es comenzar con montos de inversión más pequeños y con posibilidad de aumentarlo a través de nuevas solicitudes, según el cumplimiento de pagos. De manera de tener un crecimiento constante pero moderado, para que los jóvenes puedan ir aprendiendo y adaptándose a los cambios del negocio. Así también, los montos más pequeños facilitan el cumplimiento de los compromisos de pago ya que, aunque el negocio comience a generar utilidades, se prevé la dificultad en todos los casos para cumplir a la totalidad sus compromisos.

Apoyar de manera más activa la inserción de los emprendimientos en sus territorios y la generación de alianzas estratégicas. Esto se puede realizar a través de ferias, donde los jóvenes expongan sus productos y apoyándolos en el establecimiento de contactos con compradores o proveedores, potenciando el encadenamiento productivo en el territorio.

Para este apoyo más activo, es fundamental el rol del equipo técnico en campo. Idealmente, contar con personas que tengan conocimiento del territorio, que además conozca el rubro y tenga experiencia como emprendedor/a, para colaborar en las distintas áreas de desarrollo de los negocios de los jóvenes.

Finalmente, se propone trabajar través de talleres, la autoestima y liderazgo de los jóvenes, para que puedan desarrollar capacidades emocionales y psicológicas para resolver conflictos, superar obstáculos, y sentirse orgullosos de ser emprendedores. Para esto, también se recomienda involucrar desde un comienzo a la comunidad y familia del joven, de manera que se involucren en el quehacer del emprendedor y apoyen su iniciativa.