

Jornada de Trabajo: la explosión de lo local Nuevas formas de promover desarrollo local

Hay una brecha entre necesidades y recursos. Es preciso cerrarla y al hacerlo también acceder a conocimientos, información y contactos. El gobierno regional tiene la capacidad de movilizar una diversidad de iniciativas económicas sin tener que asumir su gestión o financiamiento. Para ello requiere disponer de un moderno instrumental de promoción; instrumentos que apoyen emprendimientos productivos con impacto positivo en la economía local. En la Jornada de Trabajo se considera una batería de esos instrumentos; en qué consisten y cómo establecerlos combinando efectividad y mejor rumbo.

1. Necesidades y recursos locales: nivelando la ecuación

Las necesidades en una localidad son mayores que los recursos financieros disponibles. Pero hay otros activos locales que no son plenamente aprovechados, como el conocimiento, la capacidad de movilizar iniciativas, la habilidad para navegar en aguas poco conocidas por extraños, la posibilidad de transformar ventajas locativas (población, ubicación, clima, suelos, subsuelo, agua, acceso, etc.) en ventajas competitivas. Se mistifica lo financiero en detrimento de otros factores que son cruciales para el desarrollo local.

(i) La brecha local y cómo cerrarla

Una dimensión de la brecha local es la mencionada entre demandas sociales y recursos financieros disponibles. ¿Cómo encarar esto? Por un lado, priorizando con rigurosidad las necesidades y asegurando efectividad al gasto público local coordinando apropiadamente con las iniciativas nacionales y provinciales. Por otro lado, utilizando más plenamente activos intangibles que permitan movilizar iniciativas de terceros.

Otra dimensión complementaria de la brecha local es el limitado acceso a conocimientos, información y contactos. De reducirla se abrirían nuevas oportunidades para la localidad. Para ello es necesario (i) movilizar la comunidad científica y tecnológica para enriquecer los contenidos educativos y desarrollar mayores vínculos con emprendedores locales, y (ii) establecer instrumentos

locales de promoción económica capaces de facilitar el acceso a inversiones, contactos, mercados y moderna ingeniería de negocios.

(ii) La utilización de activos intangibles

En ocasiones se asigna mayor credibilidad al apoyo externo que a la propia capacidad local de tomar iniciativa. No se pregona aislacionismo alguno (apoyos extra-regionales son bienvenidos) sino reconocer que la iniciativa local tiende a convertirse en uno de los principales elementos diferenciadores entre localidades exitosas y las que no lo son.

Un recurso valioso pero muy subutilizado es la capacidad de gobiernos locales y provinciales de facilitar que una diversidad de actores asuma iniciativas útiles para la región, ya sean emprendimientos productivos, programas educativos, servicios de salud, entre otras. La cuestión es movilizar capacidad de trabajo, discernimiento, capitales, organizaciones; es mucha la energía local desaprovechada. No se trata que el gobierno local ejecute por sí mismo esas iniciativas sino que ayude a desbloquear la tremenda energía que anida en el seno de cualquier localidad o región.

Para ejercer este tipo de protagonismo, crítico y subsidiario al mismo tiempo, hace falta entender y saber conducir procesos complejos. En lo económico comprender cómo se genera el ahorro y cómo puede canalizarse hacia la inversión, cómo aparecen y se estructuran las iniciativas productivas, cómo inversiones locales pueden competir en un mundo globalizado; también saber administrar las inevitables tensiones propias de todo proceso que dinamice la economía.

Para algunos funcionarios podría parecer más sencillo ejecutar programas tradicionales que movilizar la iniciativa de terceros. Pero esa ejecución por cuenta propia choca con la restricción presupuestaria local y provincial: con ese enfoque se pueden realizar sólo aquellas obras o programas que tuviesen una asignación financiera. En cambio, la promoción de iniciativas de otros actores puede detonar una masa de energía social infinitamente superior.

(iii) Fuga de recursos por ausencia de buenos proyectos y de mecanismos para canalizar inversiones

Abundan ejemplos de situaciones con recursos financieros disponibles que no sirvieron para gatillar desarrollo alguno. Un caso dramático es la transferencia a extrazona de ahorros generados en la región, algo insólito cuando que, al mismo tiempo, se procura atraer inversiones: esto es, el sistema financiero (formal e informal) capta más ahorro local que lo que se presta o invierte en la propia región y los saldos son transferidos adonde puedan ser aplicados. En estos casos queda evidenciado que (i) existe capacidad de ahorro local, y que (ii) los titulares de ese ahorro no controlan su destino o no encuentran modalidades atractivas para invertir en proyectos locales.

Esto no implica ausencia de oportunidades de inversión en la zona sino que no han sido bien exploradas o que no existen vehículos institucionales adecuados para canalizar los recursos. Por ejemplo, es difícil que un pequeño ahorrista pueda participar directamente en una inversión productiva local, ya que no suele tener la capacidad para analizar apropiadamente el mérito del proyecto, los antecedentes de sus promotores y participar activamente en su inversión. Tampoco le conviene comprometer sus pequeños ahorros con el riesgo de una sola operación. En cambio, de existir un canal como, por ejemplo, un fondo local o regional de apoyo a la inversión productiva se podría captar ahorros locales y aplicarlos a buenas inversiones en la región.

2. Desarrollo local como acceso a nuevas oportunidades

Es necesario conocer lo propio pero también lo extra local; sea nuevo conocimiento, nuevas tecnologías, nuevas demandas, nuevos mercados, nuevas formas de concebir, estructurar y desarrollar negocios, nuevas modalidades de gestionar y administrar la cosa pública y las iniciativas sociales, formas efectivas de participación. La innovación y la búsqueda de mejores oportunidades, siempre respetando las identidades locales, deben ser alentadas, tal como sucede en otras latitudes. De no hacerlo miraremos bien por detrás al desarrollo global.

El enfoque moderno de desarrollo local apunta más que a hacer a promover; o, dicho de una forma más clara, a *hacer a través de promover*. Promover, facilitar, asistir, ayudar, inducir, son verbos apropiados para los gobiernos provinciales y locales contemporáneos, ya que un buen número de actores con conocimientos y capacidad de sostener iniciativas no logran expresarse por falta de apoyo, auspicio, aliento.

(i) Modernos instrumentos de promoción económica

En general, los gobiernos municipales no suelen disponer de instrumentos para promover con efectividad la iniciativa local; sin moderno instrumental se hace difícil aprovechar oportunidades. En esta Jornada de Trabajo se analizan tres promisorios instrumentos para dinamizar el desarrollo local desde la realidad y competencias de su propia población: la desarrolladora de emprendimientos productivos inclusivos, las redes de inversores ángeles social y ambientalmente responsables y los fondos regionales o locales de apoyo a la inversión productiva. También se considera el crítico aspecto de responsabilidad mesoeconómica de las empresas líderes de cadenas productivas; esto es, cómo incorporar a su matriz de decisiones empresariales los efectos secundarios que esas decisiones tienen en terceros.

La Desarrolladora es, básicamente, un equipo altamente calificado dedicado a identificar oportunidades económicas y organizar cómo aprovecharlas en beneficio del desarrollo de la base del aparato productivo local; ayuda a estructurar y desarrollar nuevos proyectos.

Los inversores ángeles son quienes apoyan una iniciativa en sus primeros estadios de desarrollo. Invierten en proyectos que consideran tienen buen potencial de crecimiento. Evalúan tanto el mérito de la iniciativa como las características del emprendedor. En ocasiones varios inversores ángeles se constituyen en una red, generalmente informal. Su contribución va más allá del aporte financiero ya que agregan valor con contactos, con su conocimiento del mercado, comprensión de procesos y de formas modernas de estructurar los negocios.

El Fondo se constituye con una mezcla de asignaciones públicas regionales y nacionales, capitales de empresas con intereses en la región, aportes de fundaciones y de ahorristas locales. Es administrado con el doble objetivo de rentabilidad financiera y de impacto positivo en la economía local.

(ii) El establecimiento de los nuevos instrumentos de desarrollo local

Antes que decidir su eventual adopción es necesario evaluar la pertinencia de los nuevos instrumentos para la región y, de ser positiva, adaptarlos a la realidad local y escoger la mejor forma de materializarlos. Esta Jornada de Trabajo es un primer paso en esa dirección. La idea es que el gobierno local la organice y financie, por sí o con otros apoyos, los pequeños gastos que demanda su realización. En la Jornada se consideran desafíos y opciones para iniciar el proceso. Se abordan aspectos económicos, de gestión, y eventuales criterios de selección de oportunidades.

La Jornada es un espacio para que actores seleccionados evalúen y ajusten los planteos a las singulares características de la localidad. También para establecer cómo seleccionar personas capaces de encarar la promoción de los nuevos instrumentos de desarrollo local: para el Fondo quienes sepan invertir recursos en proyectos con positivo impacto local y acompañar a las empresas de su portafolio; para la Desarrolladora personas con habilidad para identificar oportunidades y organizar la mejor forma de aprovecharlas para beneficio de pequeños y medianos productores; para la red de inversores ángeles quienes sepan promover su conformación.

Tocará a las nuevas entidades operar movilizando a *la comunidad científica y tecnológica*, pilar de generación y transferencia de conocimiento aplicable al mejoramiento de la calidad de vida de la población. Su contribución podría darse tanto participando a nivel de los directorios del fondo, de la desarrolladora y de los propios emprendimientos inclusivos, como en programas de apoyo específico para los emprendimientos asistidos.

(iii) La imprescindible brújula ética

El desarrollo local es una marcha donde intervienen actores con infinidad de intereses y aspiraciones. El gobierno local tiene responsabilidad y debiera tener la

capacidad para alinear al máximo posible los múltiples intereses en juego; los nuevos instrumentos de desarrollo local le ofrecen mayores oportunidades para lograrlo. Sin embargo, la enorme diversidad de intereses puede desbordar la gestión y enervar el proceso. En esos momentos vale contar con una brújula ética asentada en valores que trascienden las cambiantes circunstancias; ella permite reconocer y fijar el rumbo en el desarrollo del conjunto.

Una brújula no resuelve por sí misma ninguna situación específica, pero guía nuestro pensamiento y orienta decisiones que requieren ser tomadas las más de las veces con información incompleta. Es en esos casos de grises y turbulencias cuando la experiencia basada en el conocimiento y asistida por una ética del bien común puede ayudarnos a encontrar mejores senderos de desarrollo local.

Propuesta de Agenda para la Jornada de Trabajo *(Ajustar según realidad y necesidades de cada localidad)*

Apertura

- **Necesidades y recursos locales: nivelando la ecuación**
 - *La brecha local y cómo cerrarla*
 - *La utilización de activos intangibles*
 - *Fuga de recursos por ausencia de buenos proyectos y de mecanismos para canalizar inversiones*

- **Desarrollo local como acceso a nuevas oportunidades**
 - *Cómo hoy se identifican oportunidades*
 - *El papel de los modernos instrumentos de promoción económica*
 - *La imprescindible brújula ética*

- **El establecimiento de los nuevos instrumentos de desarrollo local**
 - *La desarrolladora de emprendimientos inclusivos*
 - *La red de inversores ángeles*
 - *El fondo regional de apoyo a la inversión productiva*

- **Oportunidades para establecer nuevos emprendimientos inclusivos en la localidad**
 - *Grupos de trabajo según prioridades sectoriales y localización territorial*

Conclusiones y seguimientos

Cierre

ANEXO: Lecturas relacionadas

Desarrollo local: ¿hacer o promover?

Roberto Sansón Mizrahi
© copyright Opinión Sur, 2008
www.opinionsur.org.ar

La iniciativa propia es un elemento diferenciador entre municipios exitosos y los que no lo son. Es cierto que se requieren recursos, conocimientos, información y contactos externos, pero es la iniciativa local quien genera condiciones para obtenerlos.

El talento y la iniciativa local a veces están sumidos en letargos parroquiales de larga data. El desafío es dinamizar el accionar local asegurando justicia distributiva y respetando la cultura y las tradiciones del lugar. El esfuerzo por superar inercias locales arranca por un liderazgo que sepa sumar voluntades. Ese liderazgo puede emerger de universidades, organizaciones de desarrollo o religiosas, movimientos sociales, políticos o empresariales, entre otros.

El municipio moderno adopta formas nuevas de gestionar los asuntos locales: promueve además de hacer. No ya tan sólo hacer por sí mismo sino que trata de promover que se haga, *lo cual permite incidir más allá de la propia capacidad financiera y de gestión*. Para poder operar con esta estrategia se necesita contar con apropiados instrumentos de promoción, diferentes de los tradicionales. Desarrolladoras de negocios locales o comunitarios, redes de inversores ángeles comprometidos con la localidad, fondos locales de apoyo a la inversión productiva son algunos de esos instrumentos de nueva generación. El municipio puede promoverlos pero no necesita financiarlos ni gestionarlos; organizaciones sociales de desarrollo y actores privados se encargan de eso. Requiere sí de credibilidad y transparencia para poder convocar.

La acción de promoción privilegia nodos estratégicos de intervención, áreas prioritarias dinamizadoras de la realidad local. El foco es la movilización de voluntades; el éxito se sustenta en una permanente reflexión sobre cómo evoluciona la coyuntura y en la capacidad de ajustar la marcha a medida que cambian las circunstancias. Es como conducir en una ruta con situaciones inesperadas, con accidentes geográficos y de los otros. Los pilotos habrán de combinar el buen manejo y los cambios de marcha que fuesen necesarios, pero sin ignorar el rumbo o destino que desean alcanzar.

Municipio moderno: promotor del desarrollo

Roberto Sansón Mizrahi
© copyright Opinión Sur, 2008
www.opinionsur.org.ar

Los municipios enfrentan necesidades sociales mayores que los recursos que controlan... pero quizás no sea realmente así. Ocurre que los recursos con que cuentan no son tan sólo activos físicos o financieros sino también otros activos "intangibles" asociados con su credibilidad y capacidad de iniciativa.

Consideremos para ilustrar este punto el circuito local de ahorro e inversión. En ocasiones existen los recursos financieros y organizativos pero no se aplican localmente porque no hay vehículos institucionales para transformarlos en inversión productiva. Es que son pocos los ahorristas que tienen la capacidad o la información para evaluar un proyecto de inversión, los antecedentes de quienes lo promueven y además monitorear su ejecución. Tampoco querrían comprometer sus ahorros con el riesgo de una sola operación. En cambio, un Fondo Local de Apoyo a la Inversión Productiva puede intermediar entre el ahorro y la inversión, encontrar oportunidades locales, diversificar el riesgo y enriquecer el proceso con valor agregado no financiero (estructurar de la mejor forma el proyecto, ofrecer contactos, supervisar la gestión). El gobierno local puede promover la creación de un Fondo, una Desarrolladora de emprendimientos productivos y una red local de inversores ángeles social y ambientalmente responsables que, en conjunto, son capaces de respaldar un buen número de proyectos locomotores en su localidad, aquellos que arrastran en su crecimiento a cientos o miles de pequeñas productoras. Por cierto que de igual forma pueden promoverse iniciativas en materia de educación, salud, turismo, etc. En todos los casos el protagonismo del gobierno local es determinante pero indirecto y subsidiario, ya que no ejecuta un presupuesto de obras sino un programa de iniciativas.

La ejecución de sólo actividades que tengan asignación presupuestaria limita el impacto que un municipio moderno necesita tener. En cambio, la promoción de iniciativas de otros actores puede movilizar una masa de energía social infinitamente superior.

¿Qué tipo de desarrollo local queremos?

Roberto Sansón Mizrahi
© copyright Opinión Sur, 2008
www.opinionsur.org.ar

Quienes administran fondos de inversión en el Hemisferio Sur señalan que no es sencillo encontrar buenas oportunidades; hay ideas pero no proyectos. Pero al mismo tiempo les asusta la innovación, prefieren lo conocido; tampoco consideran los efectos secundarios de sus inversiones. Pocos evalúan correctamente el riesgo real de una iniciativa productiva; muchos utilizan criterios que reflejan percepciones prevalecientes en el mercado.

Lo grave es que el tipo de desarrollo local - *el carácter de nuestro desarrollo*- está influido por cómo se oriente la inversión. Si, por ejemplo, se financiasen proyectos que tuviesen un reducido efecto multiplicador, “arrastre” de pequeños emprendimientos, entonces el carácter del desarrollo local no será movilizador de otras potencialidades del lugar.

¿Será posible promover inversiones que, además de ser rentables, maximicen efectos positivos sobre la economía local? Este es un terreno resbaladizo porque son muchas las variables y los factores que intervienen en los procesos económicos. El mundo de los negocios es complejo pero puede mejorar su orientación si somos capaces de sumarle conocimiento, información, contactos, experiencia. ¿Cómo hacerlo? ¿Cómo integrar a los proyectos de inversión una visión realista de desarrollo local sustentable?

Necesitamos sumar nuevos actores económicos que sean portadores al mismo tiempo de valores de rentabilidad y sustentabilidad. Esto es, organizaciones de nuevo cuño cuya propia racionalidad les obligue a satisfacer el triple criterio de ser económica, social y ambientalmente responsables. En esa categoría se encuadran los nuevos Fondos Locales de Apoyo a la Inversión Productiva.

Los gerenciadore s de esos Fondos deben operar respetando el mandato que reciben de quienes fueron convocados para aportar capital. Es por tanto crítico escoger bien cómo integrar el capital del Fondo; ahí está la madre del borrego. Accionistas mezquinos establecen criterios y prácticas mezquinas. Accionistas responsables buscan la mejor rentabilidad posible en proyectos de inversión que sean al mismo tiempo capaces de dar paso al desarrollo local que queremos.

Desarrolladoras de emprendimientos inclusivos

Roberto Sansón Mizrahi
© copyright Opinión Sur, 2009
www.opinionsur.org.ar

Sumario

La población de bajos ingresos no sólo requiere asistencia para cubrir su subsistencia sino también para movilizarse productivamente. Una forma de lograrlo es a través de los emprendimientos inclusivos, nuevos actores económicos que buscan conjugar equidad con efectividad y responsabilidad. ¿Quiénes pueden ayudar a establecerlos? ¿Cuál es su enfoque y su metodología de trabajo? ¿Cómo identifican oportunidades y se organizan para aprovecharlas?

En el número de noviembre de Opinión Sur señalamos que el apoyo a la población de bajos ingresos no puede limitarse a cubrir su subsistencia durante emergencias sino que requiere condiciones para poder movilizarse productivamente. Indicamos que una de varias áreas estratégicas de actuación emprendedora en apoyo a la formación de capital en la base de la pirámide social es la de los emprendimientos inclusivos. Representan una nueva forma de estructurar actividades productivas, la cual origina un nuevo tipo de actor económico que busca conjugar equidad con efectividad y responsabilidad. En este artículo sistematizamos la caracterización ya esbozada de un emprendimiento inclusivo y nos focalizamos en introducir el tema de las desarrolladoras de esos emprendimientos inclusivos.

Caracterización del emprendimiento inclusivo

El emprendimiento inclusivo es una unidad productiva que articula pequeña producción dispersa utilizando moderna ingeniería de negocios. Son organizaciones económicas de porte medio que, por su escala y capacidad de gestión, logran acceder a más promisorias oportunidades. Pueden conformarse como una franquicia, una cooperativa, un consorcio de exportación, una central de servicios que atiende a una red de productores, una agroindustria locomotora o un supermercado comunitario que organizan y canalizan las producciones de pequeños agricultores.

En un emprendimiento inclusivo los pequeños productores participan de su propiedad y de sus resultados asociados con actores locales (privados, públicos o de la sociedad civil) y socios estratégicos que acercan conocimientos, tecnología, acceso a contactos, a mercados, a formas modernas de estructurar y gestionar emprendimientos. Hoy en día en una economía basada en el conocimiento, el valor agregado no financiero pesa tanto o más que el capital financiero.

La forma como se estructura la propiedad de un emprendimiento inclusivo debe ser tal que no trabe sino que asegure una efectiva gestión económica y un pleno ejercicio de la responsabilidad social y ambiental. Será por tanto necesario establecer instancias y modalidades de supervisión de la gestión que concilien el interés de los propietarios de ejercer un apropiado seguimiento con la flexibilidad gerencial requerida para asegurar una efectiva toma de decisiones.

De ser exitoso, el emprendimiento inclusivo se transforma en un nodo de acumulación; sus eventuales excedentes podrían ser aplicados a otras iniciativas productivas de la misma cadena de valor, viabilizando proyectos que hoy no logran materializarse. Véase el ejemplo de la empacadora de brócoli en el mencionado artículo del mes pasado.

En un emprendimiento inclusivo el contacto de culturas diferentes y la existencia de una diversidad de intereses presentan desafíos y tensiones que deben ser encaradas con propiedad. La perspectiva de la pequeña producción en la que las funciones ejecutivas son asumidas por una persona o una familia, no es la misma que la de una organización económica de mayor tamaño donde se impone la división especializada de funciones. De igual modo difieren los valores, actitudes y reacciones frente al éxito, el esfuerzo y la adversidad de organizaciones comunitarias, pequeños productores, socios estratégicos y gobiernos locales. En ese contexto habrá que trabajar con habilidad y transparencia para establecer entendimientos y superar desencuentros entre quienes procuran sumar sus esfuerzos, de modo de transformar en un valioso activo la diversidad cultural y de intereses.

El resultado de una experiencia novedosa como un moderno emprendimiento inclusivo depende de quiénes la conducen, cómo es planteada y del grado de efectividad que se logra materializar. El riesgo es caer en un voluntarismo ingenuo o en descreer de toda innovación, guiados por un cínico determinismo. Se trata de tener claro el rumbo y los objetivos, aplicar creatividad, lograr alinear intereses y saber organizarse para acceder a oportunidades de una manera sustentable. Queda por contestar quién podría promover el establecimiento de emprendimientos inclusivos y cómo lo haría.

La Desarrolladora de Emprendimientos Inclusivos

Este tipo de Desarrolladora es una unidad especialmente conformada para asistir en el establecimiento de emprendimientos inclusivos. Puede ser un ente privado o mixto, con buenos vínculos con la comunidad científica y tecnológica. Debe ser conducida con alto nivel profesional por un reducido equipo con experiencia en el mundo de los negocios y habilidad para trabajar en contextos pluriculturales. Su trabajo es identificar promisorias oportunidades económicas y organizar la forma de aprovecharlas con la mira puesta en favorecer a comunidades de baja renta. No se desea conformar “guetos de pobres” sino efectivos emprendimientos productivos, de ahí que la Desarrolladora debe procurar establecer alianzas con socios estratégicos capaces de aportar contactos, información, moderna gestión e ingeniería de negocios, acceso a mercados y a financiamiento.

La Desarrolladora de Emprendimientos Inclusivos se diferencia de una incubadora que opera seleccionando iniciativas de emprendedores a las que apoya con asistencia técnica y logística hasta que maduren y puedan desenvolverse por su cuenta. En cambio, la Desarrolladora promueve emprendimientos inclusivos, sea que existan o estuviesen en proceso de gestación (en cuyo caso los recibe y les brinda su asistencia), sea que tuviera que salir por su cuenta a identificar oportunidades y luego estructurar el o los emprendimientos inclusivos. En cualquiera de los casos la experiencia empresarial del equipo de la Desarrolladora es esencial para poder identificar oportunidades que otros no ven o no sabrían cómo aprovecharlas.

La Desarrolladora estudia la potencialidad local considerando que fuese posible contar con el complemento de otros recursos tecnológicos, financieros y organizativos. Esto es, no se limita a inventariar lo que se ha venido haciendo en la localidad hasta el presente para así sustentar posibles nuevas iniciativas sino que procura apreciar lo nuevo que, con ciertos apoyos catalizadores, se podría encarar en el futuro inmediato. Con esa base explora nichos de mercados en expansión en busca de oportunidades para desarrollar negocios que beneficien a conjuntos de familias de bajos ingresos. Luego evalúa formas de establecer un emprendimiento inclusivo que pueda aprovechar alguna de las oportunidades identificadas, para lo cual debe definir los actores que podrían participar, los propósitos que se persiguen, los apoyos requeridos y los criterios generales de distribución de los eventuales resultados.

El foco del accionar de la Desarrolladora es integrar pequeños productores dispersos en una eficiente organización económica de porte medio. Basada en moderna ingeniería de negocios, la Desarrolladora junto con los actores participantes definen una apropiada estructura del emprendimiento, sus orientaciones estratégicas, el equipo gerencial y el acompañamiento que estará en condiciones de ofrecer. Con esos elementos se recluta el equipo gerencial del emprendimiento inclusivo, que es quien formula un primer plan de negocio e inicia actividades.

El conocimiento necesario para establecer y conducir exitosamente un emprendimiento inclusivo ya está disponible en el mercado; sin embargo, son pocas las oportunidades en que ese conocimiento, y las condiciones financieras y organizativas requeridas para transformarlo en actividad productiva, lleguen con efectividad a la base de la pirámide social. Los rezagados y excluidos acceden a conocimiento residual y de descarte con lo que, además de la brecha económica y financiera, suman en su contra una inmensa brecha de información y de conocimientos. Cerrar esa brecha constituye hoy uno de los mayores desafíos para abatir pobreza y desigualdad en nuestros países del Hemisferio Sur. La Desarrolladora de Emprendimientos Inclusivos es uno de varios instrumentos que pueden canalizar experiencia y conocimiento de excelencia a comunidades de pequeños productores que hoy enfrentan tremendas desventajas por su aislamiento y mínima escala.

Complementación con entidades microfinancieras

La Desarrolladora puede complementar y apalancar su accionar con el de alguna entidad microfinanciera. La clientela de una microfinanciera está conformada por pequeños productores que son atendidos básicamente con microcréditos, necesarios y meritorios aunque insuficientes para asegurarles viabilidad económica. El resultado de la pequeña producción depende de varios otros condicionantes: escala, acceso a mercados, moderna gestión, inserción en promisorias cadenas de valor, etc. Por su parte, la entidad microfinanciera debe cobrar intereses en función del tipo de garantías y de los gastos de operación que demanda su pulverizado portafolio de pequeños créditos.

Al establecer y acompañar la gestión de un emprendimiento inclusivo, la Desarrolladora resuelve varios problemas que condicionan la rentabilidad de las microfinancieras. Por de pronto, los pequeños productores ya no están dispersos sino articulados en una organización de porte medio conformada para aprovechar una promisoriosa oportunidad. De este modo, como apuntan a un buen nicho de mercado y operan con escala apropiada y moderna gestión, mejoran sus posibilidades de éxito y, con ello, bajan su riesgo crediticio. Cada pequeño productor puede seguir siendo prestatario de una entidad microfinanciera pero quien de hecho asegura su viabilidad económica, y por ende su credibilidad crediticia, es el emprendimiento inclusivo al que está integrado. La entidad microfinanciera asume así un menor riesgo y logra un considerable ahorro en sus costos de operación ya que puede gestionar como conjunto un gran número de microcréditos.

A su vez, el emprendimiento inclusivo es una empresa mediana que tiene otras opciones para financiarse: aportes públicos y de los pequeños productores, inversores privados, un socio estratégico, fundaciones y organizaciones de la sociedad civil, fondos de desarrollo, crédito institucional, entre otros. De este modo, el emprendimiento inclusivo y los pequeños productores financiados con microcréditos se complementan y apalancan unos a otros.

El financiamiento de una Desarrolladora de Emprendimientos Inclusivos

El financiamiento de una Desarrolladora de Emprendimientos Inclusivos contempla dos instancias diferentes. Como cualquier empresa, en la fase inicial (armado y dos primeros años) debe prever sostenerse con el aporte de sus fundadores-accionistas. Les tocará a ellos asumir los gastos de instalación y buena parte de los gastos operacionales. De ahí en más, la Desarrolladora debe procurarse sustentabilidad financiera.

En general, sus principales ingresos provendrán de honorarios de éxito y de asistencia técnica. Los primeros son una suerte de “*sweat equity*”, que no es otra cosa que una participación en los resultados del emprendimiento para compensar el trabajo de establecer, estructurar y poner en funcionamiento el emprendimiento inclusivo; cuando el emprendimiento madura y distribuye dividendos la Desarrolladora participa de los mismos. Por su parte, los honorarios de asistencia

técnica compensan el trabajo de acompañamiento que realiza la Desarrolladora con cada emprendimiento inclusivo que hace parte de su cartera. Ambos tipos de honorarios se definen caso por caso según la naturaleza y magnitud del trabajo que se compromete.

El establecimiento de una Desarrolladora de Emprendimientos Inclusivos

El proceso para establecer una Desarrolladora de Emprendimientos Inclusivos puede iniciarse con la presentación de la iniciativa a un grupo de líderes locales interesados en promover empleos e ingresos para la población de la base de la pirámide. Esto implica realizar una o más sesiones de trabajo en las que se analiza la naturaleza de este tipo de desarrolladora y se evalúa la viabilidad de establecerla en la localidad de que se trate.

En su programa de asesoramiento, Opinión Sur utiliza una Jornada de Trabajo tipo que se ajusta, caso por caso, a las necesidades y particulares circunstancias de cada localidad. Se procura concluir las sesiones de trabajo con la conformación de un reducido pero calificado grupo promotor. En conjunto con el grupo promotor se define una hoja de ruta para establecer la Desarrolladora y un programa de acompañamiento para ayudar a resolver sobre la marcha los desafíos y contratiempos que, sin lugar a duda, se irán presentando.