

Sistemas de Apoyo para el Desarrollo Empresarial Rural: Justificación, Conceptos y una Propuesta Metodológica

María Verónica Gottret

gottret@iss.nl

Christopher Wheatley

chriswheatley@ezysurf.co.nz

Mark Lundy

m.lundy@cgjar.org

Carlos Felipe Ostertag

c.ostertag@cgjar.org

Proyecto Desarrollo de Agroempresas Rurales

<http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/espanol/inicio.htm>

Cali, Colombia

Noviembre, 2000

Introducción

Durante la última década se han visto grandes cambios en el contexto macroeconómico, político y social. En el ámbito macroeconómico, la apertura de la economía mundial hacia la globalización y libre comercio requiere de competitividad, eficiencia y acceso a información, lo cual ha venido influenciando significativamente al sector agroalimentario. Frente a esta realidad es importante y se hace necesario desarrollar procesos de cambio rural que ofrezcan la posibilidad de armonizar estas fuerzas de índole económica neoclásica y de libre mercado, con la equidad social y la conservación de los recursos naturales, sin los cuales es imposible lograr un desarrollo rural sostenible y equitativo.

En el contexto político e institucional, se ha iniciado un proceso de modernización y reforma del Estado. Dos políticas dentro de este proceso, la de la privatización de los servicios de investigación y extensión agrícola y la de la descentralización administrativa, están teniendo efectos profundos sobre la forma en la cual se está encarando el desarrollo rural. Por un lado, la privatización de la mayoría de las empresas y servicios estatales ha reducido el nivel de apoyo estatal para el desarrollo rural, y las instituciones locales, gubernamentales y no gubernamentales, están jugando un papel cada día mayor en la generación de alternativas tecnológicas, la extensión agrícola, y en general el desarrollo del sector agroempresarial. Por otro lado, se ha iniciado un proceso de descentralización administrativa el cual promueve el desarrollo desde lo local y abre nuevos espacios para la planificación de actividades de desarrollo rural con una mayor participación de los actores locales en la toma de decisiones. Este proceso de descentralización crea las condiciones y favorece una mayor participación de los actores locales en todos los procesos. Sin embargo, este contexto requiere de la construcción de una nueva institucionalidad para el apoyo a las iniciativas agroempresariales rurales, la cual sea efectiva, equitativa y sostenible en el largo plazo.

La sociedad también se ha ido transformando a pasos acelerados en la última década, lo cual ha traído cambios significativos en la demanda de bienes y servicios, y especialmente en los hábitos y preferencias de los consumidores. Estos cambios en hábitos están creando nichos crecientes de mercado para frutas exóticas, plantas aromáticas y medicinales, frutas y hortalizas orgánicas, y materias primas naturales. Sin embargo, los productores y empresarios a pequeña escala enfrentan numerosas barreras para el aprovechamiento de estas nuevas oportunidades de mercado. Generalmente tienen poca experiencia de negocios y organización empresarial y les hace falta información sobre tecnologías, mercados y precios. Además, generalmente los servicios de apoyo para el desarrollo de agroempresas rurales son ofrecidos en forma descoordinada, y son en general, poco efectivos o incipientes.

¹ Los autores son economista, especialista en organización empresarial, especialista en agroempresas rurales y especialista en mercadeo y negocios, respectivamente, del Proyecto de Agroempresas Rurales del Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT.

El reto de lograr un desarrollo rural sostenible, el cual contribuya al alivio de la pobreza con equidad y sin deteriorar los recursos naturales, en este nuevo contexto macroeconómico, político y social, requiere de un nuevo paradigma el cual busque construir habilidades, destrezas, aptitudes y capacidades a nivel local para aprovechar éstas nuevas oportunidades de mercados, tecnología e información que se presentan. En la parte productiva se requiere de una diversificación de los sistemas de producción y la generación de valor agregado a la producción primaria. Este segundo punto es clave para tener un impacto significativo ya que si se estima que en América Latina sólo entre el 7-10% del precio final de un producto pagado por el consumidor llega al productor, es entonces importante mirar más allá de la finca. Por lo tanto, es necesario impulsar una agricultura ampliada y sostenible, la cual puede lograrse a través del diseño y ejecución de proyectos productivos integrados.

Adicionalmente, para lograr procesos de desarrollo equitativos que beneficien a los pequeños productores rurales es necesario promover un sector rural organizado, con alto capital social y ligado a mercados en crecimiento, lo cual puede ser una estrategia efectiva de desarrollo rural y favorecer la sostenibilidad productiva y socioeconómica del sistema.

En este contexto, el desarrollo de agroempresas rurales se plantea como un mecanismo para lograr encajar las aspiraciones económicas y sociales de las comunidades rurales con un uso racional de los recursos naturales (Best y Ostertag, 1997). Estas agroempresas ofrecen posibilidades de vinculación con mercados en crecimiento (desde locales hasta los de exportación) en forma equitativa y competitiva, pero también compatible con el buen uso de los recursos naturales. Para tal fin, las lecciones aprendidas hasta ahora (Laso y Ostertag, 1998) demuestran que una estrategia competitiva empresarial basada en diferenciación de productos (y no por competitividad en costos) trae la ventaja de posicionar productos en mercados de alto valor y tasa de crecimiento. El valor agregado por la selección, procesamiento y empaque local, y por el uso de marcas propias, queda a nivel rural, mejorando el nivel de bienestar y dando incentivos para cuidar los recursos naturales.

El propósito de este artículo es el de proponer un esquema alternativo para la oferta de servicios de apoyo para el desarrollo de agroempresas rurales, el cual aproveche de los espacios abiertos por el proceso de descentralización del Estado. Este esquema propuesto parte de lo local y busca una amplia participación social, por lo tanto, busca articular a todos los actores locales y comunitarios, así como a otros actores exógenos que inciden y/o ofrecen servicios de apoyo en la región (instituciones gubernamentales y no gubernamentales, empresa privada e individuos). De esta manera, su diseño e implementación parte de la misma comunidad, sus necesidades de apoyo, y de los servicios actualmente ofrecidos, para lograr un conjunto de servicios efectivos para el desarrollo del sector agroempresarial. Adicionalmente, se busca que este sistema de apoyo sea sostenible y no dependa de financiación externa en el largo plazo, por lo tanto, se busca fortalecer la capacidad local para su operación y co-gestión.

El sistema de apoyo local propuesto tiene un carácter multisectorial, y por lo tanto debe apoyar el diseño y ejecución de un portafolio de proyectos productivos integrados, los cuales pueden ser de investigación, pre-inversión o inversión. Estos proyectos tienen el propósito de desarrollar nuevas oportunidades una vez que éstas hayan sido identificadas y evaluadas, y articular la producción local con el resto de la cadena agroalimentaria. Debido a su carácter multisectorial y local, éstos sistemas de apoyo deben estar en capacidad de representar a los diferentes sectores de la comunidad ante instancias regionales, nacionales y sectoriales, de manera que puedan influenciar en el diseño de políticas que afectan a la región y sus sectores.

Justificación

Los sistemas de apoyo como un mecanismo clave para el desarrollo empresarial rural

Si se analiza el problema de la pobreza rural en detalle tratando de determinar sus efectos y causas se podría generar un árbol de problemas como el que se presenta en la Figura 1. Entre las diferentes causas de la pobreza rural, las más importantes son la falta de seguridad alimentaria y el inadecuado acceso a servicios sociales básicos como la salud y la educación. Por su parte, la falta de seguridad alimentaria en las zonas rurales puede atribuirse a la inhabilidad de las familias rurales de producir suficientes alimentos para cubrir sus propias necesidades, pero también a la baja rentabilidad de sus actividades productivas. Las oportunidades para complementar sus ingresos a través de actividades no agrícolas también son limitadas. Moviéndose para abajo en el árbol de problemas, los bajos ingresos que perciben los productores rurales se puede atribuir a problemas de oferta los cuales están relacionados con bajos excedentes de producción. Sin embargo, los bajos ingresos también se deben a problemas de la demanda como son la falta de articulación a canales de mercadeo, los cuales se ven reflejados en bajos precios recibidos por el productor, y las pocas alternativas que tienen los pobladores rurales de entrar en nuevos mercados con mayor rentabilidad.

Mirando primero al lado de la oferta, la baja producción puede deberse a dos causas, la falta de disponibilidad de tierra ó la baja productividad de la tierra disponible. Por su parte, la baja productividad puede ser causada por la degradación de los recursos naturales (suelo y agua), el uso de tecnología de producción inapropiada, y el acceso limitado a infraestructura y servicios de apoyo.

Por el lado de la demanda, los bajos ingresos se deben principalmente a la falta de articulación a canales de mercadeo, la ausencia de agroempresas que agreguen valor a la producción primaria, y las pocas alternativas de producción de mayor valor debido a la falta de información de mercado. Sin embargo, a pesar de que exista el deseo de invertir en agroempresas de manejo poscosecha y procesamiento, estos esfuerzos se ven limitados por tres factores: el acceso restringido a servicios de apoyo para el desarrollo empresarial rural, la dificultad de identificar y aprovechar las habilidades empresariales, y el bajo acceso a tecnología apropiada en poscosecha.



Figura 1. Árbol de problemas sobre las causas y efectos de la pobreza rural.

Este análisis del problema de la pobreza rural muestra como una de las principales causas de ésta el acceso restringido a servicios de apoyo, lo cual está estrechamente ligado al bajo nivel de coordinación entre las instituciones que ofrecen éstos servicios así como al bajo nivel de organización de las comunidades rurales. Debajo de estas causas se encuentra lo que se podría llamar la raíz del árbol de problemas y tiene que ver con la ausencia de políticas coherentes para un desarrollo rural sostenible

Por estas razones se puede concluir que uno de los componentes claves para el desarrollo rural y particularmente del sector empresarial rural es el sistema de apoyo. Estos servicios son esenciales para facilitar y promover el desarrollo empresarial en una región y desarrollar las capacidades, habilidades, destrezas y aptitudes en los agroempresarios existentes y potenciales para aprovechar las oportunidades de mercado, así como las nuevas tecnologías de producción, manejo poscosecha y procesamiento para ser más competitivos.

El aprovechamiento de estas oportunidades requiere de el desarrollo de una estrategia competitiva exitosa la cual ofrezca respuestas ágiles a las oportunidades identificadas. Esta estrategia debe estar basada en la competitividad y una actitud agresiva y proactiva para entrar y permanecer en el mercado. Para esto se necesitan diferentes componentes como son la diferenciación de productos, información actualizada del mercado, productos de calidad, diseño de marcas, empaques y en general estrategias de mercadeo y distribución de productos. Sin embargo, estas capacidades todavía están lejos de la realidad de muchas empresas rurales hoy en día, sobre todo en las zonas menos favorecidas, más remotas y más pobres de continente.

Los sistemas de apoyo y la necesidad de un modelo operativo, efectivo y sostenible

Si se acepta que los sistemas de apoyo son un componente clave del sistema agroempresarial y para el desarrollo rural sostenible en general, todavía no existe claridad en la forma como éstos servicios se deben ofrecer para que sean **eficaces** en el apoyo al desarrollo empresarial rural, **eficientes** en el uso de los recursos disponibles, y a la vez **sostenibles** en el tiempo y no sólo apoyos aislados y puntuales. Las dificultades y limitaciones que se presentan en la oferta de éstos servicios requieren no sólo de una buena voluntad por parte de los diferentes actores que ofrecen éstos servicios, pero también de un modelo operativo para la oferta de servicios concretos el cual requiere la canalización de recursos humanos, tecnológicos, económicos y financieros

Las diversas experiencias en la oferta de estos servicios han mostrado que en la mayoría de la regiones existe un conjunto de instituciones y/o proyectos que buscan apoyar el desarrollo empresarial rural, pero en general éstos servicios se ofrecen en forma descoordinada y poco efectiva. Estas experiencias (tanto las parcialmente exitosas como las de fracaso) tampoco han sido suficientemente sistematizadas de manera que permitan identificar una serie de lecciones aprendidas y criterios que se deben tomar en cuenta en el diseño e implementación de los sistemas de apoyo, y permitir su réplica en otras regiones y a mayor escala. Por lo tanto, se puede concluir que existe en la actualidad un vacío metodológico sobre la forma que se deben ofrecer estos servicios de apoyo.

En cuanto al tipo de servicios que ofrecen las instituciones se puede observar que la mayoría ofrecen servicios en aspectos técnicos de producción y procesamiento, o en proveer habilidades empresariales en general. Por esta razón, existe un vacío en la prestación de otros servicios de apoyo especialmente en las áreas de mercadeo, distribución y promoción de productos. Además, ha dominado una cultura de ofrecer servicios en forma gratis y paternalista, dirigida por la oferta de la institución y no por la demanda o necesidad de las personas con agroempresas a su cargo, ni por su voluntad para pagar por servicios verdaderamente útiles. Frente a esta realidad, ha surgido la oferta informal de servicios los cuales son prestados por personas naturales (intermediarios, fabricantes de equipos, prestamistas), las cuales ayudan en cierta manera a solucionar algunas deficiencias, pero aun son débiles, incipientes y sin coordinación.

El Concepto de Sistema de Apoyo Local para el Desarrollo Empresarial Rural

El concepto de sistema de apoyo local incluye dos características claves: es un “sistema” y tiene una delimitación “local”. Por un lado, el término de “sistema” se refiere a un concepto amplio de la agroempresa rural. Best y Ostertag, 1997, muestran a la agroempresa rural en la cual es esencial integrar las funciones de producción, procesamiento, y desarrollo de mercados, con una organización empresarial apropiada y un apoyo interinstitucional efectivo, la cual esta inmersa en su entorno. Este entorno incorpora los aspectos ambientales, económicos, sociales, políticos, culturales y tecnológicos los cuales pueden ofrecer tanto oportunidades como limitaciones. Adicionalmente, en este sistema existen actores en todas las funciones y procesos como son las instituciones, productores, proveedores, distribuidores, clientes y consumidores, los cuales efectúan transacciones económicas y/o se prestan servicios. El otro componente clave del sistema agroempresarial es entonces el sistema de apoyo, el cual esta conformado por los servicios complementarios al proceso agroindustrial o a la agroempresa, los cuales incluyen servicios financieros y no-financieros (inteligencia de mercados, desarrollo de proyectos de inversión, comunicación e informática, desarrollo empresarial entre otros), pero también la infraestructura básica y las políticas locales. Este sistema de apoyo es ofrecido por uno o más de los actores mencionados arriba, los cuales pueden a sus vez tener participación en las actividades empresariales. Por esto, no existe necesariamente una delimitación entre actores productivos y el sistema de apoyo

Por lo tanto, se utiliza el término de “sistema” porque además de incluir todo un conjunto de servicios de apoyo para el desarrollo empresarial rural, incluye también la infraestructura, las políticas, el entorno, y los diferentes actores que apoyan a las agroempresas en sus diferentes etapas de desarrollo así como el proceso de construcción de capital social para facilitar los procesos y aumentar su probabilidad de éxito.

Por otro lado, el término de “local” implica que el sistema opera a nivel de una (micro)región, la cual se entiende como una comunidad con linderos naturales o políticos, donde se hace necesario identificar, fortalecer y desarrollar un sistema apropiado de apoyo para la promoción de la agroempresa rural. Es entonces a nivel “local” donde se ofrecen los servicios de apoyo y se crean mecanismos locales e interinstitucionales para identificar, priorizar y desarrollar una estrategia que permita aprovechar las oportunidades identificadas a través del diseño y ejecución de proyectos de investigación, pre-inversión y/o inversión.

Trabajar en lo local trae las siguientes ventajas:

- A nivel local es posible lograr mayores niveles de participación de todos los actores, y por lo tanto lograr una verdadera co-gestión para el desarrollo rural. De esta manera, las demandas locales puedan influenciar las decisiones sobre los servicios que ofrece el sector formal, y a la vez ofrecer un sistema de apoyo sostenible en el tiempo.
- Los sistemas de apoyo locales pueden promover espacios o foros de discusión, los cuales faciliten procesos de concertación más efectivos y operacionales. A nivel local se pueden reunir más fácilmente todos los actores y se pueden elegir grupos más representativos de lo local para concertaciones sectoriales a nivel regional o nacional.
- La generación de información a través de diagnósticos participativos y el análisis de ésta información a nivel local permite que ésta etapa del proceso sea más rápida, el flujo de información entre los diferentes actores sea constante, y que la información sea fácilmente validada (todo en un sólo proceso). Esta generación y validación rápida de la información permite un proceso de identificación de soluciones locales y de toma de decisiones más ágil y basado en las necesidades locales.
- A nivel local es posible construir capital social, y por lo tanto, las bases sólidas para la co-gestión local y el apoyo a procesos de desarrollo sectorial a nivel regional y/o nacional. De esta manera, los sistemas de apoyo local permiten responder a las necesidades locales y representarlas a

niveles regionales y nacionales, facilitar los vínculos con centros de investigación y desarrollo de carácter nacional y/o internacional, y construir alianzas intersectoriales e interinstitucionales.

Por su lado, los sistemas de apoyo a nivel nacional deben estar liderados por agremiaciones sectoriales que promuevan y fortalezcan sus respectivos sectores, y en los cuales estén representados los actores locales con sus propias características, particularidades y problemáticas. Estos sistemas de apoyo a nivel nacional deben diseñar e implementar planes de tipo estratégico para sus respectivos sectores los cuales permitan priorizar la asignación de los recursos (por ejemplo fondos parafiscales) y sean como una guía de navegación y negociación del sector con el Estado. En la Tabla 1 se muestra la articulación que debe existir entre lo local y lo nacional con algunos ejemplos de Colombia. A nivel local existe un vacío de información sobre mercados, contactos comerciales y avances tecnológicos los cuales pueden ofrecer los sistemas de apoyo sectoriales a nivel regional y/o local. A la vez, las demandas y necesidades de un sector deben ser definidas a nivel local.

Por lo tanto, un sistema de apoyo local para el desarrollo agroempresarial puede definirse como *“la disposición de los diferentes actores que inciden en el desarrollo local de diseñar políticas, proveer la infraestructura necesaria, y ofrecer un conjunto de servicios de apoyo (financieros y no-financieros) para el desarrollo empresarial rural de una (micro) región, los cuales respondan a los vacíos existentes en información, acompañamiento para el diseño y ejecución de proyectos productivos integrados, y acceso a capital de inversión y trabajo, para el fortalecimiento de la economía rural, los cuales se ofrecen en las diferentes etapas del desarrollo empresarial, con un carácter intersectorial, y haciendo un uso efectivo de los recursos humanos, técnicos, económicos y financieros.”*

Tabla 1. Inter relación entre los roles de los sistemas de apoyo local y los sistemas de apoyo sectoriales a nivel regional y/o nacional: algunos ejemplos de Colombia.

		Sistemas de Apoyo Sectoriales a Nivel Nacional y/o Regional			
		Yuca	Panela	Frutas	Lácteos
Sistemas de Apoyo Locales Multisectoriales	Cabuyal, Cauca, Colombia	X	X	X	X
	Versalles, Valle, Colombia		X	X	X
	Tunia, Cauca, Colombia	X	X	X	
	Etc.				

Hacia el Diseño de un Sistema de Apoyo Local Operativo, Efectivo y Sostenible

El punto de partida: las experiencias que existen actualmente

A pesar de que es poco probable que en un futuro cercano exista el mismo nivel de recursos y apoyo que en el pasado, y por lo tanto, algunos programas y/o sistemas de apoyo que funcionaron en el pasado pueden no ser válidos en la actualidad bajo la “nueva institucionalidad” y la disminución en el papel del Estado en ésta área, el diseño de sistemas de apoyo innovativos mucho mas efectivos y sostenibles en el tiempo debe empezar por un análisis y sistematización de las experiencias pasadas. Con base en estas experiencias es posible generar una serie de mejores prácticas y criterios claves que se deben tener en cuenta para el diseño de éstos sistemas.

Una revisión de la literatura muestra que existen muy pocas experiencias sistematizadas sobre la implementación de sistemas locales de apoyo para el desarrollo empresarial rural, pero hay una literatura rica sobre los servicios ofrecidos a pequeñas empresas. En esta literatura, que tiene una predominancia hacia lo urbano, se distinguen dos clases de servicios: los financieros y los no-financieros. Estos últimos se conocen también como “servicios para el desarrollo de la empresa”.

Además de una literatura formal amplia sobre estos servicios, existen también una multiplicidad de experiencias prácticas, en el contexto de proyectos de desarrollo rural, plasmadas en informes de la literatura gris. Sin entrar en detalles individuales, se propone aquí sacar unas lecciones aprendidas a través de estas experiencias, las cuales sirvan para guiar el diseño de sistemas locales de apoyo.

Primero, una separación vertical entre servicios financieros y no financieros parece ser importante. Lo financiero, sobre todo lo relacionado con créditos, tiene que manejarse de una forma muy diferente a servicios no-financieros como son la asistencia técnica o la capacitación entre otros. Mezclar los dos tipos de servicios, mediante un técnico que también otorga créditos ha sido causa de fracasos en el pasado (CCIC, 1996). Como mínimo, los servicios deben llegar al campo a través de personas distintas, aun cuando salen de la misma institución. Un ejemplo concreto de éste último caso es el fondo rotatorio de inversión social y comunitaria (FRISCO) que maneja Corpoversalles en el municipio de Versalles, Colombia. Este fondo otorga pequeños créditos a proyectos productivos a tasas comerciales de interés y con una rotación rápida por ser proyectos relativamente pequeños (menores de US\$ 1000), pero es manejado en forma independiente a los servicios no-financieros que ofrece la Corporación para el fortalecimiento de la economía local.

En cuanto a la manera más apropiada de ofrecer estos servicios financieros existen modalidades ya bastante difundidas para ofrecer pequeños créditos rurales, fuera del sistema formal, mediante el micro-crédito. En estas experiencias la presión social reemplaza las garantías formales, y rebaja los costos administrativos de operar un portafolio de créditos pequeños en zonas rurales. Con estos productos financieros, y con las tasas de interés intermedias entre los sectores formales e informales (prestamistas) ha sido posible levantar y sostener instituciones financieras en el campo. Ejemplos de experiencias con micro-crédito son el Banco Sol en Bolivia y el Banco Gramin y BRAC en Bangladesh. Además, la posibilidad de captar fondos locales para ahorros, que sirven como base para ofrecer préstamos, mediante Cajas Rurales o Bancos Comunales, también ha demostrado ser exitosa (USAID Microenterprise Banking Project, 1997; Gonzales-Vega et. al, 1996).

Estas experiencias en el manejo de sistemas alternativos de crédito rural muestran que existen mecanismos para facilitar una oferta de crédito a nivel rural en una forma empresarial y sostenible. La pregunta es si es posible hacer lo mismo con los servicios no financieros. Varios autores han comparado el éxito relativo del micro-crédito con la aparente falta de avances semejantes en los otros servicios, los cuales han sido caracterizados como ineficientes, parciales, de mala calidad, y dirigidos por la oferta y no por la demanda (Dawson 1996). Los donantes son reacios a seguir financiando algo que no muestra impacto, mientras que el Estado, con un papel mas reducido, deja vacíos donde antes ofrecía servicios de apoyo no-financieros para el desarrollo de la economía rural. Lo cierto es que los servicios para desarrollar empresas tienen también que operar como empresas y deben estar basados en demandas concretas, expresadas mediante una disponibilidad del cliente para pagar, por lo menos en parte, el costo del servicio. Una experiencia para el caso de capacitación es la de Paraguay donde los proyectos en vez de pagar a las ONGs para ofrecer sus cursos de capacitación, dan a los microempresarios vales para pagar por éstas capacitaciones. De esta manera, los microempresarios pueden elegir el tipo de capacitación que les interesa y exigir calidad en el servicio. Los vales cubren el 75% del costo de cualquier curso y el microempresario debe pagar el resto. En este caso se vio claramente una demanda por cursos cortos y concretos que resolvían problemas inmediatos u ofrecían nuevas habilidades. Este sistema permitió conocer la demanda real de los usuarios y reorientar el enfoque de los programas de capacitación (Schor y Alberti, 1996).

Un estudio reciente de Goldmark (1999) sobre casos en América Latina muestra cuales son los servicios no-financieros con mayor probabilidad de ser sostenibles a través del tiempo, o sea son factibles como negocios por sus propias características y la disponibilidad de los clientes para pagar por los servicios. Los servicios con mayores probabilidades de auto-financiarse son los de (1) comercialización a través de los márgenes de mercadeo; (2) acceso a tecnología y equipos en los cuales se paga por el uso de éstos, y (3) los servicios profesionales de asesoría legal y contable. Por otro lado, los servicios más difíciles de autofinanciar son los de (1) capacitación en general, excepto cuando el costo esta incluido en el margen de mercadeo, (2) la asistencia técnica por la cual los usuarios sólo están dispuestos a realizar un pago parcial, y (3) los servicios de información. Tanburg

(1999) con base en estudios de caso en Africa coincide en que los servicios de mercadeo pueden ser rentables, pero a diferencia del anterior estudio, concluye que los servicios de capacitación también pueden ser muy rentables. Por otra parte, éste autor coincide también con Goldmark (1999) en que los servicios de asesoría empresarial, asistencia técnica e información son los que tienen una menor viabilidad financiera. Algunas entidades utilizan las ganancias derivadas de los servicios por los cuales los usuarios están dispuestos a pagar para subsidiar el costo de los otros más difíciles de financiarse. Sin embargo, esta es una práctica con la que se debe tener cuidado ya que se corre el peligro de dañar la sostenibilidad de todo el sistema de apoyo.

La sostenibilidad de los servicios de desarrollo empresarial deben analizarse a nivel del servicio, pero también a nivel de la organización que ofrece estos servicios y de las empresas que reciben éste apoyo. En cuanto a la sostenibilidad de las organizaciones que ofrecen los servicios, el artículo de Tanburg (1999), el cual está basado en los resultados de un taller con representantes de 100 organizaciones que ofrecen éstos servicios, muestra que éstas organizaciones han logrado alcanzar muy buenos estándares de calidad (eficacia en el logro de objetivos), sin embargo, la mayoría de éstas no recuperan más del 50% de los costos de sus servicios. A nivel de las empresas que utilizan éstos servicios, los resultados son bastante buenos ya que se está logrando una tasa de sobrevivencia de éstas empresas del 80% en el primer año. En general, existe un consenso de que el logro de la sostenibilidad de los sistemas de apoyo es un objetivo saludable. Sin embargo, pueden existir algunas situaciones en las que el logro de la sostenibilidad como primera prioridad puede no ser un objetivo realista. Por ejemplo, cuando otros criterios de evaluación reciben una mayor prioridad (ej. la necesidad de mostrar impacto directo en el corto plazo), en el caso de algunos servicios en los que la viabilidad financiera es particularmente difícil (la asistencia técnica o información por ejemplo), o cuando los objetivos sociales como el alivio de la pobreza reciben una mayor prioridad.

La síntesis de Tanburg (1999) también analiza el papel del estado en la oferta de servicios de desarrollo empresarial y concluye que existe consenso en que el estado debe promover en lo posible la oferta de éstos servicios por el sector privado. Por lo tanto, cualquier intervención estatal debe ser de corto plazo y transitoria, y debe evitar en lo posible causar cualquier distorsión en el mercado. Claramente, el estado debe tomar el liderazgo en el diseño de políticas que faciliten el proceso de desarrollo empresarial. Por ejemplo, el estado puede jugar un papel importante en la investigación cuando esta no puede ser pagada por el sector privado, dar incentivos fiscales a las organizaciones que ofrecen estos servicios para introducir innovaciones, promover la concertación y consenso entre los diferentes actores, asegurar una infraestructura adecuada, y fortalecer el recurso humano desde las escuelas y Universidades.

Finalmente, es importante reconocer que aunque el sector formal no esté presente, existen múltiples servicios ofrecidos por el sector informal en el medio rural (ej. intermediarios que prestan créditos, fabricantes de equipos que brindan asistencia técnica, etc.). Cualquier sistema local de apoyo debe, en lo posible, construir sobre estas ofertas de servicios en vez de pretender reemplazarlos o desconocerlos, mejorando su calidad y/o cobertura.

Criterios importantes para el diseño y operación de sistemas de apoyo local

Con base en la revisión de literatura sobre mejores prácticas para la oferta de servicios financieros y no-financieros, y la experiencia de trabajo del Proyecto de Agroempresas Rurales en sus sitios de referencia y la de sus socios, se proponen los siguientes criterios o principios para tenerse en cuenta durante el diseño y la operación de sistemas de apoyo local para el desarrollo empresarial rural.

1. Los sistemas de apoyo local deben construirse en base a lo que existe en una (micro) región sin desconocer o pretender reemplazar los servicios de apoyo que existen localmente. Por lo tanto, se debe empezar por articular las ofertas, estructuras e instituciones existentes, por medio de alianzas estratégicas y una coordinación general, a las demandas y necesidades concretas de los usuarios, así como a las tendencias del mercado.
2. Los sistemas de apoyo deben ser ofrecidos en una forma empresarial de manera que sean eficaces en el logro de sus objetivos, eficientes en el uso de los recursos, y deben propender a la

sostenibilidad económica del sistema a nivel de los servicios ofrecidos, las organizaciones que ofrecen los servicios, y de las agroempresas apoyadas.

3. Los sistemas de apoyo local pueden empezar en pequeño con lo más prioritario y con los recursos existentes. Este sistema puede luego irse complementando con más servicios de acuerdo con las demandas y la capacidad de la (micro) región de ofrecer estos servicios con los recursos humanos y económicos existentes localmente y aquellos que se pueden atraer de fuentes externas.
4. Los servicios financieros se deben ofrecer en forma separada, tanto física como operativamente, de los sistemas no-financieros, por lo menos en la forma como llega al cliente. Sin embargo, los servicios de apoyo no-financieros deben concertar con el sistema financiero, tradicional o alternativo, de manera que los servicios financieros se ofrezcan en forma coordinada y paralela para que éste sea una parte integral del sistema de apoyo, y tengan las características apropiadas para el sector rural.
5. Debido a la dispersión de los pobladores, productores y la microempresa en el área rural, y por problemas de acceso, transporte y comunicación, la mayoría de los servicios de apoyo deben ser móviles y los promotores y/o consultores deben desplazarse a los lugares donde se encuentran los usuarios.
6. A diferencia del acompañamiento a la microempresa urbana, en el sector rural es necesario la construcción de un mayor nivel de confianza entre el asesor y el usuario para lograr resultados. Por esto se requiere una presencia constante en las personas que ofrecen la asesoría.
7. Debido al carácter multipropósito e intersectorial del sistema de apoyo local, éste requiere de equipos multidisciplinarios y con experiencia en diferentes temas según las necesidades y demandas de los usuarios. Por esto y con miras a un sistema económicamente sostenible, los sistemas de apoyo local deben tener una estructura organizativa liviana y con capacidad de identificar y crear alianzas de acuerdo con las demandas locales.

Propuesta para el Diseño y Operación de un Sistema de Apoyo Local: Primeras Experiencias Prácticas

A partir de la identificación de éste vacío de apoyo para el desarrollo empresarial en las zonas rurales y la justificación presentada anteriormente, el proyecto empezó a trabajar en los sitios de referencia del CIAT citados arriba, así como con dos Corporaciones Locales de Desarrollo: Corpoversalles y Corpotunia en Colombia con el objetivo de diseñar, operacionalizar, ajustar y validar un modelo para un sistema de apoyo local para el desarrollo empresarial rural. Como parte de este proceso, el sistema de apoyo local propuesto ha sido conceptualizado por el equipo del proyecto con el aporte de nuestros diferentes socios locales y nacionales.

Debido a la necesidad de ajustar y validar el sistema propuesto a través de experiencias concretas, se propone operar el sistema a través de un proceso de desarrollo-acción. Este proceso requiere de un sistema de monitoreo y evaluación que permita evaluaciones periódicas del proceso en términos de su alcance, eficiencia, eficacia y sostenibilidad. Esto último no sólo en términos económicos pero también en la medida se crean capacidades a nivel local para continuar con estos procesos de apoyo y no depender exclusivamente de apoyos externos. Muchas veces no sólo los resultados son importantes sino también los procesos para llegar a éstos resultados, los cuales son los que realmente permiten construir las habilidades, destrezas, aptitudes y capacidades a nivel local para el desarrollo empresarial rural.

El sistema de monitoreo y evaluación debe generar la información necesaria para realizar ajustes periódicos en el modelo según se vea necesario y sistematizar las experiencias. De esta manera, la experiencia de campo junto con el proceso de desarrollo-acción debe resultar en un modelo para el diseño y la operación de un sistema de apoyo local que responda a las demandas y necesidades de

los usuarios, sea efectivo y sostenible, el cual ha sido ajustado y validado de acuerdo a las condiciones de los usuarios y pueda ser replicado.

A continuación se proponen algunos pasos metodológicos para el diseño de sistemas de apoyo local y se analizan algunas experiencias concretas que se están teniendo en los sitios de referencia del proyecto. Adicionalmente, se propone un modelo operativo para la oferta de servicios de apoyo, el cual que ha sido conceptualizado basado en los criterios o principios expuestos anteriormente.

Pasos Metodológicos para el Diseño del Sistema de Apoyo Local

Los pasos metodológicos para el diseño de sistemas de apoyo local estarían divididos en dos grandes bloques:

- Un espacio de concertación, negociación y gestión entre los actores que ofrecen servicios de apoyo en la región sean éstos formales o informales. Los pasos para la facilitación de éste proceso se muestra en forma esquemática en la Figura 3 y parte de un reconocimiento de los actores y las instituciones de apoyo. Estos actores e instituciones deben participar en un proceso de intercambio de experiencias, filosofía y forma de trabajo, e identificar su oferta y demanda de servicios de apoyo. Este proceso busca crear confianza entre los diferentes actores, la cual permita un buen flujo de información entre éstos y la capacidad de trabajar en forma colectiva. El resultado concreto de éste proceso debe ser la definición de una visión común de la región, una misión compartida entre todos los actores, y unas reglas de cooperación compartidas y negociadas, las cuales permitan una colaboración efectiva y sostenible. Una vez que se han logrado buenos niveles de confianza mutua y acuerdos de cooperación, se puede entrar a conformar un Sistema de Apoyo Local. Entre las funciones del Sistema de Apoyo estarían, entre otras (1) articular y coordinar las actividades de apoyo y gestión de recursos, (2) determinar políticas locales para el apoyo al desarrollo de la región y realizar actividades de lobby para incidir en la formulación de políticas nacionales, (3) crear espacios de cooperación para definir las líneas de acción para el diseño una estrategia de desarrollo para la región basada en una amplia participación y orientación al mercado, la cual permita alcanzar la visión común de la región, (4) representar a la región ante instancias sectoriales y nacionales.
- Un esquema operativo para el desarrollo empresarial rural con amplia participación de los usuarios y con orientación al mercado, para el cual se propone el diseño y operación de una Unidad de Apoyo Local para el Desarrollo Empresarial Rural (Figura 4). Esta Unidad debe empezar por interpretar las políticas definidas por el Sistema de Apoyo Local y facilitar dos procesos paralelos con una amplia participación de las comunidades: (1) un diagnóstico participativo amplio de la región, el cual incluya una caracterización biofísica, socio-económica, institucional, empresarial y de infraestructura, así como una análisis tipo DOFA, y (2) un proceso de inteligencia de mercados, el cual identificación oportunidades de mercado para la región e identifique contactos comerciales. Con base en esta información, y una amplia participación de la comunidad, se diseñaría una estrategia de desarrollo empresarial y un plan de acción para la región. Con base en ésta estrategia, la Unidad de Apoyo Local facilitaría y acompañaría el proceso de diseño y ejecución de proyectos productivos integrados.

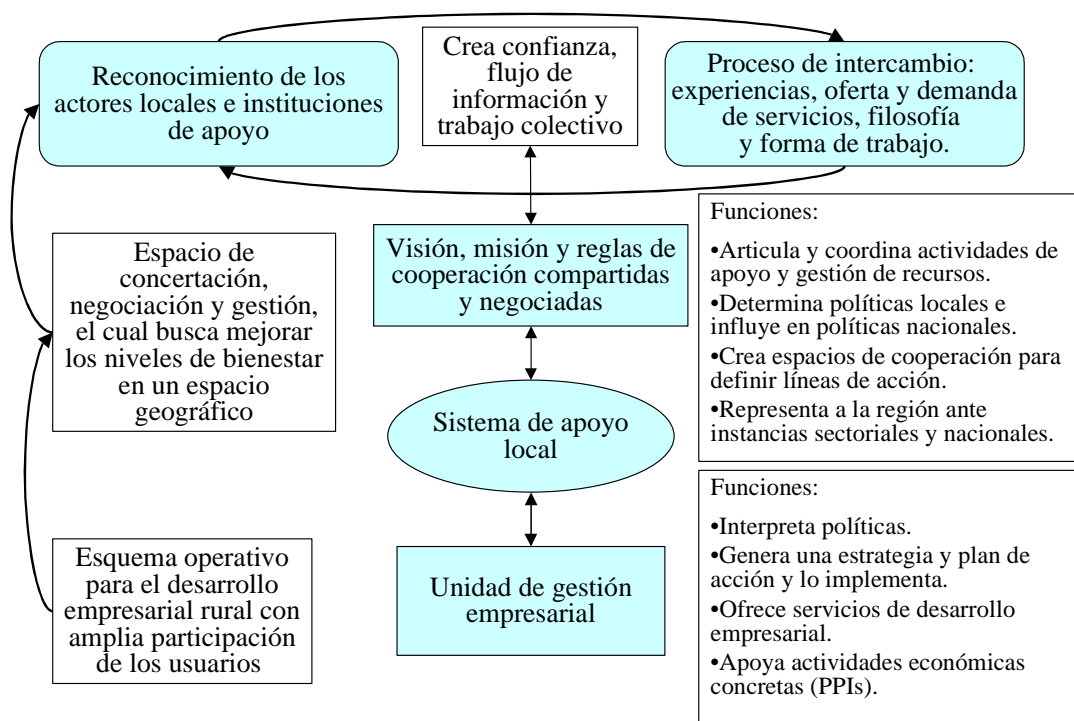


Figura 3. Pasos metodológicos para el diseño de un sistema de apoyo local.

Un proyecto productivo integrado (PPI) puede ser definido como *“un conjunto de actividades que se planean y ejecutan con el objetivo de lograr una mejor organización e integración de las funciones de producción manejo poscosecha o procesamiento, comercialización, y organización empresarial dentro de un sector, para el cual se han identificado oportunidades de mercado.”* Los PPIs utilizan un enfoque de cadena agroindustrial (desde la producción hasta el consumo) y buscan vincular a los pequeños productores rurales (con y sin acceso a tierra) a mercados en crecimiento. El desarrollo de PPIs sólo se justifica si existe una oportunidad de mercado la cual pueda ser desarrollada con pequeños productores, los cuales deben ser los principales beneficiarios. Por lo tanto, los PPIs deben tener una orientación al mercado y responder a la demanda.

El ciclo de los PPIs (Figura 5) empieza con un proceso de identificación de problemas y oportunidades con todos los actores de la cadena agroindustrial y los distintos grupos de interés. Este proceso requiere de cuatro elementos de análisis para apoyar el proceso de toma de decisiones. (1) una caracterización de la cadena agroindustrial, (2) un estudio de mercados, (3) un diagnóstico participativo que resulte en un análisis de limitaciones, oportunidades y posibles soluciones locales, así como la necesidad de apoyo externos, y (4) una evaluación de experiencias pasadas. El próximo paso consiste en la retroinformación de los resultados a todos los actores y grupos de interés, los cuales deben llegar a un consenso sobre las áreas prioritarias de apoyo. Estos actores y grupos de interés deben entonces asignar representantes para iniciar el proceso de diseño de los PPIs. El proceso de diseño de PPIs requiere de la confrontación entre las necesidades y demandas para el desarrollo del PPI con la oferta actual de servicios.

Con base en éste proceso, los PPIs pueden necesitar de un proceso de investigación, pueden entrar directamente en actividades de pre-inversión o fase piloto, donde la tecnología, el modelo de organización empresarial y el mercado son desarrollados y ajustados por los usuarios finales, ó puede desarrollarse directamente un proyecto de inversión el cual requiere principalmente de actividades de desarrollo y difusión.

Adicionalmente, se debe diseñar un sistema de monitoreo y evaluación desde un principio el cual debe estar basado en el marco lógico del proyecto. Los indicadores intermedios deben también ser definidos y la información recolectada para realizar evaluaciones periódicas del proyecto, las cuales permitan determinar en que medida se están logrando los objetivos y las necesidades de ajuste para aumentar las probabilidades de éxito. Finalmente, los indicadores de impacto en desarrollo deben ser definidos los cuales se utilizarán en la evaluación de impacto ex-post.



Figura 4. Pasos Metodológicos para la Operación de una Unidad de Apoyo para el Desarrollo Empresarial Rural.

Conceptualización del Sistema de Apoyo Local

El sistema de apoyo local para el desarrollo empresarial rural estaría dirigido a la economía rural, y en especial al pequeño productor rural, como sujeto de atención, independientemente de que su actividad sea o no agrícola, y de que esté enmarcada en la economía formal. El sistema apoyaría en forma prioritaria a sectores tradicionales o nuevos, para los cuales se identificaron oportunidades de mercado. Para éstos sectores se desarrollarían Proyectos Productivos Integrados (PPIs), los cuales pueden tener un enfoque local o regional, y según su tamaño podrían requerir un cierto nivel de especialización en el sistema de apoyo local, sin perder su condición de multipropósito. Sin embargo, también podría apoyar cualquier iniciativa empresarial, independientemente de que ésta esté enmarcada a un sector prioritario siempre y cuando el proyecto productivo sea económicamente viable, amigable con el medio ambiente y contribuya al desarrollo de la comunidad.

Mecanismo para el Desarrollo de Proyectos de Inversión

Los servicios de apoyo no-financieros (o de desarrollo empresarial rural) se ofrecerían a través de unidades operativas, las cuales llamaremos Unidades de Apoyo Local (UALs) para el desarrollo empresarial rural. Estas UALs deberán concertar con entidades financieras tradicionales o alternativas, de manera que los servicios financieros se ofrezcan en forma coordinada y paralela a los servicios no financieros. Esta coordinación se realizaría a través del siguiente esquema para el desarrollo de proyectos de inversión, el cual se presenta en forma gráfica en la Figura 2.

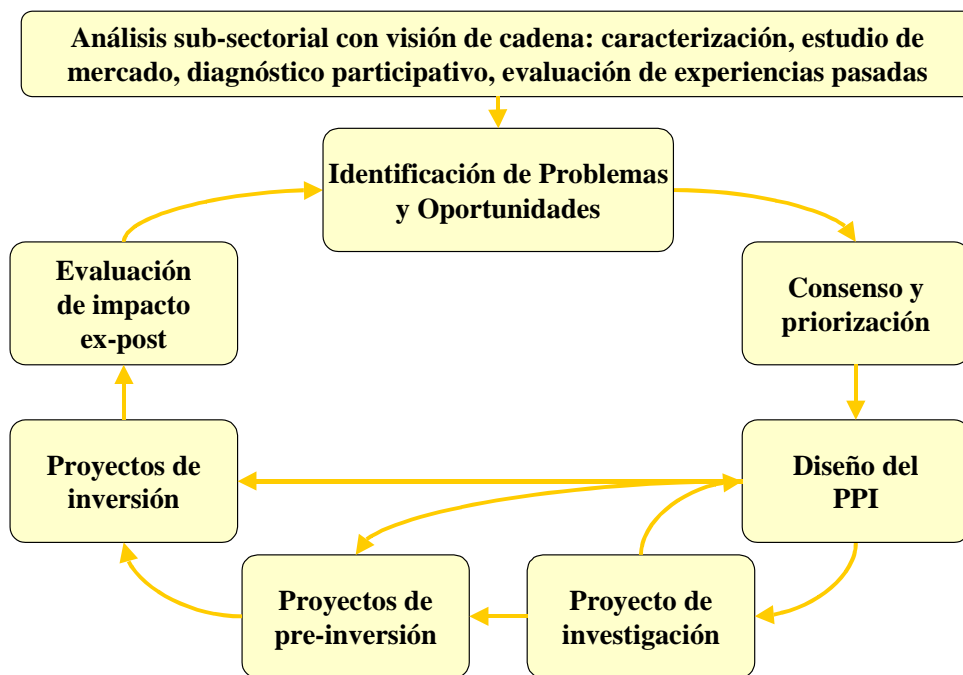


Figura 5. Ciclo para el diagnóstico, diseño y ejecución de Proyectos Productivos Integrados.

Este esquema tendría los siguientes componentes:

Un **comité de evaluación de proyectos**, el cual incluye representantes de todos los actores que participan en el sistema de apoyo local y representantes de la comunidad y los usuarios. Este comité debe incluir como mínimo un representante de la comunidad, el coordinador de la UAL, el asesor asignado al proyecto evaluado, y un representante de la entidad financiera anexa a la UAL.

El; **sistema operativo para el apoyo al desarrollo empresarial**, el cual ofrece servicios de apoyo para el desarrollo de proyectos de inversión, y otros servicios no-financieros demandados por los usuarios, y se refiere a la UAL.

La **institución financiera tradicional o alternativa** con la que se concertó, de manera que ésta sea parte integral del servicio de apoyo. Ante el cliente o microempresario rural, este servicio debe aparecer desvinculado de la UAL tanto operativamente como físicamente. La UAL no participaría en el manejo y cobro del crédito.

Dentro del esquema propuesto, el Comité recibe las ideas de proyectos, y en caso de que éstas tienen un buen potencial y son promisorias para la región, las aprueba. Una vez que una idea de proyecto es aprobada, la UAL apoya al pequeño empresario a desarrollar la idea de proyecto y preparar un perfil de plan de negocio. Este perfil de negocio es luego evaluado por el Comité, y si éste encuentra que el proyecto es factible y contribuye a la comunidad local, lo aprueba y la UAL apoya nuevamente al pequeño empresario para desarrollar un plan de negocio detallado. En éste proceso de desarrollo de idea, perfil de plan de negocio, y plan de negocio detallado, el pequeño empresario a la vez que desarrolla éstos productos para su microempresa también recibe capacitación práctica (aprender-haciendo) y se genera confianza entre el productor, la UAL y el sistema financiero. Se debe tener en cuenta que este mecanismo se presenta como una propuesta pero que debe ser analizado en cada caso y ajustado a las características y realidades específicas de una región.

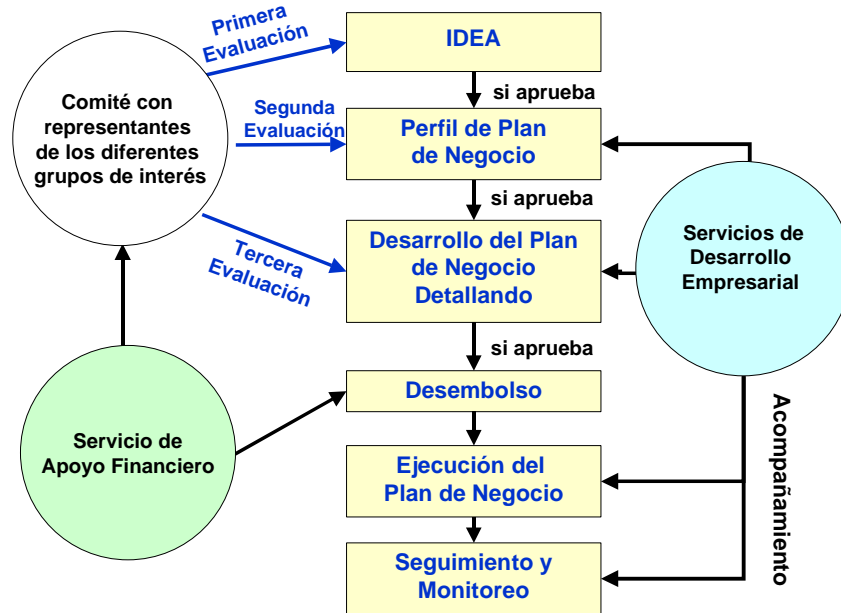


Figura 2. Esquema sobre el mecanismo para el diseño, financiación y ejecución de proyecto productivos.

Servicios de apoyo

Las áreas posibles de servicios de apoyo que ofrecerían las UALs dependerían de las demandas de los usuarios pero podrían incluir los siguientes servicios:

- Mercadeo (inteligencia de mercados, desarrollo de planes y estrategias de mercadeo, asesoría comercial y de exportación, publicidad y diseño gráfico, información sobre contactos de mercados y/o proveedores, y comercialización de productos).
- Producción/procesamiento (asesoría técnica, desarrollo de nuevos productos, acceso a materias primas, insumos, y equipos, presentación de productos y empaques, investigación participativa)
- Gestión empresarial (desarrollo de proyectos de inversión y planes de negocio, formación, desarrollo y asesoría empresarial, creación de empresas, asesoría contable, facilitación de procesos de cooperación vertical y horizontal, orientación y acompañamiento al crédito)
- Asesoría legal para el pago de impuestos, obtención de licencias y permisos para operar, o al ajuste de las practicas empresariales para que estén en regla con los estándares locales de seguridad, salud y del medio ambiente, y para el cumplimiento de normas para la comercialización de los productos.
- Acceso a comunicaciones e información (alquiler de microcomputadores, comunicación, búsqueda de información e internet)
- Fortalecimiento institucional y organizativo (organización social y económica, fortalecimiento del capital social, procesos de investigación y desarrollo participativos, establecimiento de alianzas estratégicas a través de la facilitación de foros de discusión entre actores de las cadenas agroindustriales o clusters)

Estructura de la organización

Con el objetivo de lograr una organización liviana, la cual pueda ser sostenible en el tiempo y efectiva, y debido al carácter multipropósito e intersectorial del sistema de apoyo local, el cual requiere de multidisciplinariedad, se propone la siguiente estructura organizativa. La UAL podría estar compuesta por un coordinador, y un núcleo básico y mínimo de promotores que conocen la zona de trabajo y tienen la capacidad de buscar el apoyo necesario según las demandas específicas de los usuarios. El apoyo se prestaría básicamente a través de consultores con experiencia, los cuales apoyan al usuario según sus necesidades y la etapa de desarrollo de su negocio. Uno de los principales roles del sistema de apoyo debe ser el de facilitar el acceso a información, y los contactos con personas que tienen la experiencia y conocimientos requeridos en un momento dado (éstos contactos podrían estar clasificados por producto, tema, etc.). Adicionalmente, con éste sistema de consultores, el demandante o usuario final del servicio de apoyo tendría el poder de decidir quién le ofrece el servicio que espera y quien no, y exigir un servicio de excelente calidad.

Sostenibilidad

Como se discutió anteriormente, la sostenibilidad de los sistemas de apoyo es un punto de preocupación para todos (donantes, gobiernos, instituciones que ofrecen los servicios, etc.) y el de mayor debate. Por lo tanto, éste aspecto debe tenerse en cuenta desde el diseño mismo del sistema. En la discusión de éste tema debe tenerse en cuenta que el suministro de servicios de desarrollo empresarial no ha demostrado ser una actividad sostenible, aún en el caso de la microempresa urbana, por lo que no se ha superado la etapa de subsidios. Lograr la sostenibilidad de éste tipo de servicios representa un reto para los proveedores de éstos. En los países desarrollados, éstos servicios siempre fueron subsidiados, y aún los son a niveles significativos. Sin embargo, dadas las políticas macroeconómicas actuales y el bajo ingreso per capita de los países en desarrollo, no es posible pensar en el montaje de infraestructuras para el apoyo al desarrollo de la economía rural, como las que han sido implementadas en los países desarrollados. Esto implica que los servicios de apoyo que se desarrollen deben ser apropiados a las condiciones locales, y no importados de economías desarrolladas.

El modelo propuesto para sistemas de apoyo local debe tener claro desde su inicio la búsqueda de la sostenibilidad económica del sistema. Esta sostenibilidad puede lograrse en forma progresiva según se muestra su efectividad y los usuarios desarrollan sus negocios. Adicionalmente, se proponen los siguientes mecanismos para la financiación de los sistemas de apoyo local: (1) articular lo que ya existe en una región en términos de servicios de apoyo de manera que no se dupliquen esfuerzos y se haga un uso eficiente de los recursos disponibles, y (2) una mezcla de actividades como el manejo financiero, colocación de créditos, venta de servicios y su participación en las actividades económicas generadas por el sistema. Este segundo mecanismo se discute en detalle a continuación:

Manejo financiero

Para el montaje de los sistemas de apoyo local se requieren de algunos fondos iniciales los cuales pueden ser gestionados a través de programas nacionales de apoyo u otros donantes. Estos recursos no tienen que ser necesariamente altos y se utilizarían como fondos semilla durante el inicio del proceso de diseño y operación del sistema. Sin embargo, se propone que la mayor parte de éstos fondos se destine a la constitución de un Fondo Patrimonial, el cual constituya un fondo inagotable que se pondrá a rentar en la mejor opción financiera posible pero con mínimo riesgo. Un porcentaje de los rendimientos que genere este fondo (alrededor del 70%) estarían destinados a apoyar actividades de acompañamiento, especialmente para ofrecer los servicios que difícilmente pueden ser pagados en su totalidad por los clientes y procesos de construcción de capital humano y social. El resto de los rendimientos (alrededor del 30%) junto con el capital inicial sería reinvertido para que mantenga su valor en el tiempo.

Colocación de créditos

Dependiendo del mecanismo de concertación acordado con el sistema financiero tradicional o alternativo que existe en la región, y las políticas existentes, se generarán recursos a través de las tasas de interés que se cobren por los créditos, las cuales deben ser comerciales. Los intereses

generados deben garantizar el funcionamiento del sistema financiero, pero dependiendo de su comportamiento pueden generar recursos para contribuir al sostenimiento del sistema de apoyo local.

Venta de servicios

Se espera que desde un inicio los usuarios paguen por los servicios aunque, dependiendo del tipo de servicio, en un principio no los cubran totalmente. Una vez que se demuestre al usuario que el sistema de apoyo se ha visto reflejado en ganancias concretas para él, se puede cobrar un margen de éste ingreso adicional. De esta manera, en el tiempo el usuario iría pagando cada vez un porcentaje mayor del costo real del servicio.

Participación en los negocios

La existencia de un sistema de apoyo local implica ventajas tanto para productores como para compradores en términos de cumplimiento, calidad y permanencia en el mercado. El sistema de apoyo podría negociar un pago por los servicios que presta a negocios de volúmenes, manejados mediante contrato. Para esto se pueden utilizar mecanismos como participación en las ganancias, copagos por parte de los participantes, retención de ingresos u otras formas de mutuo acuerdo. En éste caso los proveedores de servicios actuarían también en la cadena de comercialización. Este mecanismo ofrece la ventaja de que los costos del servicio se cubren con un margen de la comercialización. Un ejemplo concreto en que se están utilizando este mecanismo de financiación se presenta en Lundy et. al, 1999.

Primeras Experiencias en los Sitios de Referencia del Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales

Las experiencias en los sitios de referencia muestran que en muchos casos los procesos para crear confianza, espacios de concertación, negociación y gestión no se realizan o se hacen con un fuerte componente institucional pero baja participación de la comunidad y los demás grupos de interés. Cuando estas etapas no se realizan, respetando la dinámica local, y se busca mostrar resultados concretos en el corto plazo, es posible tener impactos inmediatos pero la sostenibilidad es casi nula ya que no se dejan las capacidades, habilidades, destrezas y aptitudes para que los actores involucrados continúen con el proceso. Aunque se puede realizar la concertación y actividades de desarrollo empresarial concretas en forma paralela y con un alto grado de coordinación, la dificultad de empezar con esquemas operativos sin crear éstos espacios de concertación y negociación es que se genera un conjunto de ofertas de apoyo puntuales, duplicación de esfuerzos, bajos niveles de sostenibilidad e impacto limitado.

Otro aspecto importante es que la creación de Consorcios interinstitucionales no es suficiente, sino que éstos deben realmente compartir una visión y una misión común, y las reglas de la cooperación deben ser claras y fijadas por consenso. Esto último solo puede darse cuando se crea un buen nivel de confianza entre los diferentes actores, el cual permita un buen flujo de información y un ambiente apropiado para el trabajo colectivo. En general, éstos son procesos que no se pueden lograr en el corto plazo, pero si se debe hacer un esfuerzo por ir más allá de la creación de Consorcios. Finalmente, lo que se busca es la creación de sinergias donde se articulan entidades y organizaciones de base alrededor de espacios y problemas concretos, en los cuales vale más el compromiso personal e institucional que documentos elegantes de cooperación.

A pesar de saber hacia donde se quiere ir, existe un vacío metodológico sobre la forma de cómo se debe facilitar procesos de concertación, abrir espacios de negociación, y promover una amplia participación de todos los actores y sobretodo de la comunidad. En esta área hay procesos importantes en marcha de los cuales se puede aprender, como el caso de la Corporación para el Desarrollo de Versalles, Corpoversalles, el Consorcio para el Desarrollo Sostenible en Laderas, CIPASLA, y la Corporación para el Desarrollo de Tunía, Corpotunía, en Colombia, el Consorcio Carchi en el Ecuador, y el Comité Local para el Desarrollo Sostenible de la Cuenca del Río Tascalapa, CLODEST, en Honduras.

En el caso de CIPASLA por ejemplo, se ha logrado articular y concertar con las instituciones que trabajan en la zona, sin embargo, el proceso es todavía muy institucional y no está claro un mecanismo amplio de participación de la comunidad en éste. Además, hay diferencias en la forma de ver y abordar el proceso del desarrollo rural, y en general, todavía no hay reglas de cooperación claras, y menos una filosofía y forma de trabajo compartida.

Con base en la experiencia de CIPASLA, en Yorito-Sulaco, Honduras, también se trabajó en un proceso de concertación interinstitucional, lo cual dio origen al CLODEST. En éste Consorcio se nota una mayor participación de la comunidad que en CIPASLA, sin embargo, todavía existe una alta dependencia institucional. Un aspecto que se debe analizar en ésta experiencia es la escala y cobertura que deben tener éstos sistemas de apoyo local. En este caso, se trabajó en una zona que cubre dos municipios y esto a dado lugar a conflictos entre los actores locales de Yorito y Sulaco, especialmente por la baja operatividad en el trabajo conjunto (distancia entre las dos regiones) y la competencia por recursos externos. Debido a ésta situación la comunidad de Sulaco decidió formar su propia organización, el Comité Interinstitucional para el Desarrollo de Sulaco, CIDES, el cual ha tenido un apoyo institucional casi nulo, pero a logrado articular a los actores locales más allá del sector agropecuario, como son la alcaldía, el sector salud y la iglesia, entre otros. CIDES está siendo bastante exitosa en la gestión de recursos para proyectos productivos, pero en general, los productores de ésta zona son relativamente más grandes que los de Yorito. Esta experiencia muestra que se debe reflexionar en cuanto a la escala y la cobertura de los sistemas de apoyo local.

Por otro lado, los espacios de concertación y negociación tampoco son suficientes para lograr el desarrollo económico y/o empresarial de una región. Para esto se hace necesario un sistema de apoyo operativo que funcione, de manera que facilite el diseño y la ejecución de proyectos productivos integrados, y en general el fortalecimiento y/o creación de (micro) empresas rurales. En los sitios de referencia del Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales, se han empezado procesos para el montaje de Unidades de Apoyo Local para el Desarrollo Empresarial Rural. Para esto se ha empezado por un proceso de inteligencia de mercados y diagnóstico de las regiones, los últimos realizados como parte del trabajo del CIAT en éstos sitios de referencia. Con base en éstas experiencias se ha encontrado la necesidad de involucrar más activamente a las comunidades en éstos procesos. La contratación de consultores externos para realizar éstos estudios, aunque puede ser más efectiva en el corto plazo, no crea un nivel de pertenencia de los resultados a pesar de que éstos sean retroinformados a las comunidades y grupos de interés. Aún más, se corre el riesgo de ejecutar proyectos a corto plazo, los cuales en el mejor de los casos dejarían algún impacto, pero no construyen las capacidades locales para continuar con los procesos en el largo plazo ni empoderar a los actores locales.

En éstos sitios de referencia también se ha iniciado un proceso de diseño de proyectos productivos integrados. El proyecto integrado para el desarrollo de la agroindustria de almidón de yuca en el Norte del Cauca, Colombia, ya está siendo ejecutado, a través de un conjunto de actividades de investigación y desarrollo en producción primaria y procesamiento, así como en mercadeo y organización gremial. En el Municipio de Versalles como parte del sistema de apoyo de Corpoversalles se diseñó un proyecto productivo integrado para frutas andinas (lulo, mora, tomate de árbol y granadilla), y en CIPASLA se empezó con un proyecto para productos lácteos.

Adicionalmente, al trabajo en los sitios de referencia los cuales están generando proyectos de carácter microregional y regional, se apoyó el proceso de diseño de un plan estratégico a nivel nacional para panela en Colombia. Esta última experiencia ha llevado a la reflexión de que a nivel nacional no es posible diseñar proyectos productivos integrados sino más bien planes estratégicos. Sin embargo, éste tipo de procesos es también muy importante ya que tuvo resultados importantes. Primero, mejoró sustancialmente el flujo de información entre las instituciones de investigación y desarrollo como Corpoica y CIAT, las ONGs y otras organizaciones locales, la organización gremial, FEDEPANELA, y los productores y comercializadores. Este proceso ha permitido facilitar un espacio de concertación y crear mejores niveles de confianza entre los diferentes actores y grupos de interés. Segundo, el proceso de análisis de los problemas del sector y su priorización será una herramienta muy importante para la toma de decisiones sobre la mejor distribución posible de recursos

parafiscales. Quedo en forma explícita que éstos recursos deberían utilizarse para una campaña publicitaria genérica que permita diferenciar la panela del azúcar, la promoción de acuerdos de cooperación entre productores, y con los otros actores de la cadena agroindustrial, y el apoyo a la investigación estratégica para el sector. Tercero, el plan estratégico se convierte en una carta de navegación para el sector, la cual permita realizar actividades de lobby ante el gobierno y gestionar recursos.

Reflexiones y Recomendaciones

- El reto de lograr un desarrollo rural sostenible, el cual contribuya al alivio de la pobreza con equidad y sin deteriorar los recursos naturales, en el nuevo contexto macroeconómico, político y social, requiere de un nuevo paradigma el cual busque construir habilidades, destrezas, aptitudes y capacidades a nivel local para aprovechar las nuevas oportunidades que se presentan. Además, sea hace necesario e importante mirar más allá de la finca e impulsar una agricultura ampliada y sostenible, la cual puede lograrse a través del diseño y ejecución de proyectos productivos integrados.
- La construcción de capacidades a nivel local requiere de un sistema de apoyo efectivo y sostenible, el cual debe aprovechar los espacios abiertos por los procesos de descentralización. De esta manera, los sistemas de apoyo deben construirse a partir de lo local debido a las grandes ventajas que ofrece el trabajar a éste nivel, sobretodo en términos de participación y concertación en los procesos de desarrollo.
- Los sistemas de apoyo local deben construirse en base a la oferta de apoyo que existe en una (micro) región, deben ser ofrecidos en una forma empresarial de manera que sean efectivos y sostenibles, pueden empezar en pequeño con lo más prioritario y con los recursos existentes, y deben tener una estructura organizativa flexible y liviana. Los servicios de apoyo en el área rural deben ofrecerse en forma descentralizada, con una permanencia de asesores que busquen el empoderamiento de los usuarios, a través de un cambio de actitud y la creación de buenos niveles de confianza entre ambos. Además, los servicios financieros se deben ofrecer en forma separada de no-financieros, por lo menos en la forma como llegar al cliente.
- A pesar de que todavía no existe un modelo de sistema de apoyo local validado y todavía se requiere de un proceso de desarrollo-acción, se reconoce la necesidad de trabajar en dos niveles o grandes bloques. Por un lado es necesario propiciar espacios de concertación, negociación y gestión a nivel local, los cuales deben crear confianza entre los diferentes actores y grupos de interés, un flujo de información apropiado y el deseo de trabajar en forma colectiva para el bien común, lo cual se constituye en el sistema de apoyo local. Por el otro lado, se hace necesario un esquema operativo que apoye el desarrollo de (micro) empresas rurales y tenga resultados concretos y tangibles en el desarrollo económico de la (micro) región.
- Aunque se reconoce que es esencial la creación de de espacios de concertación, negociación y gestión, la creación de Consorcios interinstitucionales no es suficiente, sino que éstos deben realmente compartir una visión y una misión común, y las reglas de la cooperación deben ser claras y fijadas por consenso. Lo que se debe buscar es la creación de sinergias donde se articulan entidades y organizaciones de base alrededor de espacios y problemas concretos, en los cuales vale más el compromiso personal e institucional que documentos elegantes de cooperación. En éste aspecto todavía existen grandes vacíos acerca de la manera más apropiada para facilitar éstos procesos.
- Con base en las primeras experiencias en los sitios de referencia del Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales se ha encontrado que existe una mayor necesidad de involucrar más activamente a las comunidades en todos los procesos desde su inicio. La contratación de consultores externos para realizar estudios, aunque puede ser más efectiva en el corto plazo, no crea un nivel de pertenencia de los resultados a pesar de que éstos sean retroinformados a las comunidades y grupos de interés. Aún mas, se corre el riesgo de ejecutar proyectos a corto

plazo, los cuales en el mejor de los casos dejarían algún impacto, pero no construyen las capacidades locales para continuar con los procesos en el largo plazo ni empoderan a los actores locales.

Referencias

- Best, R. y Ostertag, C. F. 1997. Inserción del Componente Agroindustrial dentro de un Plan de Desarrollo Microregional. Documento presentado en la III Reunión Anual de la Red de Agroindustria Rural de Perú (REDAR-Perú). 20-22 Marzo 1997. Tarapoto, Peru. Mimeo. 12p.
- Canadian Council for International Cooperation, CCIC. 1996. Questioning the Panacea: Lessons from a CCIC Learning Circle on Micro-Enterprise Development. (www.web.apc.org/ccic-ccci/policy/doc13.html).
- Dawson, J. 1997. "Beyond Credit – The Emergence of High-Impact, Cost-effective Business Development Services." *Small Enterprise Development*, Vol 8, No. 3.
- Goldmark, L. 1999. "The Financial Viability of Business Development Services." *Small Enterprise Development*, Vol 10, No. 2.
- Gonzales-Vega, C., Jimenez, R., y Quiros, R. ed. 1996. *Financing Rural Micro-Enterprises: FINCA Costa Rica*. Mimeo.
- Lasso, L. P., y Ostertag, C. F. 1998. Factores Claves de Exito de Agroindustrias Rurales Enfocadas hacia la Exportación. Documento presentado en el Tercer Simposio Latinomamericano de investigación y Extensión Agropecuarios (IESA-AL-III). 19-21 Agosto 1998. Lima, Perú. Mimeo. 8p.
- Lundy, M., Magaña, C.A., y Wheatley, C. 1999. Ayúdate que yo te Ayudare: Una Alianza entre Productores, ONG y la Empresa Privada. Documento presentado en la conferencia electrónica "Enfrentando la Globalización: Organizaciones Económicas Campesinas en América Latina y el Caribe", organizada por RIMISP:
- Schor, G. y Alberti, J. P. 1996. "Training Voucher Schemes for Microenterprises in Paraguay." *Small Enterprise Development*, Vol 7, No. 4.
- Tanburn, J. 1999. "How Sustainable can Business Development Services Really be? A Report on the Harare BDS Workshop." *Small Enterprise Development*, Vol 10, No. 1.
- USAID Microenterprise Banking Project, MBP. 1997. MBP Village Banking Research Agenda: Concept Paper USAID Microenterprise Innovation Project. Washington D.C. (www.mip.org/).