



# SISTEMA DE ASOCIATIVIDAD MICROEMPRESARIAL RURAL - SAMER: Redes organizacionales apoyadas con empresas ancla para impulsar la inclusión social.

Nariño (Centro Internacional de Producción Limpia - LOPE)

**Territorios  
de aprendizaje**



**Procasur**  
Cosechando innovaciones, Sembrando Oportunidades.

 **FORDFOUNDATION**  
Working with Visionaries on the  
Frontlines of Social Change Worldwide



# ANTECEDENTES DEL TERRITORIO

El Territorios de Aprendizaje se construye a partir de los resultados que la Regional Nariño del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y el programa Jóvenes Rurales Emprendedores ha obtenido con la puesta en marcha del SAMER – Sistema de Asociatividad Micro Empresarial Rural.

El SAMER es una estrategia territorial de innovación social que aborda el problema de la pobreza extrema multifactorial y el desplazamiento forzado de las comunidades rurales, buscando articular los emprendimientos apoyados desde el Centro de Producción Limpia – LOPE a redes organizacionales en procura de establecer una cadena de valor para los sectores relacionaos con su oferta de productos y servicios.

Esta iniciativa de gestión territorial ha sido liderada desde la coordinación de los Programas Especiales de la Regional y se ha implementado de manera focalizada en el área andina del departamento cubriendo siete subregiones. Nariño, en términos generales los objetivos que plantea el SAMER son:

1. Apoyar el desarrollo de competencias gerenciales, productivas y administrativas en comunidades rurales.
2. Generar empleo rural a través de la creación de microempresas asociativas rurales.
3. Crear cultura de ahorro, crédito y retención de ingresos.
4. Participar en procesos de compras públicas `y mercados regionales, nacionales e internacionales.
5. Vincular empresarios al sector rural a través de alianzas público-privadas.
6. Crear un sistema de asociatividad microempresarial rural en Nariño con validación regional, nacional e internacional.

Para lograr cada uno de estos objetivos, se plantean una serie de actuaciones reguladas y monitoreadas por la coordinación académica, las cuales se desarrollan mediante nueve Protocolos de Actuación, que se referencian así:



# ANTECEDENTES DEL TERRITORIO

1. Organizar un equipo de profesionales y tecnólogos SENA con un código de ética.
2. Focalizar grupos de personas en extrema pobreza y desplazamiento forzado para formación integral.
3. Realizar formación para la vida y el trabajo.
4. Conformar Unidades Productivas Rurales.
5. Crear Grupos de Ahorro y Crédito.
6. Estructurar Microempresas Asociativas Rurales.
7. Conformar redes organizacionales de microempresas asociativas rurales.
8. Gestionar alianzas público privadas.
9. Aplicar estrategias de mercadeo.

Como todo sistema, el SAMER posee dos componentes críticos que tienen dinámicas compartidas y que son los motores para su desarrollo y sostenibilidad, estos son: COMPONENTE ORGANIZACIONAL y el COMPONENTE DE ALIANZAS PUBLICO PRIVADAS.

En el desarrollo territorial sostenible que busca el SAMER, el Componente Organizacional es la primera etapa, con la creación de los emprendimientos en las diferentes subregiones de actuación que realiza el programa de Jóvenes Rurales Emprendedores. De acuerdo a su naturaleza y objetivos las unidades productivas avanzan en la formalización para transformarse en micro empresas asociativas rurales y así pasan a formar parte de las Redes Organizacionales que a su vez interactúan entre sí afianzando procesos y construyendo economías de escala que favorecen el sistema de costos de las mismas.

El componente organizacional se complementa con el de Alianzas Públicas y Privadas, con el cual se buscan aliados estratégicos que apoyen distintos puntos críticos en el desarrollo de las micro empresas asociativas rurales, esto puede ser en la compra de insumos para la producción, en la gestión de proyectos, en la consecución de ayudas y recursos financieros, en las alianzas comerciales para el despliegue de los productos y servicios, en la búsqueda de mercados a nivel nacional e internacional, entre las muchas actividades que las alianzas pueden aportar.



# ANTECEDENTES DEL TERRITORIO

Luego de casi tres años de trabajo bajo este modelo del SAMER se están consolidando nueve Redes Organizacionales, que de manera independiente han recibido los distintos Protocolos de Actuación y que por tanto se encuentran en distintos niveles de desarrollo de acuerdo a su propia naturaleza. Las Redes Organizacionales conformadas hasta ahora bajo el SAMER son:

- Agricultura controlada.
- Proteína natural integral.
- Cafés especiales.
- Moda prendas y accesorios.
- Cristales de sábila y aceite de higuerilla.
- Cacao chocolatería y confitería.
- Panela pulverizada natural y saborizada.
- Subproductos del fique.
- Negocios inclusivos.

Resultado de esta experiencia, las distintas redes organizacionales en su conjunto tiene vinculadas alrededor de 30.000 familias, 108 microempresas asociativas rurales en funcionamiento estructuradas en redes y con ventas anuales superiores a los 2.300 millones de pesos, 20 grupos de ahorro y crédito conformados, 972 empleos rurales generados, un proceso de Compras Públicas en alianza ICBF-REDCOM-SENA y 10 alianzas Público-Privadas con empresas ancla.

El territorio de Aprendizaje “SISTEMA DE ASOCIATIVIDAD MICROEMPRESARIAL RURAL - SAMER: Redes organizacionales apoyadas con empresas ancla para impulsar la inclusión social”, tiene por objetivo promover la asociatividad rural microempresarial con inclusión social como alternativa para la disminución de la pobreza.

Reúne experiencias exitosas que hacen parte de SAME en las redes organizacionales de Cafés Especiales, Panela pulverizada y derivados, y Moda Prendas y Accesorios, desarrollando los siguientes componentes de formación:

1. Asociatividad microempresarial rural con empresas ancla e inclusión social.
2. Modelo de comercialización con alianzas público-privadas.
3. Sustitución de cultivos ilícitos y fortalecimiento de cultivos tradicionales con valor agregado.

# COMPONENTES Y OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

## Asociatividad microempresarial rural con empresas ancla e inclusión social.



***Analizar el proceso de desarrollo del emprendimiento y fortalecimiento empresarial de las microempresas asociadas a las Redes organizacionales.***

***Comprender el proceso de conformación de redes microempresariales a partir de la identificación de oportunidades del territorio.***

Este componente se desarrolla en el TA a partir de los resultados que se han obtenido en la Red Organizacional de Modas Prendas y Accesorios, y evidencia los protocolos de actuación relacionados con el desarrollo organizacional de las unidades productivas y su articulación en Redes Organizacionales con un claro objetivo de mercado común.

Comprende por tanto, la actuación pedagógica integral que imparte el SENA a través de sus profesionales en campo, la cual incluye un fuerte componente de aplicación práctica acompañado de un proceso de diagnóstico y caracterización con el que se genera un panorama muy cercano de la realidad que viven las comunidades, a la vez que se fortalecen sus capacidades para el emprendimiento.

En este proceso pedagógico se identifican aquellos aprendices que evidencian espíritu de emprendimiento a quienes se les motiva para que conformen lo que se conoce como Unidad Productiva, con la cual se pretende implementar en campo un modelo de negocio. También se promueve con ellos la creación de grupos de ahorro para apalancar los pasos para la formalización y puesta en marcha de la empresa, esta práctica fomenta en los miembros de la comunidad valores como el respeto, la credibilidad, la confianza que a futuro son los pilares del crecimiento de la empresa.

# COMPONENTES Y OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Los aprendices que conforman la unidad productiva, son acompañados por los instructores técnicos que junto a los instructores de comercialización y mercadeo, facilitan la construcción de las bases del negocio. Esta orientación sugiere la implementación de un modelo organizacional que construye en las comunidades empoderamiento de cada una de las labores a desarrollar. Finalmente los gestores de emprendimiento acompañan los trámites ante los entes para la legalización de la empresa.

Los emprendimientos ya formalizados y con visión clara y definida de negocio, son llevados a un nivel organizativo de segundo nivel que centra su actuar en la consecución efectiva de recursos, en el posicionamiento de los emprendimientos y en la construcción efectiva de cadenas de valor. En la actualidad, la Red de Moda, Prendas y Accesorios de Nariño ha escalado este eslabón creando entre las micro empresas rurales que la conforman una empresa S.A.S. que hace frente comercial principalmente al mercado de dotación y uniformes.

Este modelo de negocio buscan consolidarse y crecer a partir del establecimiento de relaciones comerciales cercanas y solidarias, o por lo menos con visión de responsabilidad social empresarial, que bajo la teoría de negocios inclusivos, se identifica como crear relaciones con empresas ancla.



# COMPONENTES Y OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

## Modelo de comercialización con alianzas público-privadas.



**Identificar estrategias para generar valor y diferenciación en la oferta de bienes y servicios de las redes organizacionales.**

**Analizar el proceso para conformar alianzas público-privadas que apoyan estrategias de comercialización de productos rurales.**

Este componente se desarrolla en el TA a partir de los resultados que se han obtenido en la Red Organizacional de Cafés Especiales, y evidencia los protocolos de actuación relacionados con el establecimiento de alianzas público – privadas y al desarrollo de estrategias de mercado a partir de la diferenciación y valor agregado en el producto.

Cada emprendimiento sugiere la dinamización de procesos de todo orden, administrativo, operativo y de producción, de comercialización, entre otros; lo que hace indispensable construir canales relacionales para cada necesidad, estos canales se formalizan a través de la construcción de alianzas con distintos actores de diferente origen y razón social, a esto se le denomina alianzas público privadas y son acompañadas y monitoreadas por el equipo interdisciplinario del SENA quien en muchas ocasiones gestiona y fortalece su construcción.

Entre los aliados estratégicos que tiene el SAMER se pueden mencionar: El Ministerio de Agricultura, la Gobernación de Nariño, SEPASVI, CRS, Pastoral Social de Pasto, Suyusama, Alcaldías municipales, O.I.M., Cruz Roja Colombiana, Cruz Roja de Holanda, Organizaciones Internacionales, Comercializadora REDCOM, Almacén Coser y Coser, gremios de productores y Empresarios de los municipios y regionales, entre otros.

Actualmente la Red Organizacional de Cafés Especiales ha logrado negociar varios micro-lotes de sus asociados de manera directa con compradores internacionales de cafés especiales. Esto ha sido posible, por una parte, a partir de una clara estrategia de generación de valor agregado en la producción del café en busca de obtener la mejor calidad en tasa, y por otra, el soporte de una alianza público-privada entre SENA y proyectos privados de comercio internacional de cafés especiales.

# COMPONENTES Y OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

## Estrategias de sustitución de cultivos ilícitos y fortalecimiento de cultivos tradicionales con valor agregado.




### *Reconocer las ventajas y alternativas de la sustitución de cultivos ilícitos por cultivos tradicionales con valor agregado.*

Este componente se desarrolla en el TA a partir de los resultados que se han obtenido en la Red Organizacional de Panela Pulverizada Natural y Saborizada, particularmente con la experiencia de la Asociación 20 de Julio y su trapiche comunitario El Suizo.

El proceso asociativo empresarial que evidencia esta organización es el resultado de encontrar alternativas viables de generación de ingresos para la población rural estableciendo modelos rentables lícitos con un fuerte componente de valor agregado en la producción. Para la población local, el aprovechamiento de la caña panelera bajo un esquema comunitario representa una alternativa real frente a la oferta permanente de vinculación en procesos productivos ilícitos.

El análisis de este componente se complementa con la caracterización del proceso de gestión institucional que está de fondo y que ha permitido a la asociación conseguir distintos apoyos a lo largo del desarrollo de su iniciativa.



A photograph of a workshop. On the left, a rack holds many spools of thread in various colors. In the center and right, large bolts of fabric in colors like red, green, black, and white are draped over a wooden frame. In the foreground, a wooden workbench is covered with a patterned cloth and has some tools and a red pen on it. A calendar and some papers are pinned to the wall behind the workbench.

## RED ORGANIZACIONAL PRENDAS Y ACCESORIOS DE NARIÑO: ASOCIACIÓN MANOS UNIDAS

*Gloria Bravo y Yuli Bastidas*


La Red Organizacional de MODA, PRENDAS Y ACCESORIOS está conformada por 12 microempresas rurales localizadas en diferentes subregiones y municipios de Nariño y una empresa de segundo nivel que las asocia para hacer frente común principalmente en el proceso de mercadeo y comercialización.

Se ha seleccionado la ASOCIACIÓN MANOS UNIDAS localizada en el municipio de Consaca - subregión de Occidente, como ejemplo del proceso de asociatividad microempresarial rural analizando desde las condiciones iniciales que permitieron que sus líderes emprendedoras fijaran un objetivo común hasta hacer de la asociación su proyecto de vida y de mejora de sus condiciones socioeconómicas.

Uno de los aspectos de mayor relevancia de la experiencia asociativa ha sido que los productos ofertados por las distintas unidades productivas alcanzan estándar de calidad y la manufactura de sus productos es reconocida no solo en el mercado local sino en el regional, en donde han logrado capturar la atención de empresarios del sector y les han otorgado obras de gran responsabilidad.

Parra llegar a estos niveles de calidad y competitividad ha sido clave la conformación de alianzas con empresas ancla del sector de suministros quienes en concordancia con los acuerdos de voluntades firmados con las micro empresas han brindado oportunidades para obtener insumos y materiales a precios diferenciales para mejorar los aspectos de costos sin afectar la calidad del producto final.

Igualmente crear la empresa Moda, Prendas y Accesorios de Nariño S.A.S ha permitido ampliar el espectro de acción de Manos Unidas y las demás microempresas asociadas, accediendo a contratos de suministros con empresas de la región, mejorando los niveles de ingresos que han sabido administrar para apalancar la mejora de la maquinaria y equipos.



## RED MICROEMPRESAS RURALES DE CAFÉS ESPECIALES: EAT CAFÉ NURAGRO

*Norma Meneses, Jesús Viveros y Abel Cerón*

La Red organizacional de Cafés Especiales de Nariño está conformada por diez microempresas rurales productoras de café especial y café de alta calidad con puntajes de taza superiores a 86 puntos, son cafés en pergamino seco apropiados para mercados Americanos, Europeos y Asiáticos.

Las microempresas rurales están ubicadas en las subregiones de Juanambú, Mayo y Guambuyaco y varios municipios de Nariño. Actualmente los productores de café especial comercializan su producto tanto con la Federación Nacional de Cafeteros como con diferentes empresas comercializadoras de orden nacional e internacional.

Actualmente la red de Cafés Especiales de Nariño, trabaja con una alianza público-privada en la que participan SENA - Gobernación de Nariño - Organización Internacional CRS, a través de la cual se ha logrado el vínculo comercial con ocho empresas compradoras de café Americanas, buscando ventas del café a mercados internacionales con alta favorabilidad de precios.

Se ha seleccionado la microempresa "EAT Café Nuragro" localizada en el municipio de San Lorenzo en la subregión del Mayo, para que represente en el territorio de aprendizaje a la red de Cafés Especiales, ya que su trayectoria evidencia un proceso de desarrollo en el que siempre ha primado la búsqueda de mejores mercados para su producción de café basados en la diferenciación del producto. Así han pasado por distintas modalidades de producción y certificación que les permite hoy tener un bagaje de experiencia muy valioso, desde la producción orgánica, la certificación en modelos de conservación hasta el análisis de micro-lotes para lograr cafés especiales.



## RED ORGANIZACIONAL DE PANELA PULVERIZADA Y DERIVADOS: ASOCIACIÓN 20 DE JULIO

*Fabiola Bolaños*

La Red organizacional de panela pulverizada y derivados está conformada por siete microempresas rurales productoras de caña panelera y panela pulverizada en varias subregiones y municipios de Nariño. Actualmente los productos se comercializan en mercados locales, supermercados y con la empresa REDCOM la cual distribuye alimentos para la alimentación de niños, niñas y adolescentes en colegio y escuelas de Nariño, en el marco del Plan de Alimentación Escolar PAE.

Se ha seleccionado la microempresas “Asociación 20 de Julio” localizada en el municipio de Linares para que represente en el territorio de aprendizaje a la red de panela pulverizada y derivados.

La Asociación 20 de Julio, es una organización sin ánimo de lucro, conformada por un grupo de productores campesinos minifundistas dedicados a la producción de caña panelera. Como parte de la gestión han logrado construir un trapiche comunitario para el beneficio de sus asociados, facilitando el proceso productivo panelero por cuanto alquilan semanalmente las instalaciones generando igualmente recursos para el funcionamiento, mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura, muebles y equipos.

La Asociación 20 de Julio es una organización que promueve la unidad y estabilidad familiar a través de la generación de empleo para varias familias. Fundada el 20 de Julio de 1993 por un grupo de mujeres preocupadas por la ausencia de sus esposos, quienes en busca de mejores oportunidades laborales, se vieron obligados a desplazarse a otras regiones, debilitando la unidad familiar y terminando vinculados en procesos de producción ilícitos.

Al llevar a cabo la formación de la asociación, poco a poco se fueron identificando soluciones, partiendo de la realidad y capacidad productiva de la zona, encontrando en la agroindustria panelera, la posibilidad de generar empleo y valorar los cultivos que había en la región, para esto se integró al personal masculino para trabajar en uno de los objetivos planteados que era construir un trapiche comunitario; esto se logró con la ayuda de Caritas Suiza, por intermedio de la Iglesia Católica en el año 2008, iniciando producción a finales del año 2009. Actualmente contamos con 34 socios en los que se destacan 19 hombres y 15 mujeres, generando empleo directo a 34 familias, e indirecto a 72.

La Asociación cuenta con una estructura organizativa que está conformada en orden jerárquico por la asamblea de Socios, en segundo renglón por una junta directiva, un Administrador y por los Operarios del trapiche, que laboran en las diferentes áreas de proceso.

La asociación cuenta con el acompañamiento permanente de FEDEPANELA y la Parroquia de Linares; y ha contado asesoría y cursos de SENA, Corpoica y Contactor.



# SISTEMA DE ASOCIATIVIDAD MICROEMPRESARIAL RURAL - SAMER:

Redes organizacionales apoyadas con empresas  
ancla para impulsar la inclusión social.

Nariño (Centro Internacional de Producción Limpia - LOPE)

**Territorios  
de aprendizaje**



**Procasur**  
Cosechando innovaciones, Sembrando Oportunidades.

 **FORDFOUNDATION**  
Working with Visionaries on the  
Frontlines of Social Change Worldwide

