



LA EXPERIENCIA DE ASOPROMOMA¹

UNA ALTERNATIVA DE DESARROLLO PARA LOS JÓVENES RURALES EN UN
TERRITORIO VULNERADO POR EL CONFLICTO ARMADO
CARMEN DE BOLÍVAR, DEPARTAMENTO DE BOLÍVAR
COLOMBIA

1. ¿ En qué contexto se desarrolla la experiencia ?

*Veni` al Carmen de Bolívar; tierra dulce como almibar en medio de la montaña...
basado en ganadería, junto con agricultura, y si hablamos de cultura, no hay como la tierra mía*
(Paya de uno de los jóvenes asociados)

La experiencia de ASOPROMOMA tiene lugar en el municipio de Carmen de Bolívar, ubicado en parte del cordón montañoso de los Montes de María, al sur oriente de la ciudad de Cartagena de Indias, en el departamento de Bolívar. Reconocido internacionalmente por ser tierra natal del destacado cultor colombiano Lucho Bermúdez, el municipio habría llegado a generar uno de los procesos de desarrollo más prósperos de la región. Sin embargo, desde la década del `90 hasta finales del año 2007, este progreso territorial centrado en la producción agrícola de sus fértiles predios, se vio trabado por la presencia de grupos armados al margen de la ley, desplazando a los campesinos, frenando la pujante actividad agrícola y generando un complejo e inestable clima social que impedía la búsqueda de nuevas alternativas de emprendimiento. A partir del año 2008, la desmovilización de los grupos armados permitió el retorno de los habitantes del municipio, quienes desde entonces encaran la tarea de generar nuevas oportunidades de proyección y desarrollo territorial. Es desde aquí que emerge la experiencia de ASOPROMOMA.

2. ¿ Cómo y con qué objetivo nace ASOPROMOMA ?

Veníamos retornando a Carmen de Bolívar, y comenzamos a averiguar que oportunidades había. Pero nuestros predios quedan muy alejados y aun está el miedo a la violencia. Fue entonces que nos enteramos que había un grupo de jóvenes de la Escuela Agrícola, cuyos padres cultivaban la yuca, interesados en una opción de trabajo que les permitiera quedarse en esta zona. Veíamos que la yuca era un activo y necesitábamos el talento humano para postular un proyecto de negocios. Fue así que nació ASOPROMOMA.
(Sandra Gallardo. Representante legal de la Asociación)

La Asociación Pro-juventudes para el Desarrollo Rural de los Montes de María (ASOPROMOMA), surge como emprendimiento asociativo por iniciativa de una pareja de profesionales agricultores desplazados por el conflicto armado colombiano, quienes en su afán por retornar a su tierra y retomar sus actividades agrícolas, deciden convocar a jóvenes de Carmen de Bolívar para asociarse y crear una microempresa abocada a producir y comercializar insumos derivados de la yuca y productos acabados con valor agregado. Gracias al co-financiamiento conseguido el año 2008 con el Programa Oportunidades Rurales, hoy han logrado acceder a maquinarias, capacitaciones y asistencias técnico-profesionales, logrando remuneraciones meritocráticas por la producción de yabolines (snaks hechos a base de yuca y queso), y su venta en canales locales de distribución a comerciantes de carretera, y se proyectan como productores de calidad y proveedores de almidón de yuca a otros productores artesanales de municipios aledaños.

Pero ¿ qué alentó a los jóvenes rurales del territorio a vincularse a ASOPROMOMA?, según Elizabeth Rivera, una de las asociadas más jóvenes, la motivación viene porque “nuestros padres son agricultores, y a nosotros que estudiamos en la Escuela Agrícola no nos interesa dejar el Carmen. A través de lo que hemos aprendido en ASOPROMOMA, además de apoyar económicamente en casa, podemos demostrarles que la yuca no es sólo un producto comestible, que se puede transformar en yabolines y otras cosas, y que también se puede procesar como almidón para comercializar”.

3. ¿ Cómo opera ASOPROMOMA ?

Desde el punto de vista legal, ASOPROMOMA está conformada por una asamblea de socios y por una junta directiva que actualmente es presidida por su representante legal (la ñúnica mujer adulta de la Asociación). Los demás cargos (vice-presidente, tesorero, secretario, fiscal y vocal), son ocupados por jóvenes en su inscripción de Cámara de Comercio.



¹ Beneficiarios del Programa Oportunidades Rurales desde el año 2008.

No obstante, su quehacer organizacional, productivo y empresarial, es desarrollado a través de comités de trabajo, que surgen a partir del acompañamiento del programa Oportunidades Rurales (el año 2008). De este modo, tiene un comité de compras que es responsable de realizar cotizaciones para invertir en maquinarias, insumos y otros, un comité de seguimiento participativo, que actúa como fiscalizador interno, un comité de marketing y mercadeo, responsable de proponer y desarrollar estrategias efectivas de vinculación a mercados, y un comité de Fondo Autogestionado, que además de velar por el adecuado funcionamiento del Fondo, es responsable del manejo de los aspectos financieros de la Asociación.

La conformación actual de la Asociación es de 20 socios/as activos/as, con equidad de género y 4 grupos diferenciados por sus características específicas: la pareja adulta de profesionales retornados oriundos del municipio, un grupo de 3 jóvenes madres, y estudiantes y egresados de la Escuela Agrícola de Carmen de Bolívar "Giovanni Cristi Cristi".

Su trabajo productivo se desarrolla de manera flexible, dependiendo de la disponibilidad de tiempo de los/as socios/as, quienes obtienen ingresos por ventas directas a vecinos del municipio. Como contraparte, su trabajo de gestión no es remunerado. Adicionalmente, están organizados para producir en tandas semanales para abastecer a su cliente fijo local, una panadería que distribuye a comerciantes ambulantes de yabolines en la carretera de las afueras de la ciudad.

4. ¿Qué estrategias han desarrollado ?

Desde el punto de vista organizacional, una de las principales estrategias de la Asociación dicen relación con la apropiación de la estrategia propuesta por el Programa Oportunidades Rurales para generar mayor participación de los y las jóvenes socios/as, en un emprendimiento en principio gravitado y conducido por adultos. Este proceso aun en desarrollo, pues las labores de gestión externa y representación legal siguen en manos de una de sus fundadoras adultas, esta organización ha permitido tanto el fortalecimiento de los jóvenes como su mayor compromiso con su desarrollo empresarial.

Asimismo, la coexistencia de dos modalidades de ingresos, una como asociación y otra mediante la venta individual o por sub-grupos, ha dado a la Asociación un atractivo adicional a sus jóvenes para vincularse de manera más profunda con su emprendimiento, pues ven que su trabajo y su participación en capacitaciones y en labores de gestión tiene una compensación económica, la que aunque aun es incipiente, permite mejorar su capacidad de generar ingresos en su propio territorio.

Finalmente, cabe destacar la visión de mercado de ASOPROMOMA, según relata uno de sus fundadores: "Visualizamos un nicho de mercado que es continuo y de paso, la venta en la carretera a las afueras de la ciudad. Ahí se vende mucho diabolín, pero nosotros lo rebautizamos como yabolín. Este producto había venido siempre de Betulia, producido de manera artesanal. Nosotros aprovechamos entonces que estamos en un punto estratégico de parada en carretera, cerca de la ciudad de Cartagena, para entrar en este mercado como productores y comercializadores de un diabolín mejorado, con una marca y nombre característicos, y producido de manera semi-industrial".

5. ¿Qué logros han cosechado ?

Cronológicamente, los principales logros de ASOPROMOMA, están estrechamente vinculados al acompañamiento del Programa Oportunidades Rurales. En este marco, los y las asociados/as destacan:

2008:

Comienzan a comercializar yuca de manera asociada, a partir de la producción agrícola de sus padres, y viendo la opción de mercado de transformar la yuca en un producto de fácil comercialización en carretera, postulan al Concurso CREAR del programa Oportunidades Rurales, resultando favorecidos con un co-financiamiento.

2009:

Invierten en la maquinaria necesaria para semi-industrializar su proceso productivo del yabolín. Asimismo, comienzan a recibir capacitaciones técnicas, empresariales y organizacionales, con técnicos y profesionales contratados por ellos mismos, además de realizar giras técnicas y gerenciales, visitando a otros productores de diabolines e intercambiando experiencias con otros beneficiarios del Programa, para intercambiar experiencias sobre emprendimiento joven y asociativo en contextos rurales.

2010:

Diseñan e implementan un empaque con identidad, con miras a formalizar su comercialización en mercados formales tales como cadenas de supermercados. Asimismo, comienzan a levantar su primer cultivo de yuca, aprovechando la alianza con un amigo retornado al Carmen de Bolívar con la inquietud de valorizar su tierra mediante cultivos agrícolas, pero sin la el capital humano necesario para explotarla.

El negocio del YABOLÍN

Aspectos productivos:

ASOPROMOMA inicia su proceso como comercializadores de yuca. Sin embargo, hoy transforman la yuca en un producto con valor agregado, proyectándose además como comercializadores de almidón de yuca para productores de diabolines, en Betulia.

Comercializan Yabolines en empaques de 30 grs., en empaque de calidad y con un particular diseño. Según sus estimaciones contables, en un mes pueden llegar a vender 3.360 lbs. A unos \$5.000 por libra, lo que les permite ingresos de cerca de \$16.800.000 pesos colombianos con un costo de producción aproximado de \$9.178.006, es decir, con utilidades mensuales aproximadas de \$7.621.993 (cerca de US\$ 4.200 dólares americanos).



Su mercado:

Actualmente cuentan con un canal fijo de comercialización, la panadería de Doña Nancy, quien distribuye a comerciantes ambulantes de carretera bolsas de diabolines para su venta en buses y autos de paso. Su venta acá no tiene un valor agregado, por lo que la realizan sin empaque, aprovechando que son el único emprendimiento que produce este tipo de alimentos tipo snack con lo que pueden competir frente a los productores de vetulia quienes deben costear además el transporte hasta este punto de comercialización.

Sin embargo, sus expectativas, una vez tramitada la certificación INVIMA y su código de barras, es comercializar yabolines empacados en escuelas, supermercados y otros espacios potenciales.

Su proyección:

Junto con la venta de yabolines, ASOPROMOMA se visiona como una entidad productora de almidón de yuca, en asociación con los familiares agricultores de sus asociados, con miras a cubrir las necesidades de insumos tanto de su emprendimiento, como de los productores de diabolines artesanales de Betulia.

6. ¿Qué desafíos encaran hacia el futuro ?

Desde el punto de vista empresarial, los principales desafíos que encara ASOPROMOMA para consolidar su proceso de desarrollo, se derivan de su naturaleza innovadora en el proceso de producción de diabolines (re-bautizados como yabolines). Por una parte, son nuevos en el mercado con un producto de calidad en su producción y empaque, mas por otra parte, ello les acarrea mayor costos que los de su competencia. En este marco, la clave para el éxito de mercado de su estrategia de negocios, dice relación con lograr certificar su producto empacado con Código de Barras y registro INVIMA, para lo cual deben superar el reto de estandarizar su producción, mejorar su prácticas de manufactura y gestionar una sede propia (actualmente gestionada con la Defensa Civil), que les permita establecer una dinámica de producción continua.

A nivel de comercialización, sus grandes desafíos tienen que ver, por una parte, con la capacidad de llegar a su mercado de carretera de manera directa, así como de posicionarse en locales de la zona turística de Cartagena, en donde se comercializan productos tradicionales.

Asimismo, encaran el reto de consolidarse como productores y comercializadores de yuca, no obstante la falta de acceso a la tierra y a recursos financieros, les han impedido hasta ahora realizar una inversión en este rubro. Por ello, ven con optimismo las posibilidades de endeudamiento con Finagro o de apoyo financiero de Oportunidades Rurales para gerenciar esta idea de negocios complementaria a la venta de yabolines empacados de calidad.

*Esperamos crecer cada día, mejorar la calidad e nuestros productos y llegar a un mercado nacional
Yo me vinculé a ASOPROMOMA desde la Escuela Agrícola y creo que es un proyecto
que puede darnos un mejor futuro acá en Carmen de Bolívar*
(Elmer Mercado, joven asociado, estudiante de secundaria de la Escuela Agrícola de Carmen de Bolívar)

Finalmente, desde el punto de vista de la inclusión participativa de los y las jóvenes rurales a emprendimientos asociativos para la generación de ingresos por cuenta propia, otro de los grandes desafíos de ASOPROMOMA es consolidar la transferencia efectiva de la gerencia de la microempresa a sus socios/as, pues en la actualidad, pese a su mayor participación mediante la organización por comités, los aspectos contables y de gestión externa siguen sustentados en la pareja adulta que lidera la Asociación.

7. ¿Cuáles son las principales lecciones de la experiencia en relación al emprendimiento de los y las jóvenes rurales ?

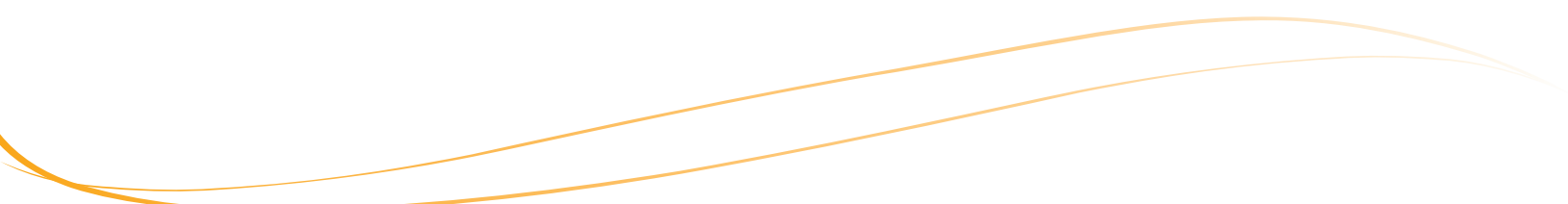
La experiencia de la ASOPROMOMA da cuenta en términos generales de cómo los jóvenes, cuando son convocados a ser protagonistas en el mejoramiento de sus condiciones de vida, pueden soportar emprendimientos asociativos que los proyecten en su territorio, aun cuando estos hayan sido afectados por la violencia, la vulneración de derechos y el derribo de oportunidades educativas y laborales.

Asimismo, evidencia que la resistencia de los campesinos rurales a la transformación productiva de sus actividades agrícolas tradicionales, puede ser encarada desde la vinculación de sus hijos a nuevas ideas de negocios rurales, con vinculación a la tierra, pero también con valor agregado y visión de mercado.

En este marco, las principales lecciones de la experiencia de la ASOPROMOMA son:

- En contextos de vulnerabilidad extrema, a causa de la pobreza y/o de la violencia, la asociatividad es una estrategia relevante para reconstruir tejidos sociales corroídos y para poner en marcha nuevas posibilidades de desarrollo inclusivas, creativas y sustentables. Sin embargo, para gravitar estos emprendimientos es fundamental el apoyo financiero y el acompañamiento técnico, organizacional y gerencial de parte de entidades gubernamentales. El Programa Oportunidades Rurales ha apostado por ideas de negocios que muchas veces no tenían un desarrollo empresarial sostenible previo, más si estaba sustentado en una asociación legalmente constituida, permitiendo abrir opciones para el desarrollo de jóvenes y adultos de territorios vulnerados como Carmen de Bolívar, en los que la inestabilidad política muchas veces aleja las inversiones privadas y públicas con perspectivas de progreso.



- 
- Los emprendimientos asociativos microempresariales en contextos rurales, no necesariamente deben desarrollarse en torno a una actividad específica. La pluriactividad que desarrolla ASOPROMOMA (como productor de yuca y almidón de yuca, así como de productos transformados para venta a intermediarios y embasados para la venta directa), les permite visionar diversas estrategias de acceso a mercados y sostenibilidad que motiva a sus socios/as a continuar adelante, al tiempo que les posibilita gestionar fondos para consolidarse empresarialmente. Cabe destacar en este sentido la integralidad del acompañamiento del Programa Oportunidades Rurales, que con capacitaciones en las 5 áreas básicas del desarrollo empresarial (administrativa, financiera, comercial, productiva y organizacional), ha facilitado la apropiación de una visión de mercado y de una cultura empresarial en sus beneficiarios.
 - La vinculación de los y las jóvenes rurales a sus territorios, muchas veces se trunca cuando egresan de su enseñanza técnica secundaria, por la carencia de oportunidades que caracteriza a sus territorios. Frente a ello, la mayoría de ellos migra a ciudades aledañas en busca de mejores condiciones y oportunidades de empleo y educación, no obstante, el resultado suele ser el subempleo y el endeudamiento. En este marco, la estrategia de brindar oportunidades de vinculación laboral y desarrollo empresarial a los y las jóvenes rurales desde los últimos años de sus estudios secundarios, puede ser un relevante incentivo para que estos actores locales se conviertan en agentes de desarrollo, proyectando sus habilidades en el mejoramiento de sus condiciones de vida y las de sus familias. El Programa Oportunidades Rurales ha sido fundamental en sentar las bases para abrir este tipo de opciones a los y las jóvenes estudiantes y/o recientemente egresados, pues co-financia buenas ideas de negocios, no segmentos poblacionales específicos, confiando en la capacidad de jóvenes, a veces de muy temprana edad, de hacer empresa.



Asia y Pacífico
99/1 Koolpunt Ville 9
Chiang Mai Hang Dong Road.
T.Ban Waen A. Hang Dong
Chiang Mai 50230, Thailand
Tel: +665 3336599
Móvil: +668 32083728
www.asia.procasur.org

Latinoamérica
Heriberto Covarrubias 21
Of. 705, Ñuñoa
Santiago de Chile
Tel: +562 3416367
www.procasur.org

África
Shelter Afrique Building
2nd Floor (Right wing)
P.O. Box 25965 - 00100
Mamlaka Road, off Nyerere Road
Nairobi, Kenya
Tel: +254 705585561
www.africa.procasur.org