



LA EXPERIENCIA DE LA “ASOCIACIÓN AY QUÉ LINDO!”

Elaboración de Cajas para puros en el Municipio de Condega

ESTELÍ-NICARAGUA

PROCASUR 2013

Procasur



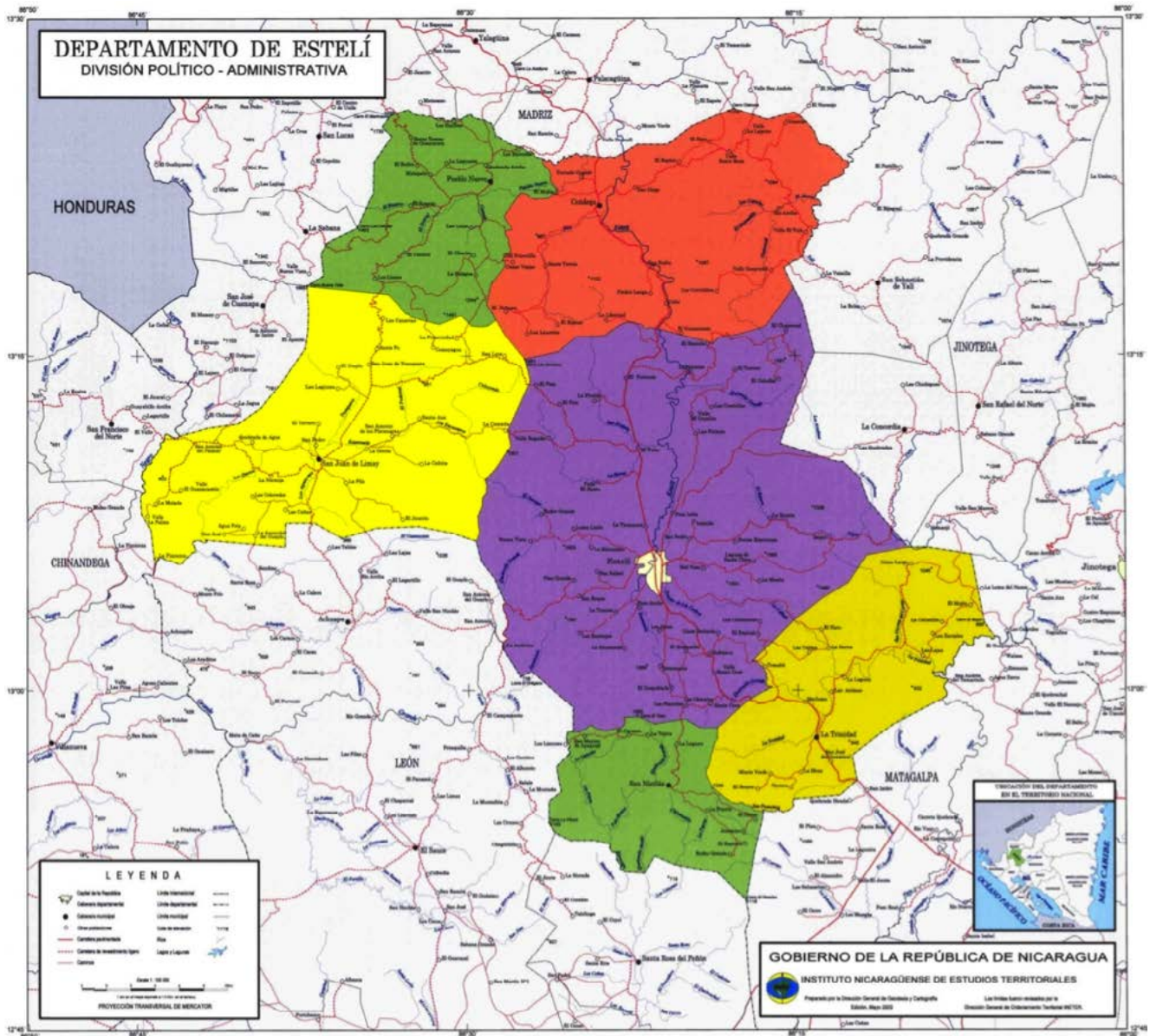
Programa Regional Juventud Rural Emprendedora

ÍNDICE

Mapa del Departamento de Estelí	3
Presentación	4
1. ¿En qué contexto se desarrolla la experiencia?	5
2. ¿Cómo y con qué objetivo nace “Ay qué lindo”?	6
3. ¿De qué manera se desarrolla la experiencia?	9
4. ¿Cuáles han sido las fortalezas de esta experiencia?	11
5. ¿Cuáles han sido los nudos críticos y dilemas?	13
6. ¿Cuáles han sido las claves de éxito de la experiencia de “Ay qué lindo”?	15
7. ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas de la experiencia?	16
8. Algunos temas relevantes sobre los emprendimientos de jóvenes rurales	17

AY QUÉ LINDO!

MAPA DEL DEPARTAMENTO DE ESTELÍ



PRESENTACIÓN

La presente sistematización se realizó en el marco del primer año de ejecución del Programa Regional Juventud Rural Emprendedora, financiado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y ejecutado por la Corporación PROCASUR.

El interés por sistematizar este tipo de experiencias responde a uno de los objetivos principales del Programa Regional Juventud Rural Emprendedora orientado a mejorar el conocimiento de la situación de las poblaciones rurales jóvenes, sus procesos y estrategias de vida; así como a promover el desarrollo de innovaciones, dirigiéndose a resolver la ausencia de respuestas específicas a las demandas y necesidades de los distintos grupos de jóvenes de las áreas rurales de la región.

En este sentido, la siguiente sistematización pretende identificar las estrategias y buenas prácticas implementadas por la Asociación Ay qué Lindo!, que les permitieron desarrollar un emprendimiento rural exitoso orientado a la elaboración de cajas para puros, en el Municipio de Condega, gracias al apoyo inicial otorgado por el Programa para el Desarrollo Económico de la Región Seca de Nicaragua (PRODESEC), implementado por el instituto de Desarrollo Rural de Nicaragua, ahora comprendido dentro del Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa, y financiado por el FIDA.

El presente documento es fruto de una experiencia de sistematización conjunta entre Ay qué Lindo! y PROCASUR, y se basa en los testimonios y reflexiones de varios de sus protagonistas.



1. ¿EN QUÉ CONTEXTO SE DESARROLLA LA EXPERIENCIA?

Según la Ley de Promoción del Desarrollo Integral de la Juventud, aprobada en el año 2001, son jóvenes en Nicaragua las personas que tengan entre 18 y 30 años de edad. Tomando en cuenta esta definición, los datos entregados por el último Censo Nacional de Población y Vivienda de Nicaragua, realizado en el año 2005, estiman que cerca del 25% de la población nacional es joven, es decir, una cuarta parte de la población nicaragüense tiene entre 18 y 30 años de edad.

De estos jóvenes, el 42% reside en zonas rurales, donde representan cerca del 23% de la población total residente en estos territorios. Los jóvenes rurales son mayoritariamente hombres (52% hombres y 48% mujeres) y se concentran en edades de 18 a 23 años de edad (52% tiene edades de 18 a 23 años, mientras que sólo un 48% tiene entre 24 y 30 años).

La experiencia de Ay qué lindo! se desarrolla en el municipio de Condega, ubicado en el Departamento de Estelí, a 185 kilómetros de Managua, capital de Nicaragua. La población total del municipio es de 28.481 habitantes, de los cuales el 65% reside en áreas rurales y cerca del 29% corresponde a población joven¹. Del total de jóvenes del municipio, 65% reside en áreas rurales y mantiene la distribución por género de la mayoría de las zonas rurales del país (52% hombres y 48% mujeres).

En relación a los niveles de educación predominantes en el municipio, cerca del 32% de la población completó la educación primaria, y sólo el 6% el nivel secundario. En las áreas rurales se mantiene esta tendencia: 35% completó la educación primaria, aunque sólo el 3% tiene educación secundaria completa, presentando las mujeres una leve ventaja por sobre los hombres (33% de los hombres contra 37% de las mujeres en nivel primario completo y 2% contra 4% en el nivel secundario completo). En relación a la población joven del municipio, según cifras del último Censo, cerca del 59% de los jóvenes entre 15 y 19 años declaró no asistir a ninguna institución educacional, hecho que se explica, principalmente, por el mayor porcentaje de no asistencia entre los jóvenes rurales. Así, mientras que el 65% de los jóvenes urbanos de este segmento etario asistía a algún centro educacional, cerca del 72% de los jóvenes rurales declaró no asistir a ninguno.

La base económica del municipio descansa en la producción agropecuaria, principalmente el cultivo de granos básicos, tabaco y café. Existen cerca de 2.261² productores, de los cuales el 82% son pequeños productores que cubren sólo el 30% del área cultivada, mientras que el 15% y 3% corresponden a medianos y grandes productores, respectivamente, quienes ocupan cerca del el 48% del área cultivada. Otras actividades desarrolladas en la zona son la ganadería extensiva, agroindustrias y servicios.

Debido al predominio de estas actividades económicas, las ocupaciones principales en el municipio de Condega son las categorías Trabajador sin pago (45%), Empleado/obrero (34%) y Jornalero/Peón (12%). En el sector rural, se mantiene el predominio de las mismas categorías, pero en diferente orden (55% Trabajador sin pago, 17% Jornalero/Peón y 16% Empleado/obrero), mientras en el sector urbano cerca del 68% de la población económicamente activa se ocupa como empleado u obrero³.

¹ Según Cifras del VIII Censo de Población y IV de Vivienda realizado el Año 2005 en Nicaragua, a cargo del Instituto Nacional de Información para el Desarrollo (INIDE).

² Información contenida en la Ficha municipal del Municipio de Condega para el año 2011 elaborada por el Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM), presentada en el siguiente sitio Web: <http://www.inifom.gob.ni/municipios/documentos/ESTELI/condega.pdf>

³ Según Cifras del VIII Censo de Población y IV de Vivienda realizado el Año 2005 en Nicaragua, a cargo del Instituto Nacional de Información para el Desarrollo (INIDE).

Una de las actividades tradicionales del Departamento de Estelí es el cultivo de tabaco y la producción de puros. Sin embargo, esta y otras agroindustrias se vieron severamente afectadas por el paso del Huracán MITCH el año 1998. La fábrica de muebles y envases para puros fue totalmente destruida, dejando sin trabajo a cerca de 1800 empleados permanentes y temporales. No obstante, en la actualidad se ha dado un proceso de reactivación de este producto a gran escala, concentrando gran cantidad de fábricas de puros orientadas al mercado interno, y otras exportando grandes volúmenes de producción al extranjero.

Otra de las actividades asociadas a la producción de tabaco es la elaboración de cajas para el empaque de los puros. Si bien algunas empresas tabacaleras han incorporado esta actividad a su producción interna, muchas de ellas externalizan estos servicios comprando cajas en el mercado interno. Por esta razón, uno de los oficios tradicionales de la zona es la elaboración de cajas de madera, para puros y también para artesanía.

2. ¿CÓMO Y CON QUÉ OBJETIVO NACE “AY QUÉ LINDO”?

La experiencia de la Asociación Ay qué Lindo! surge en el año 2006 a partir de la identificación de una oportunidad. Walter Chacón, un joven de 29 años residente del municipio de Condega, tenía un pequeño taller donde elaboraba cajas para el empaque de puros. Una tarde trabajando en el taller, escucha por radio un anuncio del Programa para el Desarrollo Económico de la Región Seca de Nicaragua (PRODESEC), cofinanciado por el gobierno nacional y el FIDA, invitando a las asociaciones de la localidad a participar de una posibilidad de acceso a recursos financieros y asistencia técnica para emprendimientos. Como el anuncio especificaba que los participantes debían ser asociaciones y no emprendedores independientes, Walter conversa con su hermano Luis Adolfo (35 años) quien en ese momento trabajaba como zapatero, para contarle sobre la oportunidad de financiamiento, y la posibilidad de acceder a estos beneficios si conformaban una asociación orientada a la producción y venta de cajas para el empaque de puros. Conscientes de que esta podía ser una buena oportunidad para realizar un salto productivo en el emprendimiento, deciden reunir a otros jóvenes conocidos de la localidad para formar una asociación y postular al financiamiento.



El mínimo de integrantes por asociación establecido como requisito por el PRODESEC fue de 8 participantes, de modo que Walter y Luis debían reunir y convencer a otros 6 interesados. Sin embargo, luego de conversar con varios familiares, amigos y conocidos de la localidad, sólo logran reunir a otros 4 jóvenes.

Cuadro N°1: información sobre socios fundadores de Ay qué Lindo! año 2006.

N°	Nombre	Edad	Estado Civil	Escolaridad
1	Luis Adolfo Chacón Rugama	35	Casado	6to grado de primaria aprobado
2	Lener José Peralta Chacón	24	Soltero	Tercer año de secundaria aprobado
3	Darwing José Osorio Lira	21	Soltero	2do año de secundaria aprobado
4	Walter José Chacón Rugama	29	Casado	6to grado de primaria aprobado
5	Luis Alberto Padilla Rugama	17	Soltero	2do año de secundaria aprobado
6	Jorge Francisco Molina Ordoñez	23	Soltero	Bachiller

Aun cuando no cumplían con el mínimo de socios requeridos, los 6 jóvenes elaboraron un plan de negocios para postular al financiamiento, y realizaron los trámites para constituirse en una asociación momentánea⁴, que era otro de los requisitos impuesto por el PRODESEC. Debido a la sostenibilidad que tiene este tipo de negocio dado por el dinamismo del mercado del tabaco en la región, la asociación momentánea Ay qué Lindo! logra adjudicarse el cofinanciamiento otorgado por el PRODESEC.

Como forma de comprometer a los participantes con el desarrollo de la iniciativa, el proyecto financia sólo el 90% del total de plan de inversión presentado durante el proceso de postulación, y la asociación debe aportar el 10% restante. La asociación Ay qué Lindo! presentó un plan de negocios de C\$125.038 córdobas nicaragüenses, de los cuales el PRODESEC aportó C\$112.534 y los jóvenes C\$12.504⁵.

Descripción	Costo total del negocio en u\$ (tasa cambio C\$17,70)	Costo total del plan de negocio a financiarse en C\$	Financiamiento por fuentes en C\$	
			PRODESEC	Usuarios
Maquinaria equipos y accesorios	3058,26	54161,78	48745,61	5416,18
Materia prima	2822,13	49979,92	44981,93	4997,99
Promoción y publicidad	479,95	8499,91	7649,22	849,99
Capacitación y asistencia técnica	700	12397	11157,3	1239,7
Totales	7.064	125.038	112.534	12.504

Una vez adjudicado el financiamiento, los jóvenes comienzan con las capacitaciones y adquieren los insumos necesarios para aumentar la producción del taller de Walter. Sin embargo, de los 6 jóvenes participantes, sólo Walter y Lener tenían experiencia en la fabricación de cajas para el empaque de puros, de modo que los primeros meses luego de acceder al financiamiento, fueron de aprendizaje para todos los miembros del grupo.

⁴ La Asociación Momentánea corresponde a un contrato firmado ante notario, donde los integrantes se comprometen a asumir un riesgo común, en virtud de la identificación de medios y fines conjuntos. No es una figura legal, sino más bien un compromiso asumido por las partes y certificado bajo un poder notarial.

⁵ En dólares americanos, considerando un tipo de cambio de C\$17.70 córdobas por dólar, las cifras fueron las siguientes: total plan de negocios USD\$7.064, de los cuales USD\$6.358 fueron aportados por el PRODESEC y USD\$706, por los jóvenes asociados.

La puesta en práctica del negocio fue más difícil de lo que muchos esperaban, y las compensaciones monetarias tardaron en aparecer. Por esta razón, muchos de los socios iniciales abandonaron el emprendimiento, quedando en la actualidad sólo tres de los socios fundadores (Luis Adolfo, Lerner y Luis Alberto). Una de las pérdidas más sentidas fue la de Walter, iniciador de la iniciativa y vínculo directo con los compradores. Si bien durante dos años los jóvenes no lograron acceder a pedidos de cajas de volúmenes que les permitieran generar ganancias para los asociados, los contactos comerciales los manejaba Walter, de modo que su salida del grupo significó un quiebre en la sostenibilidad del emprendimiento.

Fueron momentos difíciles cuenta Luis Adolfo Chacón, actual Presidente de la asociación, pero la perseverancia brindó frutos. Luis Adolfo se paraba afuera de la DREW STATE TOBACCO COMPANY S.A esperando que apareciera algún ejecutivo o encargado de proveedores, para ofrecerle los servicios de Ay qué Lindo. Después de un tiempo logró toparse con uno de los encargado, quien no lo tomó muy en serio, diciéndole que cuando tuviera algo lo llamaría. Luis Adolfo continuó visitando la empresa continuamente. Esta perseverancia logró generar intriga en el encargado de proveedores, quien decidió darles un pequeño contrato de prueba por 200 cajas.

Debido a la buena calidad del producto, la empresa continuó solicitando los servicios de Ay Qué lindo, aumentando el contrato siguiente a 500 cajas. Desde entonces los jóvenes identificaron a su principal cliente, aumentando el volumen del pedido en virtud del paulatino incremento de la capacidad productiva del emprendimiento. Así, de las 200 cajas de prueba entregadas el año 2008, ya en el 2012 los jóvenes reciben pedidos de 10.000 cajas por parte de la misma empresa.

Gracias a las ganancias que han logrado generar Ay qué Lindo! cuenta hoy con un terreno propio donde opera la Fábrica de elaboración de cajas para puros, y han invertido en activos como maquinaria y un vehículo el transporte de cajas. Según la valoración realizada por El Banco Central de Nicaragua, los activos de Ay qué lindo están evaluados en USD\$50.000 dólares americanos. De esta manera, han logrado superar múltiples obstáculos en materia de tecnología apropiada y de organización en la producción.

Organización de la Producción			
Área de Alistado	Área de Armado	Área de Lijado	Comercialización y gestión
Encargado: Lerner Peralta	Encargado: Lerner Peralta	Encargado: Luis Padilla	Encargado: Luis Chacón
Función: <ul style="list-style-type: none"> • Medidas de cajas • alistar madera para armar 	Función: <ul style="list-style-type: none"> • Armado de cajas • Revisado de cajas 	Función: <ul style="list-style-type: none"> • Acabado madera • Lijado de cajas 	Función: <ul style="list-style-type: none"> • Compra de materiales • Venta de cajas • Pago planilla
Nº trabajadores: 8	Nº trabajadores: 22	Nº trabajadores: 8	Nº trabajadores: 5

En la actualidad, La Asociación Ay qué Lindo! cuenta con tres socios integrantes: Luis Chacón que ocupa los cargos de Presidente y Tesorero, Lerner Peralta que ocupa el cargo de Fiscal, y Luis Padilla que se hace cargo de la secretaría. Sin embargo, considerando que Ay qué lindo continua siendo una Asociación momentánea con fecha de caducidad establecida para el año 2015, los socios actuales han comenzado a investigar y evaluar nuevas formas de organización que sean más afines al desarrollo y proyección del negocio. No obstante, la falta de información disponible y el escaso apoyo brindado por las instituciones nacionales, ha dificultado este proceso.

Organización de la Producción			
Presidente	Área de Armado	Área de Lijado	Comercialización y gestión
Encargado: Luis Chacón	Encargado: Lerner Peralta	Encargado: Luis Chacón	Encargado: Luis Padilla
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Representar a la asociación 	Función: <ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de los acuerdos 	Función: <ul style="list-style-type: none"> • Administración cuentas de ahorro y créditos • Administración de los recursos 	Función: <ul style="list-style-type: none"> • Manejo contable • Acta de reuniones • Registros • Documentación

3. ¿DE QUÉ MANERA SE DESARROLLA LA EXPERIENCIA?

Los hitos de la experiencia⁶:

En base a una reflexión colectiva de los momentos estratégicos que experimentó el grupo de jóvenes pioneros en la iniciativa, se exponen a continuación los principales hitos de la experiencia de Ay qué Lindo!

2006	Se enteran por la radio de la oportunidad de financiamiento que otorgaba el PRODESEC, y deciden postular para producir cajas de madera para el empaque de puros. Comienzan a formular el Plan de Negocio y amplían el grupo a 6 personas: "Queríamos darle vida al río".
2007	Se adjudican el presupuesto y se organizan para comenzar a ejecutar el proyecto. Una de las primeras tareas fue identificar los potenciales clientes que podrían conseguir y la formación de alianzas con otras empresas para buscar contratos de compra.

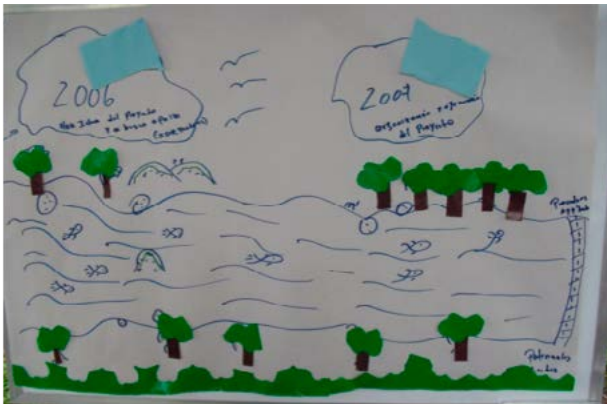
⁶ Basado en la construcción colectiva de una línea de tiempo y la simbología de un Río (con sus factores potenciadores, obstáculos y retos) en el marco del proceso de sistematización y reforzamiento de capacidades con jóvenes de la organización Ay qué Lindo!, los días 26, 27 y 28 de septiembre del 2012.

2008	Debido a la dificultad de encontrar buenos clientes y a la escasez de ganancias, algunos de los socios abandonaron el grupo porque no le veían futuro a la iniciativa. Uno de los desertores era quien había funcionado como contacto con los clientes, de modo que su partida significó que tuvieran que tocar nuevamente todas las puertas buscando nuevas oportunidades. Fue un período de dudas, deserción e incertidumbre. “El río se estaba secando pero había que seguir adelante”. Sin embargo, contaban con el liderazgo positivo de uno de los tres compañeros que los motivó a seguir adelante y no perder el entusiasmo y la fe en el proyecto. “Eso significaba que había un árbol fuerte que se mantenía y que había que empezar a sembrar más árboles, es decir, buscar nuevas oportunidades de personas que se unieran como trabajadores, y más posibilidades de comercialización. Empezaba a caer lluvia, un signo positivo.”
2009	Logran convencer a la empresa DREW STATE TOBACCO COMPANY S.A que confiara en ellos y les diera la posibilidad de demostrar que podían cumplir con un contrato de cajas para puros. La empresa les da un anticipo para comenzar a producir y logran entregar la orden de 200 cajas de manera satisfactoria y en el tiempo acordado. Gracias a esta primera experiencia, contaron con un cliente seguro para continuar aprendiendo. Este proceso estuvo acompañado de la difusión del oficio de hacer cajas, por parte de Lener, único de los tres integrantes que sabía cómo fabricarlas. Así se comenzó a difundir el conocimiento y enseñar a otros que tenían interés, pero que venían de otros oficios como panadería o zapatería. “Fueron tiempos claves de esperanza y confianza en nosotros mismos, fue un tiempo de búsqueda de oportunidades nuevas, tiempo de reflexión y de búsqueda de clientes”.
2010	Este año fue un tiempo de aprendizaje. Tuvieron que aprender a manejar el volumen de los contratos que podían controlar para poder responder de forma adecuada a su cliente. Así, decidieron regular su crecimiento en función de sus limitantes, de manera de no asumir riesgos que pudieran significar pérdida de confianza con su cliente principal. No se abrieron a nuevos contratos porque no poseían las herramientas ni el personal para poder hacerlo: “Encontramos el caudal que podíamos manejar en cuanto a contratos. Había peces y árboles. Fueron tiempos buenos, pero con limitantes para crecer, eso lo simbolizamos con una represa en el dibujo del río que nosotros podíamos controlar, tampoco podíamos abrirnos mucho a nuevos contratos porque no teníamos suficiente equipo, ni aserrío, ni tampoco toda la tecnología necesaria. Regulamos el crecimiento del río de acuerdo a nuestra capacidad.”
2011	El año 2011 estuvo marcado por el crecimiento. Logran comprar un terreno para ampliar el espacio de producción y poder trabajar en mejores condiciones. El contar con este espacio de da un nuevo impulso al negocio y mayor confianza de parte de los proveedores y el cliente. “El 19 de julio del 2011 nos pasamos a esta fábrica. Antes estuvimos alquilando un lugar pequeño y sin condiciones, era muy difícil estar allí. El río se abrió un poco más, pero siempre con limitantes. Seguíamos teniendo problemas con el aserrío y la madera no siempre llegaba a tiempo, pero al tener efectivo para cancelar por adelantado nos permitió asegurar la responsabilidad en los pedidos y solventar el problema”.

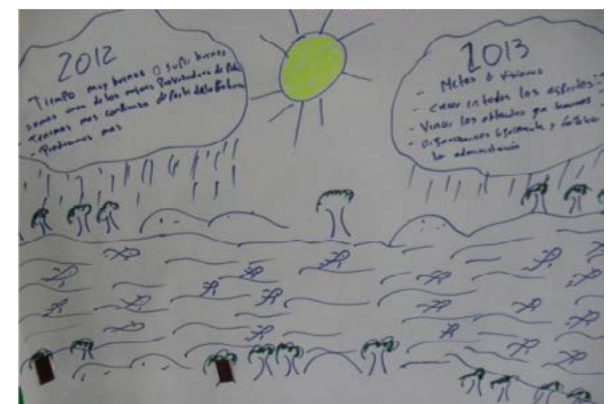
AY QUÉ Lindo!

<p>2012</p>	<p>En el año 2012 Ay qué Lindo! se consolida como empresa. La confianza que han forjado con su principal cliente, les ha permitido tener trabajo constante y acceder a créditos con esta empresa, quienes les descuentan las cuotas de deuda de los pagos por entrega de productos. De esta forma, han logrado continuar mejorando su infraestructura y pagar algunas deudas. Sin embargo, queda mucho por hacer. Necesitan resolver el problema de titulación del terreno, solucionar un problema eléctrico (capacidad del generador es insuficiente para la productividad de la fábrica), diversificar su cartera de clientes para eliminar la dependencia y fortalecer la organización.</p>
--------------------	--

A continuación se muestra la serie de dibujos de la Técnica del Río, mostrando de acuerdo a cada año, los obstáculos y logros enfrentados.



En estas imágenes se recopila la percepción de los jóvenes con respecto al desarrollo del proyecto, los obstáculos enfrentados y los aspectos claves que los han llevado a posicionarse en este emprendimiento productivo.



En esta última imagen los jóvenes proyectan lo que desean alcanzar en el 2013: sueños de brindar más empleo a otros trabajadores que lo requieran, así como fortalecer su gestión y organización.

4. ¿CUÁLES HAN SIDO LAS FORTALEZAS DE ESTA EXPERIENCIA?

La Asociación Ay qué Lindo! ha logrado desarrollar un emprendimiento con altas potencialidades de crecimiento en el corto y mediano plazo, mejorando la calidad de vida de sus asociados y brindando empleo a cerca de 40 jóvenes varones. Algunas de las fortalezas que ha demostrado esta experiencia son las siguientes:

- Identificación de una oportunidad de negocio: los jóvenes asociados lograron desarrollar un emprendimiento vinculado a uno de los mercados más dinámicos del territorio, a saber, el mercado del tabaco. En este sentido, existe un diagnóstico previo de las características económicas del territorio y la identificación de una oportunidad de negocio orientada a aprovechar este entorno conducente.
- Características de los asociados: los tres socios que componen la asociación entendieron desde el comienzo que la puesta en marcha y desarrollo de un negocio es una tarea de largo aliento, que requiere de perseverancia y convicción, y que las inversiones demoran un tiempo en generar retribuciones. Si bien los dos de los tres jóvenes tenían oficios diferentes a la elaboración de cajas (zapatería y panadería), todos contaban con experiencia laboral previa, y con conocimiento sobre los tiempos y ciclos de los negocios rurales. Además, sabían que el negocio que estaban emprendiendo tenía gran potencial en la zona, y sólo les faltaba una oportunidad para demostrar que podían cumplir de forma seria y responsable.
- Asociación competente para participar en el mercado: Si bien el número de asociados es bajo, esto les ha permitido mantener una comunicación constante y participación de todos sus miembros en la toma de decisiones. Han logrado organizarse tomando en cuenta las habilidades de cada uno y compartiendo sus conocimientos entre sí.
- Encadenamiento contractual con clientes: el establecimiento de relaciones contractuales con un cliente le otorga sostenibilidad al negocio y disminuye el riesgo de las inversiones. Además, debido a la cercanía generada con el cliente, los jóvenes han podido contar con anticipos del pago para costear los gastos asociados a la producción, pagar inmediatamente a sus proveedores y asegurar la materia prima en el tiempo y volumen necesario.
- Inserción territorial y apertura de oportunidades laborales para jóvenes locales: Se pudo comprobar a través de entrevistas con los trabajadores, que la mayoría siente que existe una relación horizontal y un clima de trabajo de “tú a tú”, donde lo importante es cumplir colectivamente con las exigencias de cada una de las fases de la cadena productiva, con el fin de responder a las demandas de su principal cliente. Además, han aportado al desarrollo de su localidad empleando a jóvenes sin experiencia dándoles la posibilidad de establecer un proyecto de vida. “Yo era de la calle, súper vago. Esto me ha servido como un centro de rehabilitación. Me ha ayudado mucho. Ahora apporto al hogar y sé como llevar un plato de comida a mi casa.” Testimonio de Lamier, trabajador de la fábrica.
- Inversión en activos: Si bien todavía tienen restricciones en esta área, los asociados han logrado dar pasos importantes en relación a la infraestructura y activos de la fábrica. Cuentan con un terreno propio donde trabajar, han invertido en maquinaria y herramientas que les han permitido mejorar la calidad de sus productos y cuentan con un vehículo para transportar las cajas que les permite evitar retrasos en las entregas y daños por traslado. Además, estas inversiones les han permitido mejorar su capacidad de acceso a recursos financieros a través de bancos, convirtiéndose en sujetos de crédito.



- Competir profesionalmente en el mercado: una de las principales fortalezas de esta asociación, es que han demostrado ser personas confiables y responsables con su trabajo. Gracias a estas características han logrado entablar relaciones de confianza con sus proveedores y con su principal cliente, demostrando que saben cumplir con sus acuerdos. “Estamos muy satisfechos con los muchachos de la fábrica de puros, son muy responsables y esforzados, pagan sus cuentas con responsabilidad y el dan empleo a otros muchachos” Testimonio del dueño de la Ferretería (proveedor de Ay qué lindo).

5. ¿CUÁLES HAN SIDO LOS NUDOS CRÍTICOS Y DILEMAS? ⁷

A continuación se señalan algunos nudos críticos y dilemas identificados desde el equipo técnico y desde los mismos jóvenes a través de las reflexiones surgidas en los grupos focales.

Comercialización. Uno de sus principales dilemas es contar con un cliente único, que les compra toda su producción. Si bien esta relación ha funcionado bien y el cliente les ha dado facilidades para trabajar (como adelanto del 50% del dinero por pedido y otorgamiento de créditos que se descuentan paulatinamente de los pagos por entrega), tienen una dependencia absoluta de esta empresa y de las condiciones que establezca esta misma. Así, por ejemplo, Ay qué Lindo! no es dueño de los diseños que fabrica ni tienen una marca o sello que los identifique como productores de cada una de sus cajas.

Conscientes de esta dependencia, los asociados contemplan como desafío el diseño de productos propios que les permitan crecer y consolidar una identidad productiva. Sin embargo, para avanzar en esta materia deben ser capaces de aumentar su producción, ya que hasta el momento sólo logran cumplir con los contratos que les demanda esta empresa, hecho que les impide abarcar demandas de nuevos clientes.



Legalización de la propiedad sobre la Tierra. En la actualidad, la principal dificultad que atraviesa esta asociación es la titulación de la propiedad donde está situada la fábrica. Si bien ellos pagaron la totalidad del costo por el terreno, la persona a la cual se la compraron es una señora que no ha realizado los trámites de herencia sobre la tierra, que es propiedad de su difunto marido, y se niega a realizarlos por temor a que sus hijos se apropien de ella. De esta manera, lo único que acredita esta compra es un documento notarial que les otorga derechos de uso del territorio, pero no la propiedad del mismo.

⁷ Basado en testimonios y entrevistas recabados entre los mismos asociados y trabajadores de la Fábrica Ay qué lindo!

Para solucionar este conflicto, el presidente de la asociación se ha hecho asesorar por una abogada, que participó en este proceso de compra desde el comienzo, y junto a la cual está realizando las gestiones para apoyar el proceso de herencia y posterior titulación del terreno a su nombre. Si bien esta ha sido una preocupación desde el año 2011 cuando realizaron la compra, en la actualidad ha pasado a ser una urgencia, ya que su cliente les está exigiendo el documento de titulación para poder garantizar sus créditos y futuros pedidos. Debido a esta urgencia, la asociación le ofreció a la señora cubrir con todos los gastos correspondientes a la gestión de los trámites, y esperan solucionar este inconveniente en el corto plazo.

Tipo de organización. Como mencionamos anteriormente, Ay qué Lindo! es una asociación momentánea que tiene vigencia hasta el año 2015. Si bien todavía quedan algunos años para esto, los tres socios consideran que la figura de “Asociación” no les brinda suficiente sustento a sus inversiones y no se ajusta al modelo de emprendimiento que ellos desarrollan. Una de las principales problemáticas de esta figura, según cuentan los asociados, es la imposibilidad de inscribir activos a nombre de la asociación, de modo que todas sus inversiones (terreno, infraestructura, maquinaria, vehículo, etc.) e incluso los créditos están a nombre del presidente, Luis Chacón.

Para resolver este dilema, han comenzado a investigar sobre otras formas de organización más apropiadas para su negocio, identificando dos principales: Cooperativa y Sociedad Anónima. La primera de ellas corresponde a un tipo de organización bien difundida en Nicaragua, que tiene como beneficio estar exentos de impuestos y que les permite compartir la propiedad de los activos entre todos los cooperarios. Sin embargo, debido al número de miembros de la asociación y al carácter de las Cooperativas, los integrantes de Ay qué Lindo! consideran que no es justo compartir la propiedad de su negocio y repartir las utilidades en forma equitativa con personas que no han participado del desarrollo del emprendimiento ni han trabajado por ello. Por esta razón, la opción que consideran más cercana es convertirse en una empresa de Sociedad Anónima. Esto les permite compartir la propiedad de los activos de la empresa, y exigir una inversión a quienes quieran ser parte del negocio. Sin embargo, para comenzar a realizar los trámites para pasar de una asociación a una empresa, necesitan conseguir la titulación del terreno para poder transferirla a nombre de la empresa.

Disminución de pérdidas. Otro de los nudos críticos del emprendimiento es la gran cantidad de devoluciones de cajas por no cumplir con los estándares de calidad exigidos por el cliente, situación que provoca pérdidas de cerca del 15% por pedido. Los asociados han intentado incluir espacios de control de calidad en cada una de las etapas de la cadena productiva, pero todavía no han logrado disminuir las pérdidas por devolución. Algunas de las hipótesis de los asociados sobre por qué continúa esta tendencia son: la falta de supervisión de los procesos, la falta de conocimiento y experiencia de algunos de sus trabajadores y, principalmente, la falta de compromiso por los empleados de realizar un buen trabajo, tanto a la hora de elaborar las cajas como al momento de arreglar las que son devueltas.



Una de las soluciones que han pensado incorporar para hacer frente a esta situación es pagar a los trabajadores por caja recibida, no por caja elaborada. De esta forma, piensan que los empleados pondrán mayor atención y serán más cuidadosos a la hora de realizar el trabajo. Medida que piensan aplicar en el corto plazo.

Condiciones laborales. Si bien los asociados han logrado generar un buen clima laboral y cubrir con las necesidades de sus trabajadores, sólo los más antiguos e indispensables por su experiencia en la elaboración de cajas tienen contrato de trabajo. Según los asociados, generar contratos de trabajo para todos sus empleados requiere un gasto que todavía no pueden abarcar. Del mismo modo, no cuentan con un sistema de seguridad de prevención contra desastres (un solo extintor) ni protocolo de seguridad para los trabajadores. Sin embargo, esta característica es muy común entre las pequeñas y medianas empresas, que se ven obligadas a cumplir con las mismas exigencias que las grandes empresas, pero con mayores costos en relación a sus ganancias.

6. ¿CUÁLES HAN SIDO LAS CLAVES DE ÉXITO DE LA EXPERIENCIA DE “AY QUÉ LINDO”?

Algunos de los factores que han posibilitado el desarrollo de este emprendimiento y que se han identificado como claves de éxito de esta experiencia son los siguientes.

Visión de negocio. Uno de los principales factores que han posibilitado el desarrollo de esta experiencia es la visión de negocio que tuvieron los jóvenes desde el comienzo. Los mismos asociados cuentan que la mayoría de los postulantes al financiamiento otorgado por el PRODESEC se reunían sólo con la intención de acceder al dinero inicial, pero con pocas intenciones de llevar a cabo el proyecto. En este sentido, la gran diferencia de este grupo fue la visión de que a través de este emprendimiento era posible constituir un negocio rentable a largo plazo, y elaborar proyectos de vida en su localidad.

Buscar oportunidades. Una de las situaciones más difíciles a las que debieron hacer frente fue la deserción de Walter Chacón quien, además de tener experiencia en la elaboración de cajas, era el contacto con los clientes. La salida de Walter los obliga a buscar formas de comercializar sus productos, en un mercado altamente competitivo. Conscientes de que necesitaban ganar confianza con las fábricas de puros para poder tener una oportunidad, decidieron insistir al encargado de estos contratos en una de las fábricas más importantes de la zona. Visitaban la fábrica a diario para obtener una respuesta y, debido a esta perseverancia, el encargado accedió a hacerles un primer pedido de cerca de 200 cajas.

Cumplimiento de los compromisos. Sin embargo, no hubiesen sido capaces de atender esta relación comercial si no fuera por su gran sentido de responsabilidad. Los asociados han demostrado ser personas confiables, que cumplen con sus compromisos en los plazos acordados y con un producto de calidad. Esta cualidad les ha resultado clave, no sólo para ganar la confianza de su cliente, sino también con sus trabajadores, proveedores y otros aliados importantes. Por ejemplo, han logrado obtener facilidades de pago con el proveedor de madera (Don toño), con una ferretería que les permite pedir fiado y pagar en cuotas algunos materiales para la remodelación de la fábrica, con el taller mecánico, entre otros aliados relevantes.

Otro ejemplo importante en esta materia es la oportunidad de acceder a créditos con su cliente, el cual no sólo les entrega por adelantado el 50% del pago de un pedido, sino que además les descuenta en cuotas razonables los créditos que han concertado en ellos. De esta forma, los jóvenes han logrado hacer constantes inversiones en la fábrica que les han permitido aumentar paulatinamente el volumen de producción, sin necesidad de incrementar el precio de su producto.

De igual forma, gracias a las inversiones realizadas, los asociados han sido considerados como sujetos de ahorro y crédito de bancas comerciales. Si bien todavía no pueden asumir créditos en conjunto porque necesitan otra figura legal, cada uno de los asociados ha sido capaz de asumir créditos personales y créditos dirigidos al desarrollo del negocio. El principal responsable de asumir estos créditos es el Presidente de la asociación, Luis Chacón, ya que la mayoría de los activos están a su nombre, pero todos conocen el estado de las deudas y los ahorros, y se ponen de acuerdo entre ellos para definir cómo será invertido el dinero.

Minimización de riesgos. Los asociados han sido muy cautelosos respecto a sus posibilidades de crecimiento, intentando no abarcar más de lo que les permiten sus capacidades. Han sido muy conscientes de sus restricciones, y entienden que lo más importante es no perder la confianza con sus clientes y proveedores. Prefieren un crecimiento paulatino que sean capaces de controlar, para así evitar cualquier inconveniente.

Generación de empleos. Otro de los factores de éxito de esta experiencia ha sido la contratación de personas que ya conocían el oficio de elaboración de cajas y que tenían experiencia en este trabajo. Esto les da la seguridad de elaborar productos de calidad y en menor tiempo. *“Nosotros captamos la experiencia de los jóvenes que ya conocían el trabajo de fabricación de cajas y todo el proceso productivo”* Lerner Peralta, joven asociado.

Del mismo modo, han logrado desarrollar muy bien la cadena productiva, incorporando controles de calidad en cada una de las etapas de producción. Gracias a esto, han mejorado la calidad de su producto, hecho que es reconocido por la empresa compradora.

7. ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES LECCIONES APRENDIDAS DE LA EXPERIENCIA?

A continuación se detallan algunas de las lecciones aprendidas de esta experiencia, derivadas del proceso de análisis y reflexión de los grupos focales.

- Una empresa no se hace por el número de personas que la conformen, sino por la voluntad, el esfuerzo y búsqueda creativa de soluciones ante las adversidades. “Yo recuerdo cuando no teníamos vehículo y necesitábamos transportar las cajas. Era muy caro contratar el servicio, y lo que hicimos fue hablar con los autobuseros, amarrábamos las cajas al techo del autobús y allí se iban a su destino” Esto nos sirvió para ahorrar y a mediano plazo adquirir un vehículo”.
- No necesariamente una fuerte inversión al inicio de un proyecto, garantiza su éxito. Al contrario, un pequeño aporte bien administrado, puede ser garante de crecimiento paulatino y mejoramiento de la empresa.
- No repartir utilidades al inicio del proyecto. Si bien esto produjo importantes deserciones al comienzo, les ha permitido reinvertir las ganancias en el negocio, aumentando paulatinamente su volumen de producción y la calidad de su producto.
- Es importante aprender a trabajar en equipo y no de manera individual. Los asociados entienden que, independientemente de que sean pocos, el negocio es propiedad de cada uno de ellos. Por esta razón, las decisiones importantes deben ser consultadas y discutidas por los tres integrantes. Todavía necesitan avanzar en la gestión administrativa del negocio y definir espacios de toma de decisiones, sin embargo, en la actualidad esto se realiza cada vez que es necesario realizar alguna inversión o modificación dentro del proceso productivo.
- Es necesario realizar una adecuada selección de personal, incluyendo una entrevista a cada trabajador, de manera que se asegure la responsabilidad y el compromiso, hasta donde sea posible.

- Es necesario contar con asesoría técnica en algunos procesos. Esto es particularmente relevante en el caso de realizar trámites legales, como la titulación de la tierra y la inscripción de la empresa. De no haber contado con asesoría legal desde el comienzo del proceso de compra del terreno, es posible que no contaran con ningún documento legal que acreditara esta transacción, imposibilitando el traspaso de propiedad.

8. ALGUNOS TEMAS RELEVANTES SOBRE LOS EMPRENDIMIENTOS DE JÓVENES RURALES

A partir de la experiencia de la asociación Ay qué Lindo!, es posible identificar algunos mecanismos innovadores que les han permitido incorporarse al desarrollo de sus localidades a través de la creación de emprendimientos y estrategias de vida, así como áreas en las que es necesario intervenir en función de facilitar la generación de experiencias como esta.

Acceso a recursos financieros. La experiencia de Ay qué Lindo! contempla estrategias innovadoras para el acceso a financiamiento, a través de diferentes mecanismos.

En primer lugar, gracias a la postulación a una oportunidad de financiamiento otorgada por un Programa de desarrollo orientado al fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, como fue el PRODESEC. Gracias a este primer impulso, los jóvenes lograron contar con un capital de inversión que les permitió generar un emprendimiento rentable y con grandes proyecciones de crecimiento. Si bien este Programa no estaba orientado específicamente

a la juventud rural como grupo objetivo, sino más bien a padres de familia que tuvieran un emprendimiento en marcha, la flexibilidad de sus ejecutores permitió que hicieran parte de este proyecto jóvenes rurales sin familia y sin experiencia en el rubro. Esta oportunidad posibilitó que Luis Padilla, que no tenía incluso la mayoría de edad y que se desempeñaba como panadero, pudiese ser parte del proyecto y actualmente parte de los dueños de una potencial empresa.



Otra de las formas de acceso a financiamiento fue a través de un préstamo informal facilitado por una abogada conocida por el presidente de la asociación. Este préstamo les permitió realizar la compra del terreno donde está situada la fábrica, además de contar con la asesoría legal de quién funcionó como prestamista. Del mismo modo, han realizado arreglos informales de préstamo con proveedores, basados en la confianza e incentivados por una ganancia común. Así, los proveedores se aseguran de mantener una relación comercial con Ay qué Lindo!, mientras éstos últimos aprovechan los recursos para invertir en el negocio y aumentar su volumen de producción. Lo mismo ocurre con su cliente, quien también les ha otorgado créditos en función de mantener el precio de las cajas y garantizar paulatinamente la demanda de mayor volumen de productos. Finalmente, Ay qué Lindo! ha sido sujeto de crédito de instituciones financieras comerciales. No obstante, esto ha sido posible gracias a las inversiones realizadas en la fábrica que les han permitido contar con las garantías

exigidas por los bancos. En este sentido, el acceso a servicios financieros por parte de esta asociación se ha basado en mayor medida en arreglos informales, más que en las instituciones orientadas a proporcionar este tipo de servicios.

Acceso a información y asistencia técnica. Para el desarrollo de cualquier emprendimiento es necesario contar con información y asesoría técnica. Si bien el financiamiento otorgado por el PRODESEC incluía la generación de capacidades en relación a administración y gestión del negocio, los asociados consideran que existen otras áreas que necesitan desarrollar y para las cuales no han encontrado posibilidades de acceso a capacitación, por ejemplo en diseño, trabajo en madera, entre otras.

De igual forma, los jóvenes se encuentran en proceso de legalizar su empresa y necesitan información y asesoría respecto a las distintas formas jurídicas de organización y la viabilidad de adoptarlas de acuerdo a sus necesidades.

Acceso a Tierra. Si bien los asociados han logrado comprar el terreno donde funciona la fábrica, este proceso fue asesorado por una persona de confianza que tiene conocimiento sobre procedimientos legales. Sin este contacto, probablemente el proceso de compra y titulación del terreno hubiese sido aún más complejo.

Género. La experiencia de Ay qué Lindo! refleja la permanencia de las diferencias de género, incluso en emprendimientos juveniles. Los jóvenes trataron de incluir mujeres en una ocasión, pero manifestaron que hubo conflictos amorosos, pérdida de tiempo por distracción y enamoramiento, así como embarazos que podrían perjudicar la producción de la fábrica. Es necesario, por tanto, difundir entre los jóvenes estrategias de equidad de género que permitan disminuir los estigmas tradicionales de la división genérica del trabajo, y apuesten a la equidad e igualdad de derechos y oportunidades.



América Latina y el Caribe

Heriberto Covarrubias 21 Of. 705
Ñuñoa, casilla 599.
Santiago, **Chile.**
Tel: +56 2 23416367
<http://americalatina.procasur.org>

África

Shelter Afrique Building, 2nd Floor,
Mamlaka Road, off Nyerere Road. P.O.
Box 25965 - 00100 Nairobi, **Kenia.**
Tel: +254 20 2716036
<http://africa.procasur.org>

Asia y Pacífico

209/34 Moo 10, Chiang Mai-Handong
Road, T. Padad, A.Muang, Chiang Mai
50000 **Tailandia.**
Tel: +66 53272362
<http://asia.procasur.org>