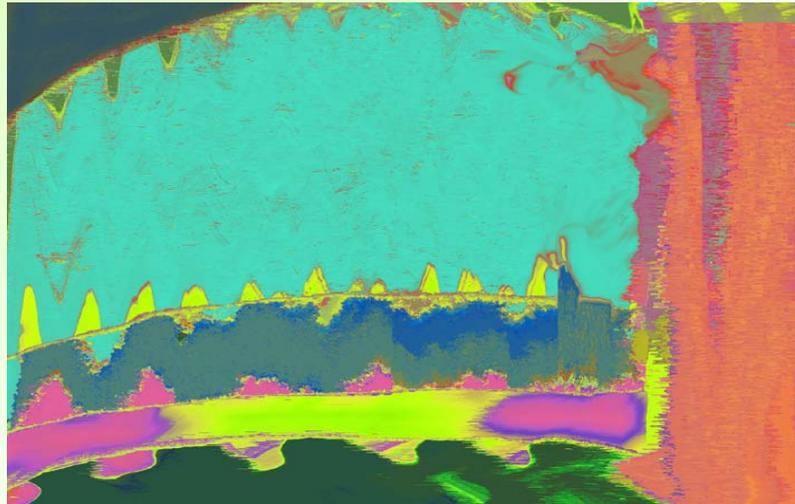




Center for International and Regional Cooperation for Local Economies

A United Nations and University Federico II of Naples Partnership

VALORIZACION DEL POTENCIAL ENDOGENO, COMPETITIVIDAD TERRITORIAL Y LUCHA CONTRA LA POBREZA.



Giancarlo Canzanelli

PAPER N° 1 – AUGUST 2004

CIRCLE es una estructura de la universidad Federico II de Nápoles, que nace en base a un partenariado con Naciones Unidas (PNUD, UNOPS, y UNESCO) para llevar a cabo proyectos de capacitación, asistencia técnica e internacionalización para el desarrollo socio-económico local, en el ámbito de los objetivos del Milenio, para luchar contra la pobreza, la exclusión social, y favorecer la competitividad territorial compatible con el desarrollo humano y la salvaguardia del medio ambiente en la época de la globalización.

CIRCLE involucra referencias altamente calificadas y comprometidas en favorecer el enlace entre el mundo de la cultura y el mundo de las políticas y prácticas de la cooperación internacional, y entre áreas del Norte y del Sur del globo, contribuyendo en orientar ciencia, política y experiencia hacia el desarrollo humano.

CIRCLE capitaliza y reúne experiencias y las competencias de más de 10 años de programas de cooperación internacional en el ámbito de diferentes Agencias de Naciones Unidas en materia de desarrollo económico territorial, así como capacitación, asistencia técnica, e internacionalización y opera a través de:

- una red de universidades, entre ellas la universidad autónoma de Madrid, Bilbao, Grenoble, Tolosa, Lecco-Varese, Piacenza, Tor Vergata, Federico II Napoli, Durham, Sussex, York de Toronto, London School of Economics; Sevilla, Buenos Aires, Los Andes de Colombia, Fort Hare de África del Sur, el CREAD de Algeria;
- una red de competencias internacionales, entre ellas Eurada (European Association of Development Agencies, OCSE-LEED, la red constituida por 50 agencias de desarrollo económico local promovidas de Naciones Unidas; Formez de Italia;
- el enlace que, a través de PNUD, se establece con programas e iniciativas de cooperación con países de América Latina, Este de Europa, África;
- las competencias y de las relaciones que la universidad Federico II pone a disposición.

Los objetivos principales de CIRCLE son:

- Alimentar el debate sobre la calidad de las políticas, los programas y las metodologías en tema de desarrollo socio-económico local.
- Mejorar la capacitación de los operadores del desarrollo humano a nivel local y orientar los currículos universitarios y la capacitación especializada, estimulando el vínculo entre teoría y práctica.
- Otorgar asistencia técnica a los países y a los programas de cooperación, que persiguen procesos y estrategias de desarrollo socio-económico territorial y humano.
- Promover y sostener partenariados internacionales, que se basan sobre el aporte de los actores locales del Norte y del Sur del mundo, también con referencia al enlace entre universidad y territorio.

REFERENCIAS
 CIRCLE c/o COINOR
 UNIVERSIDAD FEDERICO II DE NAPOLES
 CORSO UMBERTO I, 40
 80138, NAPOLI, ITALIA
 TEL. +39 081-2537574
 FAX +39 081 2537590
 E MAIL. circle@unina.it

CEO
 Giancarlo Canzanelli
 giancarlo.canzanelli@unina.it

DEPUTY CEO
 Maurizio Del Bufalo
 maurizio.delbufalo@unina.it

INDICE

Resumen	4
1. El potencial endógeno en el desarrollo económico del territorio	5
2. El método PASC	8
Los recursos	8
La aprovechabilidad.....	8
La competitividad	9
La sostenibilidad.....	10
El enfoque participativo y la metodología de análisis	10
3. Agrupamiento de empresas y cadenas del valor territorial.....	15
4. Ventajas competitivas y ventajas comparativas	21
5. ¿Como construir cadenas en áreas pobres?	23
Las dificultades.....	23
Los paradigmas del cambio	24
¿Como superar las dificultades y facilitar el cambio cultural?	26
6. La lucha contra la pobreza a través de la valorización del potencial endógeno	27
La animación económica	27
Unas inquietudes: resistencia al cambio, analfabetismo, gradualismo en los resultados	31
7. Instrumentos para valorizar el desarrollo endógeno y luchar contra la pobreza: las agencias de desarrollo económico local	32
8. Conclusiones	35
BIBLIOGRAFIA.....	37

RESUMEN

Este documento pretende enseñar un modo alternativo de combatir la pobreza, a través de políticas de desarrollo local, basadas sobre las potencialidades endógenas de un territorio, así como, aunque todavía en fase experimental, se ha iniciado en algunos países en vía de desarrollo.

Las teorías y los modelos de desarrollo territorial del potencial endógeno han demostrado su validez en muchos países desarrollados, como tercera vía al desarrollo frente a las políticas keynesianas por un lado y al juego de libre mercado de otro,

En el primer párrafo se analiza el concepto del potencial endógeno y su papel en el desarrollo territorial, argumentando que los factores endógenos contribuyen al proceso de acumulación de capital, generando economías, externas e internas, de escala, economías de aglomeración y de diversidad, que reducen los costes generales y los costes de transacción y favorecen las economías de diversidad.

El problema, en muchos de los casos de áreas débiles, es que es difícil identificar el potencial que lleva un territorio a su crecimiento cualitativo y cuantitativo. El segundo párrafo ilustra un método (PASC) que contribuye a resolver este problema.

Una vez identificado el potencial competitivo de un área, ahora surge otra cuestión: como valorizar este potencial, como favorecer actividades empresariales que lo utilizan, creando valor agregado. El tercer párrafo pone la atención sobre la importancia de crear cadenas del valor territorial, dentro la cuales actores de diferente institucionalidad (empresas, instituciones, universidades, servicios), trabajan en red para realizar sinergia, economías de aglomeración, hacia una nueva competitividad del territorio.

Esta competitividad no puede no basarse sobre la única ventaja competitiva que el territorio tiene: su especificidad, su valor histórico cultural, que nadie tiene igual. El cuarto párrafo llama la atención sobre la diferencia entre ventajas comparativas y ventajas competitivas, sugiriendo de considerar el territorio como un factor y un agente del desarrollo, que permite las relaciones y el agrupamiento de los intereses que llevan a consolidar la identidad y la cultura de las diferentes comunidades.

No es fácil estimular cadenas productivas del valor. Sobre la base de una larga experiencia el quinto párrafo examina las dificultades encontradas y el que hacer para facilitar el cambio, que es principalmente un cambio de naturaleza cultural. Se ilustra el camino hecho en algunos casos y se propone una estrategia ad hoc, que también es funcional al aspecto focal del documento, es decir la lucha contra la pobreza.

El sexto párrafo ilustra el método específico utilizado en estos casos, que es esencialmente un método de animación económica, o sea la actividad de dinamización de las condiciones de los pobres o las personas más en desventaja hacia el alcance de las condiciones que permiten de poder entrar en los circuitos económicos, y en particular lograr empezar propios negocios, en función de los objetivos compartidos de desarrollo del área.

El problema, muchas veces, no es la falta de estrategia para la lucha contra la pobreza, si no la falta de instrumentos adecuados. El séptimo párrafo muestra una experiencia particular, la de las agencias de desarrollo económico local operando en 15 países de América Latina, África, y de los Balcanes, que han logrado combinar desarrollo económico, equidad y sostenibilidad, organizando un sistema integrado de servicios al territorio.

1. El potencial endógeno en el desarrollo económico del territorio

El potencial endógeno de un territorio es el conjunto de los recursos de diferente naturaleza, que se pueden aprovechar para construir un desarrollo sostenible y competitivo.

Cada territorio, también los más marginales como el desierto del Sahara o la sabana siberiana, tienen por los menos un recurso que se puede aprovechar para su propio desarrollo.

En las áreas más pobres este tipo de recurso resulta muchísimas veces como el único con que contar para el desarrollo, puesto que es difícil que lleguen inversiones externas, por falta de conveniencia (Llorens-Urrutia, 2002).

Cada territorio, según Troitiño Vinuesa (2002), se articula en función de su propio carácter, de su propia historia, de su cultura, etc. En este sentido, las economías locales no se adaptan pasivamente a los procesos y transformaciones de nivel nacional o internacional, sino que su ajuste guarda estrecha relación con una identidad económica, política, social y cultural que se ha ido definiendo a lo largo del tiempo. Por ello las políticas de desarrollo deben considerar siempre las particularidades y las especificidades territoriales.

La teoría del desarrollo endógeno (Garofoli, 1992, Vázquez Barquero, 2002; Stohr, 2003) considera que la acumulación de capital y el progreso tecnológico son factores clave en el crecimiento económico. Puesto que el desarrollo económico se produce como consecuencia de los procesos que determinan la acumulación de capital, como son la creación y difusión de las innovaciones en el sistema productivo, la organización flexible de la producción, esta teoría identifica una senda de desarrollo auto sostenido al argumentar que los factores endógenos contribuyen al proceso de acumulación de capital, generando economías, externas e internas, de escala, economías de aglomeración y de diversidad, que reducen los costes generales y los costes de transacción y favorecen las economías de diversidad.

No hay duda que los procesos de crecimiento y cambio estructural de las economías se producen como consecuencia de la introducción de innovaciones en el sistema productivo a través de las decisiones de inversión. Sin embargo, los efectos económicos de las innovaciones dependen de cómo se difunden en el tejido productivo y de cual sea la estrategia tecnológica de las empresas en su pugna por mantener o mejorar los resultados de su actividad. Ahora bien, los procesos de difusión de las innovaciones y del conocimiento están condicionados por el entorno, el territorio (sistema de empresas, instituciones, actores económicos y sociales) en los que las empresas toman las decisiones de inversión.

Este entorno está constituido por factores fundamentalmente endógenos, que son diferentes territorio por territorio, lo caracterizan, lo distinguen, haciendo sí que las trayectorias del desarrollo de cada uno de ellos sea específica, y multiplicando (a través de la diferenciación) la oferta de productos y servicios en el mercado global.

En consecuencia, como señala De Mattos (1996), el "crecimiento regional creativo" o la gestación de un entorno territorial que estimule la innovación del tejido productivo y empresarial, constituyen aspectos cruciales en el diseño de estrategias de desarrollo.

En línea con el énfasis en las variables endógenas, otras contribuciones analizan los procesos de innovación y los factores que interactúan en la capacidad innovadora de un ámbito territorial específico. Así, el concepto de milieu innovateur o “entorno innovador” (Aydalot, 1986), focaliza la importancia de la proximidad geográfica y los rasgos económicos y culturales que definen el propio ámbito local/regional, y de la reducción de la incertidumbre propia de cualquier proceso de innovación. En lo esencial, este “entorno innovador” comprende al conjunto de actividades que facilitan al tejido empresarial el acceso a los servicios avanzados a la producción, las redes de cooperación entre las empresas locales, así como las vinculaciones con entidades de investigación y prestadoras de servicios, públicas o privadas. Maillat (1998) los define como los “recursos específicos” que facilitan la trayectoria acumulativa de un territorio innovador, Cappellin (2000), Williamson (1988), y Polyanyi (1997) ponen el acento sobre la importancia del conocimiento tácito que requiere mecanismos diferentes del mercado u otras formas organizativas, que puede facilitar el intercambio de conocimiento, así como las redes locales que incrementan la confianza y reducen los costos de transacción. Ash Amin (1998) explora una tercera alternativa a la terapia keynesiana o el enfoque sobre el mercado como dinamizador de la economía, que apunta a políticas bajo-arriba, regionales, de largo plazo, y pluriactores y reconoce una perspectiva institucional, basando su enfoque sobre el comportamiento social y colectivo en la influencia sobre los factores económicos.

Gorenstein y Burachik (1999) enfatizan los elementos comunes que se destacan en estos aportes del enfoque de desarrollo endógeno:

- I. La importancia del “ambiente” o “entorno” territorial, entendido como el conjunto de factores sociales, culturales e históricos que se han sedimentado en la población e instituciones locales.
- II. El rol de los diversos vínculos (formales e informales) entre las empresas y entre éstas y las instituciones, por un lado y los trabajadores, por el otro, que conforman al sistema de producción local y posibilitan el aprendizaje colectivo. Este último proceso, por su parte, fortalece el espíritu de cooperación y aumenta la capacidad del territorio para afrontar el proceso de desarrollo.
- III. La existencia de una “masa crítica” de pequeñas y medianas empresas especializadas con relaciones de competencia y cooperación. En este sentido, adquieren una especial relevancia las redes locales y regionales porque facilitan el proceso de innovación mediante la diversificación del riesgo, la combinación de recursos y el mutuo aprovechamiento de conocimientos técnicos y experiencia.
- IV. Las inversiones exógenas pueden acompañar, en algunos casos, el fortalecimiento de las capacidades locales de desarrollo. Aunque las primeras contribuciones del enfoque endógeno sólo enfatizaban en el sistema local de pequeñas firmas, algunos aportes recientes reconocen que bajo “ciertas estrictas condiciones” las firmas multinacionales y la inversión directa extrajera pueden ser una herramienta importante para motorizar el desarrollo regional. La aparición de formatos nuevos de organización industrial (funcionamiento en red) permitiría, por un lado, una mayor autonomía operacional de las subsidiarias locales de las grandes firmas multinacionales y, por otro lado, facilitaría su mayor conexión con el sistema económico local donde se localizan.

No es suficiente identificar los recursos disponibles en un determinado territorio para considerar ellos como base para un futuro desarrollo durable. No todos resultaran adaptas para una adecuada explotación, que conlleva competitividad y, al fin, empleo e ingreso.

Aquí hace falta distinguir entre una competitividad de producto y de corto plazo, y la competitividad de marca y de largo plazo o, por fin de un territorio también de largo o largísimo plazo (Vázquez Barquero, 1999)

Un producto es competitivo si los consumidores o clientes lo prefieren a otros similares. Una empresa es competitiva si logra anticipar las exigencias de las demanda de mercado, y diferenciar o diversificar sus productos competitivos, sabiendo que antes o después otras empresas podrían imitarlos e, incluso, superarlos (en precio o calidad), a menos que no hay posiciones de oligopolio.

Esto es, sin embargo, el caso de la grande empresa que tiene recursos para invertir en investigación y monitoreo de los mercados, y así concentrándose en la competitividad de largo plazo, que asegura sostenibilidad a la empresa.

En el caso de áreas pobres la única vía de salida es la competitividad sistémica de agrupaciones de micro y pequeñas empresas, la cooperación entre ellas para competir, la coopección, donde el hecho de pertenecer a un mismo lugar facilita las relaciones recíprocas y el compartir el mismo interés que es la sobre vivencia misma del territorio para las futuras generaciones. En este caso la sostenibilidad o competitividad futura es el estímulo principal para dirigir la selección de las acciones competitivas de corto plazo.

¡El ciclo de vida competitiva de un producto puede ser de meses o de algunas décadas, de una empresas de muchas o muchísimas décadas, acuello de un territorio se mide en siglos!

Como señala Vazquez Barquero “Las empresas compiten en los mercados juntamente con el entorno productivo e institucional del que forman parte. Por ello, puede hablarse de la competencia entre las ciudades y regiones, y de que la división internacional del trabajo es un fenómeno urbano y regional. La mejora de la productividad y competitividad de las ciudades depende de la introducción de innovaciones en las empresas, de la flexibilidad y organización del sistema productivo, y de la existencia de instituciones que favorecen el funcionamiento de los mercados” (Vázquez-Barquero, 2002).

2. El método PASC

Las **componentes claves** del desarrollo endógeno son entonces:

Los **recursos**; la **aprovechabilidad**; la **sostenibilidad** territorial; y la **competitividad**

El método, que hemos llamado **PASC** (Potencial Aprovechable, Sostenible, y Competitivo), pretende representar un útil instrumento para analizar este potencial en detalle para todas las cuatro componentes.

Los recursos

Son los elementos del territorio de diferente naturaleza que tienen la posibilidad/potencialidad de activar o reforzar iniciativas económicas.

- ❑ Recursos naturales: medio-ambiente, clima, minas, etc.
- ❑ Recursos agro-pecuario y pesca
- ❑ Recursos industriales existentes
- ❑ Recursos humanos: conocimiento, experiencia, profesionalidad
- ❑ Recursos institucionales: conocimiento, asociaciones
- ❑ Recursos infraestructurales: comunicaciones, energía, etc.
- ❑ Servicios: a la producción, a las personas

Ejemplos

Recursos naturales: costas o montañas/lagunas de significativa belleza; minas de mármol o de varios minerales de larga explotación o de particular características; viento o ríos para producción de energía;

Recursos agropecuarios: productos básicos, huerto-frutales, de particular característica (cantidad y calidad)

Recursos industriales: plantas ya existentes de significativo valor para la producción local (acopio o transformación de productos agro-pecuarios locales; equipos para pesca;

Recursos humanos: artesanos, campesinos de cultivos tradicionales,

Recursos institucionales: cooperativas, universidades o centros de extensión o capacitación

Infraestructuras. Plantas energéticas, caminos, infraestructuras de riego; puertos; aeropuertos:

Servicios: comercialización; capacitación,

Los recursos pueden ser actuales o potenciales. Un recurso potencial es un recurso todavía no explotado, como por ejemplo en el caso de recursos naturales no utilizados para el turismo, o minerales presentes en el subsuelo, o plantas medicinales no explotadas para este fin, etc.

El primer paso del PASC es la recopilación de las informaciones relativas a los recursos existentes.

Esto se hace teniendo a disposición una cualquiera herramienta (cuestionario, fichas, datos estadísticos) para el diagnóstico del área. (ver anexo 1).

La aprovechabilidad

No todos los recursos pueden ser aprovechados.

Hay muchas veces limitantes que obligan en el abandonar la idea de su explotación.

Ejemplos

Una costa es muy bella y atractiva para el turismo, pero no hay como llegar o faltan infraestructuras básicas, que requieren una inversión demasiado alta.

El cultivo de café o algodón está difundido en el territorio, pero los mercados no pueden absorber la producción, a menos que.....

Una planta de transformación lechera funciona desde mucho tiempo, pero la productividad es baja y necesitaría una inversión demasiado alta para justificar el costo-beneficio de la iniciativa.

Más adelante se ilustrará la metodología para analizar la aprovechabilidad del potencial endógeno, que consiste en un *análisis empírica* y en *estudios de factibilidad*.

Un recurso puede identificarse como potencial económico si se puede utilizar para promover actividades rentables, que brindan al territorio ingreso y empleo.

La competitividad

La competitividad está relacionada a la posibilidad que compradores o clientes eligen un determinado producto en lugar de otro.

Hay muchos factores que orientan la selección, incluso la capacidad de convencer al comprador con publicidad adecuada o con campañas que lanzan nuevas modas. Las estrategias de marketing y de comercialización influyen mucho la competencia.

Sin embargo lo que interesa aquí es un concepto enseñado por el economista Michael Porter, que demuestra como factores que hacen distinguir claramente un producto de otro y mostrar su diferencia (en el uso, en el valor, o en el costo) constituyen la ventaja competitiva.

En el capítulo 5 se analizará más en detalle este concepto de la ventaja competitiva, relacionado con el otro de la ventaja comparativa.

Aquí es suficiente señalar que la ventaja competitiva tiene dos componentes:

- *Ventaja propia* de un producto o un servicio;
- *Ventaja territorial*, que se refiere a los elementos del entorno territorial, que refuerzan la competitividad del producto.

Ejemplos

Condiciones climáticas particularmente favorable o tradiciones consolidadas de pasto y manejo pecuario favorecen la producción de productos lecheros (como el caso del queso parmesano) o de carne (como en el caso argentino) de calidad diferente y más agradable que los de otros lugares.

Sitios históricos o arqueológicos, o la cultura específica de un lugar (danzas, cantos, arquitectura de los hogares, etc.) brindan una ventaja competitiva a las iniciativas turísticas.

Artesanía tradicional diferente de la de otros lugares presenta también potenciales ventajas competitivas.

Presencia de universidades o centros de capacitación refuerzan el desarrollo de potencialidades.

La sostenibilidad

El concepto de sostenibilidad se aplica tradicionalmente a cada una de las iniciativas económica que vienen del utilizzo de un recurso potencial.

Una cooperativa de campesinos es sostenible si el ingreso de la venta de sus productos se mantiene en el tiempo superior a los costos, y hay recursos para las inversiones de mantenimiento y desarrollo. Esto depende por supuesto de la capacidad de mantener y desarrollar los conocimientos relativos a la actividad, que incluyen los recursos humanos, las tecnologías, el monitoraje de los mercados etc.

Sin embargo consideramos el caso de una pequeña planta de procesamiento de fruta o de leche. Su sostenibilidad depende también de otros factores, así como la continuidad de los insumos y su calidad, la red de proveedores de insumos no-agrícola, los servicios de transporte y de comercialización. Esto debido al hecho que una pequeña empresa no tiene suficientes recursos para internalizar cada uno de estos elementos. (Diferente es el caso de Nestlé o Dal Monte!)

En el caso del turismo también hay muchas actividades inter-relacionadas una con otra: el alojamiento se sostiene si es que hay proveedores de comida, manutención, servicios para los turistas, transporte, etc.

En áreas con escasos recursos el aprovechamiento del potencial endógeno llega a su máxima valorización, si logra brindar al máximo de valor añadido al producto local. Quiere decir que logra mecanismos de sostenibilidad recíproca, cuando una actividad sirve como insumo para otra y juntas contribuyen a un producto o servicio competitivo como producto final.

Este concepto se traduce en la formación de las cadenas del valor territorial, ilustrado en seguida.

La sostenibilidad tiene a que ver también con un aspecto **institucional**. Un producto o servicio es más sostenible si es coherente con una política o con prioridades identificadas por las instituciones del estado (local, nacional), en cuanto se supone que podría beneficiar de algún apoyo, y, sobre todo, con **la sostenibilidad del medio-ambiente**.

A. Magnaghi (2000) habla de una sostenibilidad territorial integrada, que incluye la sostenibilidad política, económica, social, y medio-ambiental.

Primera herramienta del PASC está ilustrada en la figura 1: esta es una tabla, donde se sintetizan los recursos disponibles, mientras la figura 2 ilustra algunos ejemplos de recursos y como se describen de acuerdo con el método.

El enfoque participativo y la metodología de análisis

La metodología PASC resulta más eficaz si la población y de las instituciones participan de manera conjunta. El desarrollo es el producto del diálogo sincrónico de los componentes de una determinada sociedad. Cuanto más actores participan en el diálogo y cuanto más es facilitada la comunicación y la interacción entre ellos, tanto más el tejido conectivo para el desarrollo es reforzado y productivo de nuevas soluciones. (Holm-Detlev Köhler, 2002; Navarro Yáñez, 2000; de Souza Filho, 1998)

También la capacidad de análisis es más fuerte y eficaz, cuando los analistas representan lo que es el conocimiento propio del territorio. Involucrar a todos los actores significa maximizar la expresión del conocimiento local.

Además este tipo de diagnóstico participativo (Lapeze J., 2002 ; Troitiño Vinuesa, 2002) tiene también la ventaja constituir un estímulo para la población de trabajar juntos, de aproximarse a las instituciones públicas y a las administraciones locales, de iniciar el proceso de aprendizaje colectivo, a partir de un objetivo simple y medible, el acuerdo sobre cuales son las potencialidades del área, que es el primer paso hacia la definición de los lineamientos estratégicos para el desarrollo del territorio y el compromiso de los actores locales para alcanzarlos.

La recopilación de informaciones se inicia con una metodología **empírica**, donde el conocimiento de la población local es la verdadera fuente de información, sobre todos para identificar los recursos disponibles y, entre ellos, los aprovechables.

El analista en este caso predispone un listado de entidades locales y de personas con experiencia productiva, quienes considera oportuna entrevistar.

Entre ellos alcaldes o técnicos de las municipalidades, instituciones gubernamentales, universidad (si hay), escuelas profesionales, asociaciones y cooperativas, cámaras de comercio, comunidades, etc.

Cada uno de ellos expresa su opinión justificada sobre los recursos y su aprovechabilidad, de acuerdo al esquema de la página siguiente.

Algunas respuestas representaran evidentemente solo una percepción de la realidad, que es, de todos modos, igualmente importante.

El análisis perceptivo es importante por que es el resultado de la representación del territorio que dan los mismos actores locales y la población.

El método participativo que ella implica le da a la gente involucrada un sentido de identidad, que es importante para las fases siguientes, cuando la población se compromete en los esfuerzos de alcance de las metas, que ellos mismos han ayudado en identificar.

La elaboración de la visión estratégica representa un medio importante para mejorar la cohesión social. No es un resultado simple y muchas veces requiere un cierto tiempo, debido a las diferentes y contradictorias posiciones e intereses de los actores locales, sin embargo cuando ellos logran un acuerdo sobre que quieren juntos, sobre como ellos imaginan su territorio en el futuro (10-20 años), todo vuelve más fácil y efectivo.

Un área rural puede imaginarse transformada en un sistema agro-industrial especializado; un área marginal puede aprovechar de algunas atracciones turísticas para realizar un sistema integrado agro-industrial-artesanal.

Las forestas pueden volverse como recursos para el turismo o la industria de la madera; específicas localidades pueden desarrollar actividades de servicios o industriales, etc.

Sin embargo el análisis perceptivo no es suficiente para medir la aprovechabilidad, la competitividad y la sostenibilidad de unos recursos. Muchas veces se necesitan estudios de factibilidad. Ellos son estudios que implican análisis de mercado y financieras sobre la relación costo-beneficio.

ESQUEMA

PARA IDENTIFICAR EL POTENCIAL ENDOGENO DE UN AREA

1. IDENTIFICAR EN EL AREA TRES RECURSOS QUE SE CONSIDERAN ESTRATEGICOS PARA EL DESARROLLO ECONOMICO

Recurso A: _____

Recurso B: _____

Recurso C: _____

2. IDENTIFICAR EL USO MAS APROPIADO DE ESTOS RECURSOS

RECURSO	USO
A:	
B:	
C:	

3. SEÑALAR LAS CONDICIONES QUE PUEDEN VINCULAR EL APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS

RECURSO	LIMITANTES
A:	
B:	
C:	

4. SEÑALAR LAS CARACTERISTICAS QUE PUEDEN DIFERENCIAR EL RECURSO DE OTROS SIMILARES O POTENCIALMENTE COMPETITIVOS

RECURSO	VENTAJAS COMPARATIVAS
A:	
B:	
C:	

5. INDICAR LAS CONDICIONES PARA LA SOSTENIBILIDAD TERRITORIAL

RECURSO	SOSTENIBILIDAD
A:	
B:	
C:	

FIGURA 1
HERRAMIENTA 1 DEL PASC: TABLA DE LOS RECURSOS TERRITORIALES

RECURSOS POTENCIALES	APROVECHABILIDAD	COMPETITIVIDAD	SOSTENIBILIDAD
Recursos geo-morfológico: _____ _____ _____			
Recursos Mineros _____ _____ _____			
Recursos agro-pecuarios _____ _____ _____			
Recursos Industriales _____ _____ _____			
Recursos humanos _____ _____ _____			

FIGURA 2: **CUADRO SINTETICO DEL METODO PASC**

RECURSOS POTENCIALES	APROVECHABILIDAD	COMPETITIVIDAD	SOSTENIBILIDAD
Recursos Geo-morfológico	Promoción turística, si no existen limitaciones infraestructurales, de seguridad, legislativos, u otros	Presencia de características distintivas: belleza del lugar, tradiciones culturales, amabilidad de la gente, comida típica, etc.	Recurso considerado estratégico para el desarrollo local Potencial de organización sistémica
Recursos Mineros	Venta directa o transformación industrial, si no existen limitaciones para la extracción, legislativos, calidad y volumen, tendencia en la demanda	Presencia de características distintivas calidad, volumen,	Recurso considerado estratégico para el desarrollo local Potencial de organizar actividades complementarias: corte, transporte, transformación industrial
Recursos Agro-pecuarios	Venta directa o tratamiento industrial, si no existen limitaciones, así como parcelización, condiciones climáticas, lejanía de los centros, cultura campesina, tendencia en la demanda	Presencia de características distintivas: calidad, volumen, manejo, tradición	Recurso considerado estratégico para el desarrollo local Potencial de organización sistémica y cooperativa, Potencial de organizar actividades complementarias: acopio, tratamiento industrial, transporte, comercialización, etc.
Recursos Industriales	Venta directa a personas u otras industrias, si no hay limitaciones en la cultura empresarial, lejanía de los centros comerciales e industriales, tendencia en la demanda	Presencia de características distintivas: unicidad del producto, tradición artesanal, vínculo con la cultura propia del lugar	Recurso considerado estratégico para el desarrollo local Potencial de organización sistémica y cooperativa, Potencial de organizar actividades complementarias: acopio, tratamiento industrial, transporte, comercialización, etc.
Recursos Humanos	Conversión en actividades económicas de conocimientos propios de la población (en cultivos, artesanía, tratamiento productos agro-pecuarios y de forestas, etc.	Presencia de características distintivas: unicidad del producto, tradición artesanal, vínculo con la cultura propia del lugar	Potencial de organización sistémica y cooperativa, Potencial de organizar actividades complementarias: acopio, tratamiento industrial, transporte, comercialización, etc.

3. Agrupamiento de empresas y cadenas del valor territorial

De acuerdo con la definición de M. Porter (1998) un agrupamiento de empresas es “una concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas en un específico campo de acción”. Esto incluye, por ejemplo, proveedores de insumos especializados, maquinaria, servicios, y proveedores de infraestructuras especializadas. Un agrupamiento puede extenderse a valle también en los clientes o consumidores, y lateralmente en los productores de productos complementarios. Finalmente muchos agrupamientos productivos incluyen también gobiernos u otras instituciones, así como universidades, centros de capacitación, información, investigación, y estructuras de soporte técnico.

La cooperación entre estos actores es lo básico en los agrupamientos, cooperación entre empresas y entre empresas e instituciones locales, aunque esto no quita que exista competencia en el marco de la cooperación, que ocurre en diferentes dimensiones y diferente acciones.

Los agrupamientos representan una especie de nueva organización espacial entre mercado e jerarquía, como una alternativa de organizar las cadenas del valor. En comparación con las transacciones comerciales entre empresas dispersas y vendedores y compradores causales, la proximidad de las empresas y de las instituciones dentro un determinado territorio facilita una mejor confianza y una mejor coordinación (Vázquez Barquero, 1999; Di Tommaso, Rabbellotti 1999; Humphrey, Schmitz, 2000; Akundi, 2000; Ketels, 2003)

Los agrupamientos de empresas representan una medida concreta para realizar la competitividad sistémica, y es particularmente eficaz in áreas con escasos recursos.

Se considere, por ejemplo, un área rural, cuyos principales recursos son la tierra y sus productos de fruta y hortaliza. Para desarrollar producción y empleo, se tiene en primera instancia que mejorar productividad y calidad de los productos, crear un sector agro-industrial, que transforme el producto primario y abre nuevos mercados a nivel local, regional, y nacional.

Esto implica diferentes elementos complementarios, así como:

- la disponibilidad de equipos de trabajo, herramientas, tecnologías, que pueden ser producidas por nuevas pequeñas empresas, o de servicios de información, capaz de orientar los empresarios en la selección y la gestión de nuevas tecnologías y técnicas de trabajo.
- La disponibilidad de servicios para la comercialización, así como transporte, empaque, acopio, servicios de intermediación, imprenta, seguros, control de calidad, servicios legales, etc.
- La disponibilidad de mano de obra calificada, que implica la capacitación profesional y la formación de escuelas adecuadas.
- La formación de empresas y cooperativas competitivas en agricultura e industria, el que implica un sistema integrado de servicios a la producción, para asistencia técnica, capacitación, y crédito.
- Programas de marketing, capaces de promover los productos locales, la organización de ferias y la participación en ferias internacionales.

Todo esto lleva a constituir una cadena especializada, una cadena del valor territorial, también alrededor de producciones simples, que facilita la inter-relación entre las empresas que participan en la cadena y les brinda sostenibilidad.

El agrupamiento así constituido podrá en una segunda fase generar nuevos sub-agrupamientos especializados. En el caso de la provincia de Cesena en Italia la necesidad de los agricultores de guardar, transformar y transportar la fruta y la hortaliza, llevó a crear pequeñas empresas super-especializadas. Estas empresas aprendieron como producir sofisticada maquinaria (tractores, camiones, refrigeradores, tecnología de transformación y conservación, etc.) que abrió mercados en dichos nichos a nivel mundial. Los nuevos mercados están relacionados con la cadena de origen, pero tienen su independencia.

El papel de la universidad fue importante, por que ayudó en la investigación y la innovación, hasta promover el reciente Parque Científico y Tecnológico, juntos con los productores, la Cámara de Comercio, y la administración local.

De acuerdo con Porter (1998) “pensar en agrupamientos sugiere también que es mejor establecer grupos de empresa involucradas en actividades que tienen enlace en un mismo lugar que dispendiarlas entre muchas localidades. Localizar cerca la investigación, los componentes de producción, las líneas productivas finales, los servicios a los clientes, el marketing facilita la eficiencia interna del sistema en la búsqueda y el manejo conjunto de tecnología, informaciones, y servicios. Esto facilita también lo empresarios en encontrar nuevas ideas e innovaciones, gracias a la proximidad y el aprendizaje. El estar cerca, multiplicando las relaciones personales, los contactos cara-a-cara, reforzando el sentido de tener intereses comunes, y el estado de pertenencia-identidad local, hace que los agrupamientos locales (distritos u otro) volvieron extremadamente competitivos”

Los países pobres faltan en agrupamientos. Ellos compiten en el mercado mundial por el trabajo barato y las materias primas, sin embargo frente a las nuevas condiciones de la globalización, al pedido de la gente hacia un trabajo decente, este tipo de competitividad no va a funcionar por largo tiempo. La alternativa es justamente el desarrollo de economías locales y agrupamientos de empresas alrededor de cadenas productivas que valorizan el potencial endógeno.

Hay muchas definiciones de los agrupamientos productivos, ya que ellos necesitan el vínculo también con otros actores, así como los gobiernos, las universidades, y el sectores social de la población para determinar una política competitiva y sustentable del territorio.

Sturgeon (2001) intenta una clasificación de estas definiciones. Haciendo una distinción principal entre cadenas del valor y redes de producción: El define una cadena productiva la secuencia de las actividades de producción y de servicios, que llevan y soportan el consumo final de un conjunto de productos y servicios vinculados entre ellos; estas se pueden también denominar como cadenas de proveedores, cadenas productivas, commodity chains, cadenas de actividades. Las redes productivas son un agregado de relaciones intra-empresas, que se agrupan alrededor de una unidad económica más grande.

Una cadena del valor territorial es, entonces, una secuencia de actividades económicas inter-relacionadas alrededor de un recurso estratégico para el territorio.

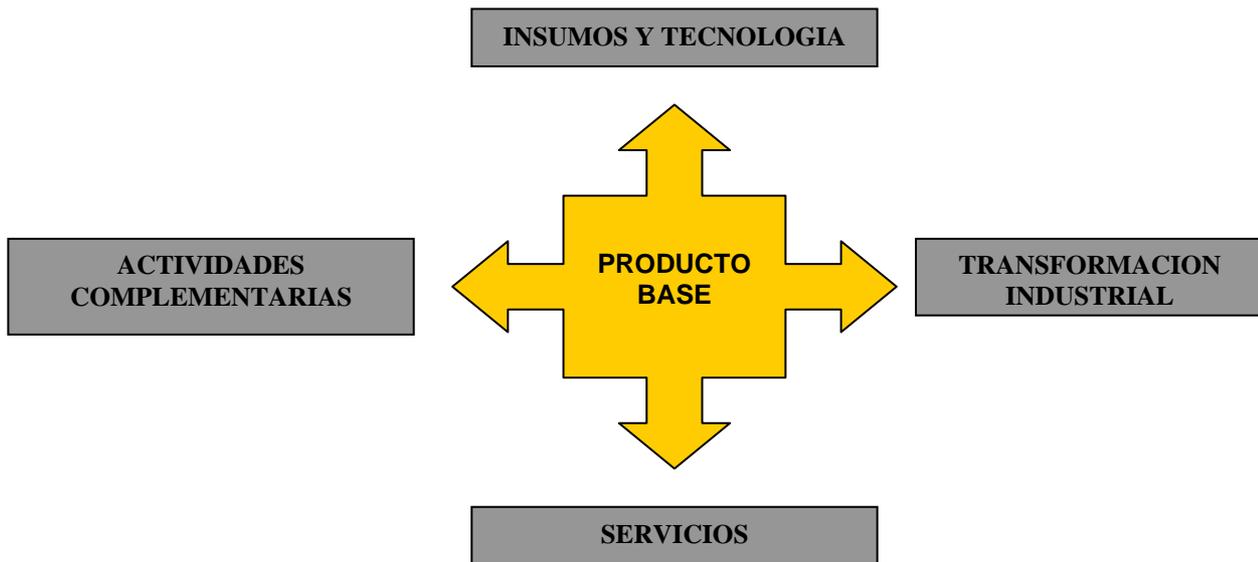
La cadena incluye:

- ❑ Un producto primario
- ❑ Los insumos y las tecnología necesaria para su manejo
- ❑ Las actividades que transforman el producto primario
- ❑ Los insumos y las tecnología necesarios para esta última actividad
- ❑ Los servicios de apoyo (comercialización, capacitación, transporte, información, control de calidad, etc.)
- ❑ La investigación y la innovación

- Actividades complementarias para lograr el acceso a los mercados

El conjunto de estas actividades añade valor al producto de base de la cadena, contribuye a la sostenibilidad de cada uno de los componentes, y a su desarrollo continuo.

A partir de un producto-base una cadena está constituida por cuatro directrices, así como ilustrado en el cuadro siguiente



Ejemplo

Producto Base: vacas

Insumos: Pasto, abonos, medicamentos,

Tecnologías: alimentaria, veterinaria, manejo pasto

Transformación industrial: Leche, productos lecheros, carne

Insumos y tecnologías para las plantas industriales: maquinarias, equipamiento, etc.

Servicios: Veterinarios, informaciones sobre mercados y tecnologías, transporte, comercialización, control de calidad, investigación, etc.

Actividades complementarias: Empaque, publicidad, marketing, venta directa, etc.

Para construir una cadena se responde las siguientes preguntas. Se ha tomado el caso de la fruta para facilitar el ejercicio.

1. ¿ Cuales insumos sirven al campesino para cultivar su fruta ?
2. ¿ Cuales herramientas o tecnologías?
3. ¿ Que le sirve al proveedor de tecnología?
4. ¿ Que le sirve al campesino para llegar a los mercados?
5. ¿ Cuales otros servicios pueden mejorar su actividad?

6. ¿ Cual otra actividad sirve a estos servicios para funcionar?
7. ¿ Como se podría disfrutar industrialmente el producto?
8. ¿ Que le sirve al empresario para desarrollar su planta industrial?
9. ¿ Cuales servicios le hacen falta?
10. ¿Cual otra actividad se podría desarrollar para reforzar las antes identificadas?
11. ¿ Cuales servicios sirven para esta otra actividad?

La cadena tiene a menudo una forma explicativa gráfica, que sirve para dar mejor visibilidad al marco lógico.

Esta forma consiste en una serie de cuadros, en cada uno de los cuales se inscribe la actividad económica de los varios “anillos” de la cadena.

El gráfico toma forma, cuando se contesta a las varias preguntas y para cada respuesta se añade el cuadro de la actividad correspondiente.

Ver el ejemplo de la figura 3b) que ilustrar la figuración de la respuesta 1; la figura 3c) para la respuesta 2; la figura 3d) para la respuesta 3; la figura 1e) para la respuesta 4... y la cadena ya se amplia. Así cada respuesta amplia la cadena y representa una nueva oportunidad para el territorio.

FIGURA 3: LA COSTRUCION DE CADENAS DEL VALOR

Figura 3a)

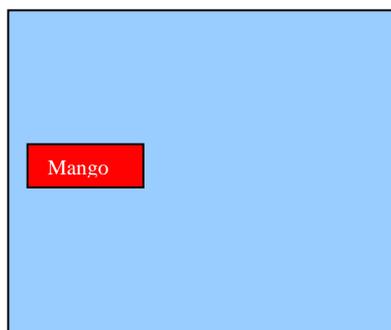


Figura 3b)

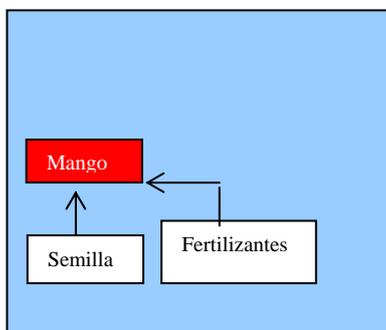


Figura 3c)

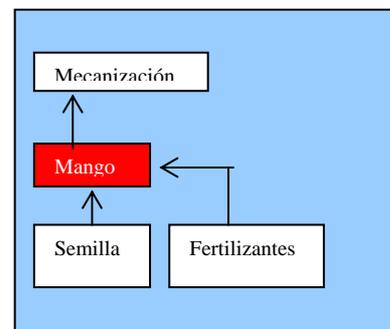


Figura 3d)

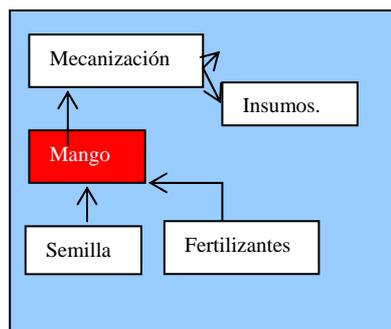


Figura 3e)

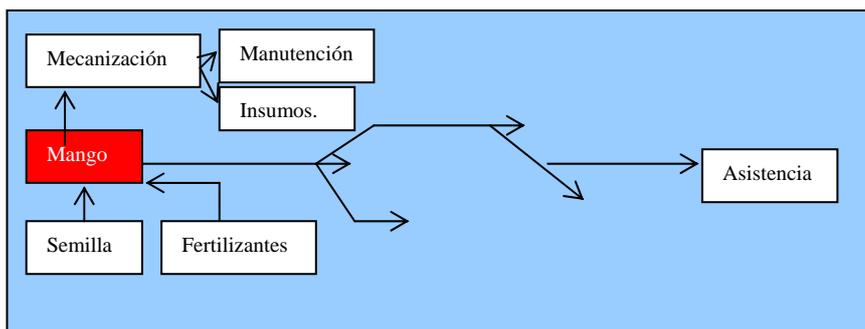


FIG. 4A: LA CADENA DEL VALOR HUERTO-FRUTICOLA

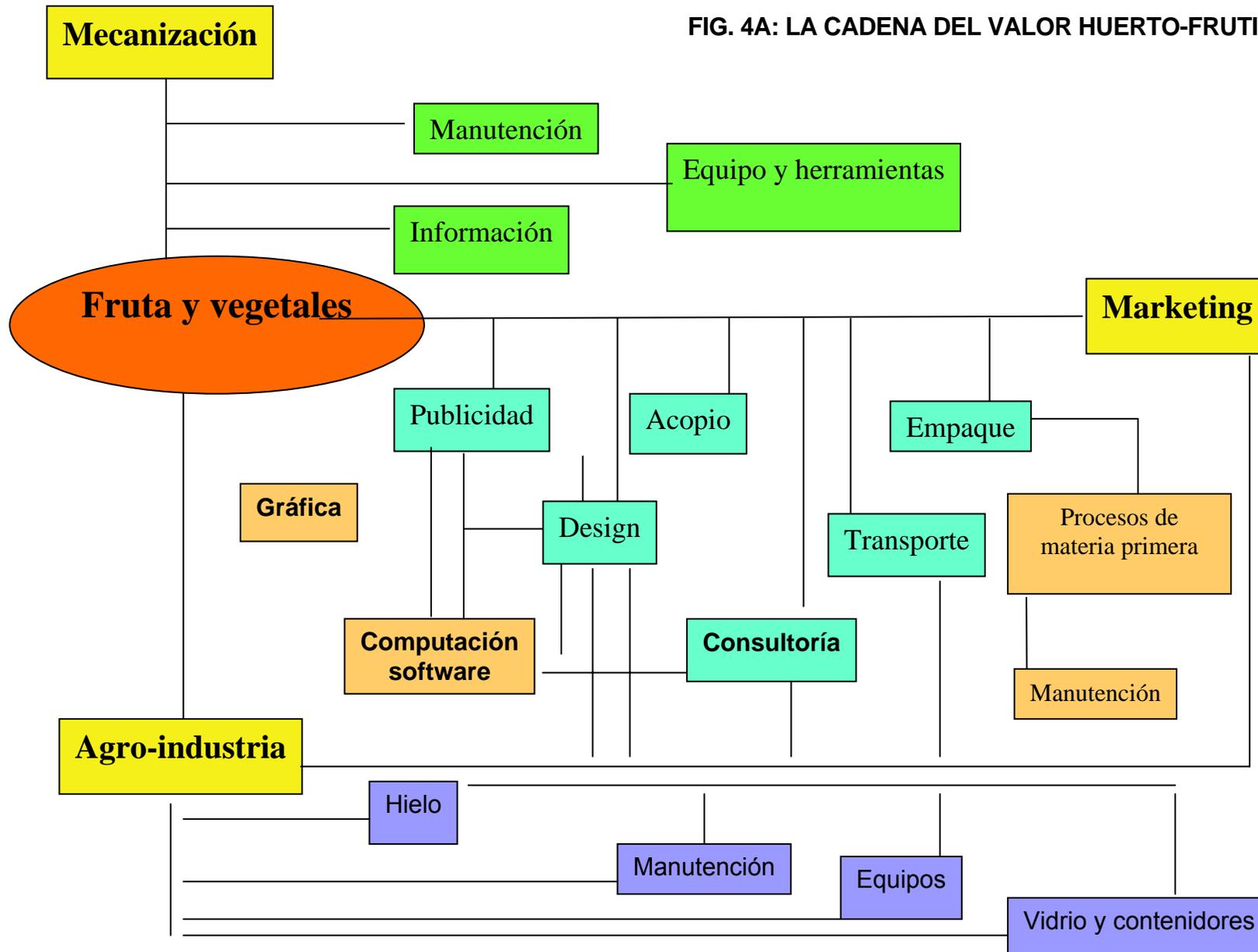
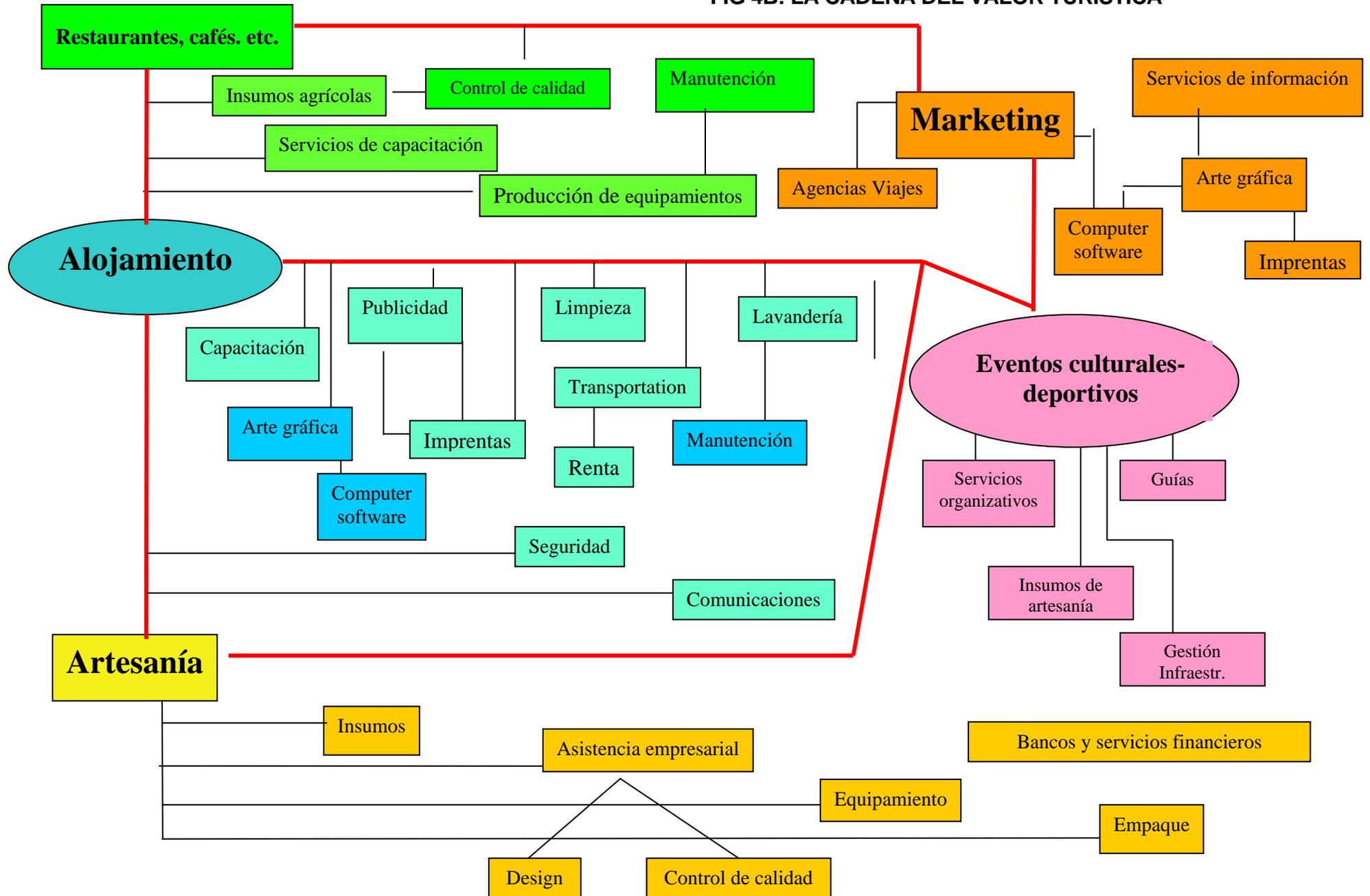


FIG 4B: LA CADENA DEL VALOR TURISTICA



4. Ventajas competitivas y ventajas comparativas

Hay dos elementos que pertenecen a un pensamiento difundido, pero no cierta:

- 1) para competir es preciso satisfacer una demanda de mercado;
- 2) la competición de áreas pobres es eficaz cuando logra atraer inversiones externas

El mercado no es algo pre-establecido, donde las empresas luchan para dividirse los segmentos y los nichos, al contrario algo dinámico donde de repente aparecen nuevos productos y nuevos servicios, a los que nadie estaba pensando y que hace la suerte de los inventores o innovadores (basta pensar en los teléfonos móviles o en las computadoras portátiles, o en nuevas bebidas, etc.) El consumo a menudo está inducido por la oferta de nuevos productos, que pueden añadirse o substituirse a otros.

De otra parte, como afirma Jicks (1994), para los países más pobres “el primer patrón que habrá que cambiar es la dependencia excesiva en la dotación de recursos básicos (tierra, mano de obra, posición geográfica), para competir en los mercados mundiales. Este es un enfoque de ventaja comparativa y no de ventaja competitiva. Como resultado de haber aplicado este enfoque en las políticas de desarrollo económico, los países centroamericanos compiten con productos primarios y a base de mano de obra barata. El dilema es doble: primero, siempre hay algún país con mano de obra más barata, significaría condenar su población a la pobreza y no poder crear mercados internos por falta de ingreso disponible, así creando un círculo vicioso de subdesarrollo. Este círculo es peor todavía si el gobierno decide que para poder exportar, tiene que devaluar la moneda, y así regala la riqueza del país a otros países que de por sí son mucho más ricos. Es fácil caer en la trampa del pensamiento tipo ventaja comparativa. En Bolivia, por ejemplo, hubo una buena iniciativa entre los pequeños productores de sembrar soya. Pero al momento de cosecharlo, en vez de pensar en las docenas de subproductos y elaboraciones posibles, decidieron exportar soya como commodity, pensando que podrían ser más baratos que Brasil. Sin embargo, cuando uno hace el análisis de los costos de transporte, infraestructura y otros, resulta que la soya brasileña es más barata puesta en el exterior. El Perú ha caído en esta misma trampa, exportando mucha harina de pescado como commodity, en la forma más barata, mientras Chile ha pensado en cómo agregar valor al producto. Este valor agregado no siempre viene con el procesamiento, la cadena de valor también incluye cosas como distribución y entrega a clientes. La industria chilena decidió no procesar todo el pescado, sino vender una parte como pescado fresco, directo a consumidores en los mercados de exportación. Lo que ha hecho el Café Britt con la entrega directa por DHL es otra forma de agregar valor, contrastado con el enfoque de estar tratando de producir más y más por hectárea, sin pensar ni en valor para el consumidor, ni en el impacto ambiental”

Siempre según el autor “El primer reto es de depender menos en los factores y productos básicos y pensar creativamente en cómo se pueden elaborar productos más complejos, más interesantes, más apetecibles, para segmentos específicos de consumidores. El reto es cómo convertir los productos básicos, no diferenciados, en productos con valor agregado, y este valor no tiene que ser en el producto mismo. Puede ser en la forma de entregarlo, como en el ejemplo de la industria pesquera chilena. Una empresa salvadoreña iba en esta dirección cuando sustituyó sus exportaciones de enlatados bajo marca privada a una marca propia, Izalco, para los salvadoreños viviendo en Estados Unidos, y buscaban productos, como la paterna, que iban a pegar con esa población. ¿Imaginen Uds. un estudiante salvadoreño estudiando en Los Ángeles que encuentra una lata de paterna en el supermercado para comerse con una cerveza, le va a importar el precio?

Las ventajas competitivas son, entonces, aquellas que distinguen un producto de otro, que lo caracterizan muy bien, y que contienen factores difícilmente imitables (Porter, 1990; European Union-Leader, 1999 ; Garofoli G., 1992;)

Tener una ventaja competitiva no necesariamente significa ser capaz de competir, pero es cierto que si no hay ventajas competitivas no es fácil competir. Diríamos que la ventaja competitiva es una condición necesaria pero no suficiente para la competición.

Para lograr este pasaje a la competición nuevamente nos viene en ayuda M. Porter con su diamante competitivo, cuando el menciona las cuatro condiciones para competir, es decir 1) los elementos básicos como tierra, mano de obra y capital, recursos humanos especializados e infraestructura, 2) la demanda de los consumidores del país, la cual tiende a crear largas tradiciones y culturas así como la tradición vinícola o la moda en Francia y en Italia; 3) la capacidad de organizar agrupaciones de instituciones, empresas y organizaciones que contribuyen al desarrollo de una determinada cadena; 4) el marco institucional y las prácticas comerciales, los cuales pueden contribuir a crear reglas del juego, claras y estables, que son tan importantes para la inversión y la formación de empresas competitivas.

Es por eso que el territorio (Vazquez-Barquero, 2002; Quigley, 1998; Glaeser, 1998;; European Union-Leader, Banco Mundial, 2001; Camagni-Capello, 2002; Llisterri, 2000) es el espacio por excelencia del desarrollo endógeno: genera externalidades que permiten la aparición de rendimientos crecientes, tiene un sistema productivo diversificado que potencia la dinámica económica, es un espacio de redes en el que las relaciones entre actores permiten la difusión del conocimiento, sobre todo el conocimiento tácito (Polyanyi, 1997) y estimula los procesos de innovación y de aprendizaje de las empresas, crea el desarrollo de nuevos espacios industriales y de servicios debido a la capacidad de generar externalidades. El espacio de competitividad creado por el proceso de globalización induce a los territorios a responder estratégicamente a través de iniciativas locales que estimulan los procesos de desarrollo endógeno.

Como apunta Streeck (1991), tendrán más capacidad para competir aquellos territorios que tienen un sistema de instituciones que les permite producir los bienes públicos y generar las relaciones de cooperación entre los actores, que impulsan el aprendizaje y la innovación.

La creación de nuevos espacios de desarrollo exige una nueva interpretación del territorio, que supera la concepción del espacio como mero soporte de la actividad económica (teorías clásicas del desarrollo). Ella interpreta el espacio como un recurso de múltiples dimensiones (desarrollo endógeno) y como reflejo de las interdependencias entre factores ambientales, económicos, sociales y culturales, y permite un desarrollo a escala humana: territorio y economía al servicio de la vida, orientado a resolver las necesidades humanas (Max Neef, 1994; Bramanti 1998; Canzanelli, 2001).

El desarrollo endógeno se apoya en una nueva consideración del espacio económico. Las teorías del desarrollo polarizado y de la difusión consideran el territorio como espacio físico, una realidad amorfa. La teoría del desarrollo local considera el territorio como un factor y un agente del desarrollo. El permite las relaciones y el agrupamiento de los intereses que llevan a consolidar la identidad y la cultura de las diferentes comunidades.

5. ¿Como construir cadenas en áreas pobres?

Las dificultades

En muchos casos en áreas marginales la primera dificultad se encuentra en la posibilidad de agrupar intereses, antes que cadenas y empresas. Las dificultades son de naturaleza histórica, social y psicológica y se pueden sintetizar en las siguientes:

- a) escasa tradición productiva y espíritu empresarial
- b) escasa confianza en los demás y en la competitividad colectiva
- c) fuerte resistencia al cambio

Escasa tradición productiva y espíritu empresarial

La economía de sobre vivencia que caracteriza muchas áreas marginales conlleva la escasa experiencia en la relación con los mercados y la necesidad de operar con más eficiencia en el uso de los factores productivos y en la calidad de los productos, Sin embargo es difícil inducir un cambio repentino en estas condiciones. Esto a menudo es interpretado como un costo demasiado alto en relación con una posible pero todavía invisible ganancia futura.

Un campesino de la Provincia de Manica en Mozambique vende su fruta tropical en el mercado local de la calle del puesto. Sin embargo su productos tenían un sabor particular y un comerciante de la capital le pedí de confeccionar empaques y transportar la fruta hacia su tienda, garantizándole una buena ganancia semanal. Esto habría comportado un cambio demasiado grande para el campesino: cambio de costumbre en el uso de su tiempo e alejamiento de la familia por dos días semanales; inversión en el medio de transporte, búsqueda de un empacador. No lo hizo.

Escasa confianza en los demás y en la competitividad colectiva

Es más fácil que un pobre tiene miedo del vecino pobre come el, que dos ricos entre ellos. Los primeros tienen más preocupaciones en poner en común o en relación de mutua responsabilidad lo poco que tienen: si lo pierden, pierden todo lo que tienen y no tienen otros recursos para sobrevivir o empezar de nuevo.

En general se encuentra en lugares pobres una confianza recíproca mucho menor que en muchas áreas desarrolladas.

El café es uno de los productos típicos y competitivos de numerosas áreas de América Latina y en particular del norte de Nicaragua. Un importante productor de café en Italia, de acuerdo a las pruebas positivas de las muestras recibidas, decidió de comprar el café. El problema fue que el necesitaba de cantidades veinte veces superiores a la capacidad de los productores del municipio que le habían hecho la propuesta. Ellos no lograron de agrupar otros productores de municipios vecinos, ni de organizar un sistema de control de la calidad del café para cada uno de ellos, necesario para la homogeneidad del producto a enviarse a Italia. El negocio se perdió.

Un empresario nicaragüense con una pequeña compañía de juguetes, entre otras cosas, importaba muñecos de Costa Rica. El no los producía en el país, no obstante que la mano de obra era mucho más barata, por que los muñecos necesitaban pequeños vestiditos, superes, botones y una serie de cosas que no se producían en Nicaragua pero sí las producían en Costa Rica. Es difícil montar cualquiera empresa sin contar con proveedores de materias primas, ingredientes, material de empaque, etc. Uno puede decir que con la globalización se puede importar todas estas cosas, pero la función del proveedor no es solamente de proveer sino también de compartir información y de resolver conjuntamente problemas de procesamiento. ¡Pero el empresario no quiso compartir negocios ni creía que los nicaragüenses de su área fuesen capaces de montar pequeñas empresas para lograr fabricar muñecos!

Fuerte resistencia al cambio

¿Se puede imaginar un campesino, que desde cuando inició su trabajo todavía muchacho con sus padres, aprendió en trabajar la tierra, vender en el mercado local sus pocos productos y mantenerse sobre esto, quien de repente decide de incrementar su producción, arriesgar recursos para nuevas tecnologías que no maneja, y para vender en nuevos mercados que no conoce?

En el departamento de León desde siempre considerado como el arrocero de Nicaragua, los productores no conocían otro que sembrar y cosechar arroz. Cuando, a través de la Agencia de Desarrollo Económico Local se trató de establecer estrategias de desarrollo económico del departamento, todos los actores decidieron que, como la tradición enseñaba, la prioridad absoluta estaba en la inversión en este producto. La mayoría del crédito manejado por la Agencia se erogó a los productores de arroz.

En 1998 el huracán Mich destruyó casi la totalidad de las tierras y toda la producción se perdió, con ella el crédito otorgado y el área cayó en una crisis muy dramática.

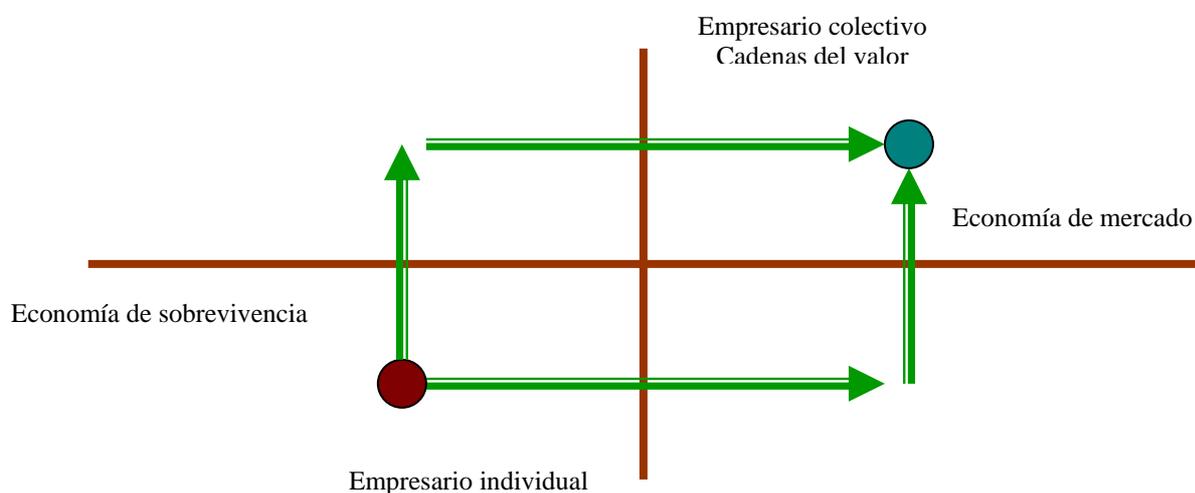
En el área de Skodra en Albania la producción de queso es de particular valor. Hay muchos pequeños productores que se dedican en esta actividad desde siglos. Uno de ellos propuso de agregar olivas en el queso para diversificar el producto y el mercado (sobretudo en Europa estos tipos de quesos se venden bien) y también para ganar más desde el momento que la oliva costa meno a paridad de peso. Sin embargo los productores del área no quisieron, prefiriendo el estatus-quo al cambio demasiado fuerte para ellos (sembrar o comprar olivos, cambiar el proceso productivo, ignorar como hacer el control de calidad del nuevo producto, entrar en nuevos mercados, etc.)

Los paradigmas del cambio

Siempre los cambios representan un salto no fácil. En muchos casos el problema consiste en pasar de una economía de sobre vivencia a una economía empresarial de mercado, de una cultura individualista a una empresarialidad colectiva, de una producción estática a una dinámica innovadora (ver figura 4a).

Figura 4a)

LOS PARADIGMAS DEL CAMBIO CULTURAL EN EL CAMPO PRODUCTIVO (1)



El cambio no puede ser que paulatino e implica un proceso gradual, que, en el pasaje desde el *empresario individual-pre industrial* al *empresario colectivo de mercado*, puede seguir uno de los dos caminos descritos en la figura:

- a) se forman cooperativas de campesinos o artesanos, que luego se preparan para enfrentar el mercado, o
- b) algunos pioneros empiezan a volverse empresarios de mercado y luego involucran a otros en la formación de cadenas del valor.

Con el término “empresario colectivo” no se pretende identificar una forma colectiva de empresa (aunque no se excluye la presencia de cooperativas): el empresario colectivo es el conjunto de empresarios individuales o cooperativas que pertenecen a una misma cadena del valor, comparten objetivos y estrategia de desarrollo de la cadena, y están vinculados entre ellos a través de relaciones formales e informales para la gestión de la propia empresa.

Este tipo de empresario colectivo tiene la ventaja, sobre todo en áreas con escasos recursos, de ser más sostenible, en cuanto:

- a) no solamente reduce los costos de transacción tradicionales (de pre-contratos y contratos recíprocos, de transporte de los sub-productos y de los insumos, legales, de simplificación de los procedimientos debido a la confianza recíproca, etc.), si no también los costos de uso de los factores productivos debido a la puesta en común de recursos (humanos, tecnológicos, de insumos, servicios, etc.).
- b) trabaja para un objetivo que va allá de la utilidad temporal de la empresa, pretendiendo mantener el desarrollo económico también para las futuras generaciones. Esto implica mantener y desarrollar sin destruirlos los recursos que el territorio tiene: naturaleza, recursos humanos, etc.; implica el pasaje desde una concepción del desarrollo económico de tipo individualista a una concepción de tipo territorialista.

Compartir la consideración apenas mencionada sobre la exigencia de trabajar para las generaciones futuras, para que ellas puedan disfrutar y mejorar la riqueza acumulada, implica un sucesivo pasaje lógico incluido en el concepto de sostenibilidad territorial introducido en el párrafo 2.

Acumular riqueza basada sobre la valorización de las potencialidades endógenas quiere decir *guardar los recursos que el territorio dispone*, evitando principalmente de destruir aquellos más importantes: los recursos humanos y los recursos naturales, en otras palabras evitando que se generen fracturas sociales y fracturas ambientales, y considerando la riqueza no solo como acumulación económica, si no como acumulación de bienestar.

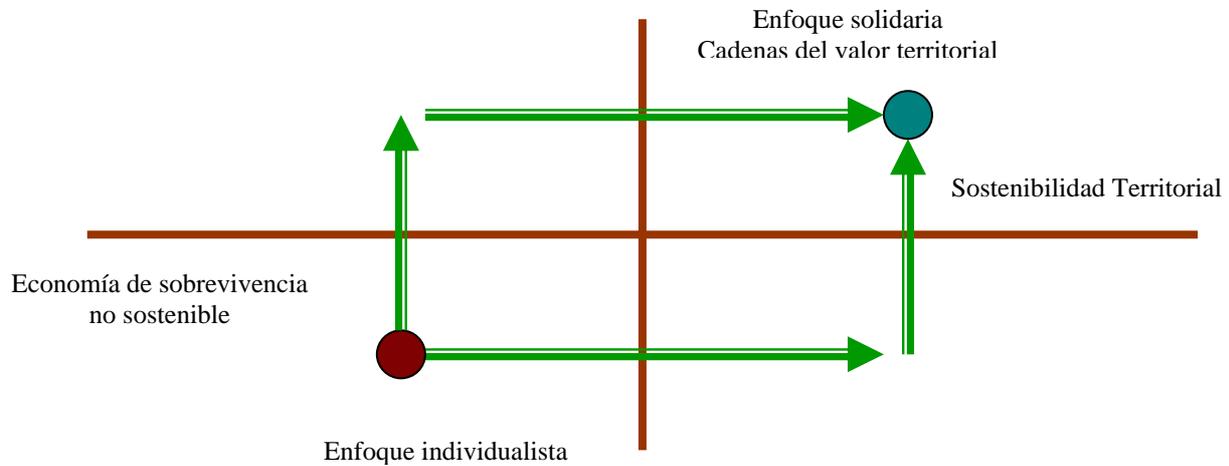
Conviene poder utilizar todos los recursos humanos sin excepción, de cada uno según su potencialidad, sin embargo esto puede ser posible cuando no ocurren conflictos sociales. Evitar o prevenir conflictos sociales implica promover un desarrollo que evita excluir parte de la población y, al contrario, permite a todos de participar y disfrutar de ello.

Una nueva *solidaridad* no finalizada en si misma, si no al desarrollo sostenible de la economía territorial, que hace parte del concepto de empresario colectivo, solidarios entre ellos, y amplía su “cobertura” al territorio, de acuerdo a la necesidad de utilizar, guardándolos y acreciéndolos, todos los recursos del territorio, e favoreciendo la inclusión social.

La figura 4b) ilustra este tipo de cambio.

Figura 4b)

LOS PARADIGMAS DEL CAMBIO CULTURAL EN EL CAMPO PRODUCTIVO (2)



¿Cómo superar las dificultades y facilitar el cambio cultural?

En consideración de las condiciones de partida –economía individualista, de supervivencia no sostenible- y aquellas que se pretende lograr –empresario colectivo en una economía sostenible y solidaria-, y de las dificultades antes mencionadas, el problema que se pone ahora está en identificar las posibilidades de superar estas dificultades para facilitar el cambio, que es principalmente un cambio de naturaleza cultural, y, entonces, que puede acontecer sólo en un periodo medio-largo (G. Canzanelli, 2002; Cespi y Banco Mundial, 1994; L.Zarsky 2002)

El cambio necesita, antes de todo, un liderazgo, alguien que lo estimula y organiza las condiciones que lo favorecen, que lo impulsa según una estrategia que incluye el empuje innovador como eje fundamental. Este liderazgo puede ser una o más instituciones locales (alcaldes, gobernadores, alianzas campesinas o artesanales, cooperativas, etc.) o una institución externa (ONG's, Cooperación internacional). El líder focaliza su atención en por los menos cinco directrices:

1) Capacitación

Se trata de acciones que incluyen la focalización de los intereses hacia una nueva visión del desarrollo, la sensibilización hacia las dinámicas empresariales, el acostumbramiento en las decisiones y las acciones de grupo, la solidaridad y la cooperación. Se desarrollaran a través de seminarios y talleres, invitando también a testigos de otras partes.

2) Ampliamento del liderazgo (participación en ...)

En la fase inicial de un proceso de desarrollo económico local, es posible que son pocas instituciones tomen la iniciativa (decisiones sobre que estrategia seguir, como analizar las potencialidades y las oportunidades, cuales instrumentos implementar, etc. Cuando este pequeño grupo arranca y produce los primeros resultados, aunque todavía analíticos, es importante difundirlos y mostrar interés en debatirlos con cada quien, tal vez en un seminario público. A menudo esta es la ocasión de estimular el interés de otros en

sumarse en la aventura. Así el grupo inicial crece y su representatividad también, para lograr un liderazgo verdaderamente de todo el territorio.

3) Visitas de estudio

El grupo promotor del desarrollo local estará más estimulado en producir cambios, si puede tomarse cuenta directamente de como procesos similares han realizado resultados significativos en términos de desarrollo sostenible en otras partes. Hay muchas experiencias que se pueden visitar ya sea en Europa, o en América Latina y en África (ver G. Canzanelli-G. Dichter, 2001)

4) Cambios graduales

No es necesario inducir cambios radicales en el contexto local. Es suficiente pensar en cambios pequeños, manejables, cambios que no implican adquirir conocimientos demasiado nuevos, pero que amplían conocimientos ya consolidados, cambios –diríamos- familiares (aumento de la cosecha de un producto conocido, a través el mejoramiento de las técnicas productivas; aumento de la venta de los productos tradicionales a través del mejoramiento de la comercialización, incluso en forma cooperativa; mejoramiento de la calidad de los productos artesanales, a través de una nueva maquinaria no muy sofisticada; etc.)

5) Muestras

En el inicio se contarán en el área solo pocas innovaciones: un campesino que empieza en comercializar sus productos en más mercados, otro que introduce un equipo nuevo, un artesano que aprende en mejorar la calidad de sus artefactos, un primer grupo de productores, que se convence en poner en común alguna maquinaria o servicios de comercialización etc. Ojalá que ellos logran vender y ganar más. La muestra de estos resultados en la comunidad representará un estímulo extraordinario para los vecinos y los demás productores existentes o para nuevas personas quienes quieren crear nuevos negocios.

El grupo promotor es el primero innovador del territorio. El empieza en considerar que las innovaciones, aunque pequeñas y familiares en el inicio, son la base fundamental del desarrollo y tiene que mostrar no solamente sus utilidades, sino operar y realizar innovaciones él mismo: los productores con innovaciones productivas, las alcaldías y los gobiernos locales con innovaciones institucionales, las universidades en el campo de los servicios a la producción y al desarrollo, las asociaciones en el campo de la solidaridad social y el cooperativismo, etc.

6. La lucha contra la pobreza a través de la valorización del potencial endógeno

La animación económica

Los programas tradicionales de lucha contra la exclusión social y la pobreza se caracterizan por su atención en facilitar el acceso a los servicios básicos, como la salud y la educación (OECD, 1998; Pnud, 2004; Banco Mundial, 2004). Sin embargo, el tema de la generación de ingresos permanente para las familias pobres en muchos casos, se introduce a través de programas de micro-crédito, que no siempre significan una solución sostenible al problema.

Esto es interesante por que la promoción del micro crédito estimula personas, quienes nunca tuvieron la posibilidad de acercarse a una actividad empresarial y de empezar un negocio, aprendiendo como producir y vender productos en un mercado.

Sin embargo el problema está en que estas políticas generalmente no siguen más allá del mismo micro-micro crédito, de 50-100 dólares, que no es suficiente para salir permanentemente de la pobreza generando oportunidades de mejoramiento del ingreso, del empleo, y, sobre todo, de creación de las condiciones de autodesarrollo permanente. M. Brown, administrador del Pnud (2003), señala que “cuando recorrió África central, todos los presidentes le comentaron que estaban recibiendo un elevado nivel de apoyo de los donantes para proyectos del sector social, pero casi no recibían apoyo para proyectos de infraestructura y de desarrollo del sector privado que consideran necesario para poder independizarse de los donantes y comenzar a pagar estos servicios por sí mismos, y sugiere que parte de los recursos se destinen a ayudar mediante el aporte de capital a las pequeñas empresas, como ya hecho con éxito en el caso de micro-préstamos para particulares pobres. Esto quiere decir implementar mecanismos internos para actuar de intermediarios entre los ahorros internos y su transformación en créditos y capital asequibles para fomentar la actividad económica local de las pequeñas y medianas empresas y los pobres, y centrar la atención en el reto de superar las barreras del crédito –la falta de capital financiero intermedio–, y las de la información, –la incapacidad de las empresas de recabar apoyo e información sobre cuestiones básicas: cómo competir como proveedores internacionales, dónde buscar las oportunidades mundiales, cuáles son las normas requeridas, y otras tantas”.

Para poder analizar las condiciones que posibilitan a los pobres en mejorar el acceso a los circuitos económicos, tenemos que tomar en consideración los elementos de debilidad en la relación pobre-economía y desarrollar un trabajo que rompe esta debilidad y se orienta hacia un desarrollo humano (Max Neef, 1986 y 1984)

Una larga experiencia de trabajo en países en vía de desarrollo y en transición (Unops, 2003) nos ha enseñado que es preciso un trabajo de facilitación, que se define generalmente como *animación económica*, que quiere decir la actividad de dinamización de las condiciones de los pobres o las personas más desventajadas hacia el alcance de las condiciones que permiten de poder entrar en los circuitos económicos, y en particular lograr empezar propios negocios autosostenibles. (Para más detalles, ver el método *PROANI* en Canzanelli, 2003).

Las principales fases de la animación económica son las siguientes:

1) Información y estimulación

El primer insumo que los pobres necesitan es la información: información sobre las oportunidades, información sobre las políticas en su favor y los incentivos. Sin embargo la información por si sola no es suficiente, si ellos no saben como usarla, si la información no es acompañada por la explicación cerca como ellos estarán asistidos en el proceso de uso de la información.

2) Educación preliminar básica hacia el espíritu empresarial

Las personas que han vivido de economía de subsistencia nunca han podido aprender como desarrollar un negocio verdadero. En general tampoco en el área hay ejemplos de empresarios exitosos, quienes pueden estimular o enseñar a otros este camino. Entonces es preciso de empezar toda una actividad de educación básica sobre los principios mismos de la empresarialidad, estimulando la gente en comprender el significado de la relación producción-venta, de la diferencia entre una actividad familiar y un negocio, de como utilizar los recursos disponibles para empezar con una empresita, etc. Esto se hace a través de seminarios y breves cursos de capacitación, en los cuales también se analiza, con métodos apropiados, la potencialidad

empresarial de los participantes, tomando en cuenta que no todos tienen esta capacidad inicial (tal vez sólo una mínima parte de ellos, pero es suficiente para arrancar).

3) Apoyo al arranque de micro-negocios: la idea de negocio

Aquellos que han mostrado interés y capacidad mínima para volver empresarios, todavía no saben como hacer. Ellos necesitan una nueva capacitación para sacar una idea empresarial válida y empezar en vincularse con ella, empezar en tener confianza que desde esta idea puede venir la solución al problema del ingreso y del empleo.

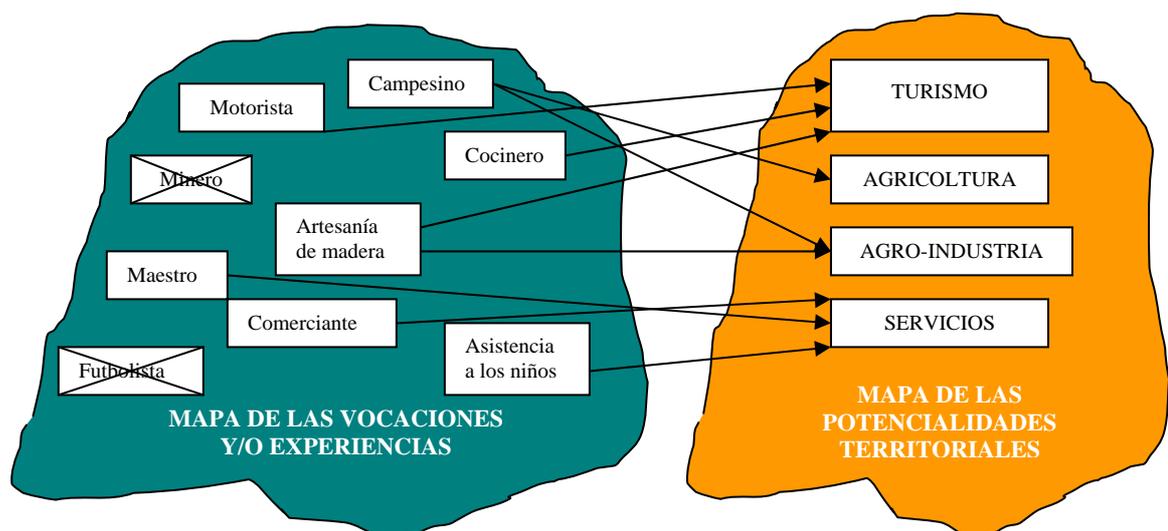
Generalmente la idea sale del cruce entre dos elementos:

a) la vocación o la experiencia individual

Por lo poco que sea siempre una persona tiene una cierta experiencia laboral (un campesino con la tierra, un artesano con algunos productos, un ama de casa con la alimentación, etc. En todos casos, si no hay experiencia, existe una vocación particular, o deseos para un trabajo u otro. Desde aquí se empieza para analizar las posibilidades de transformar esta experiencia o vocación en negocio.

b) la valorización del potencial endógeno

No todas las experiencias o vocaciones significan negocios sostenibles. Entre ellos una componente que puede determinar el éxito del negocio es la pertinencia en las cadenas del valor territorial antes mencionadas. Un negocio que pertenece en la cadena tiene posibilidad de relacionarse con los demás negocios, participar en todas las ventajas que la cadena da, así como tener servicios comunes, comercializar conjuntamente los productos, etc. Un negocio que no pertenece en la cadena igualmente puede ser exitoso, pero con más dificultades, debido al aislamiento que ya existe por sí en territorios pobres, y que se amplifica en el caso de empresas no vinculadas con la estrategia de desarrollo territorial.



4) Capacitación empresarial

Ahora que tenemos la idea, es preciso consolidar las capacidades empresariales en la administración, gestión, manejo de la organización y de los mercados, etc.

Se tiene que organizar un curso importante sobre esto, donde también se seleccionan aquellas personas que tienen más capacidades.

El resultado de esta capacitación es también tener un borrador de plano de negocio, todavía no completo (por ejemplo no hay el análisis del mercado, o el análisis financiero), pero que permite al participante de tener una idea más clara de su negocio.

5) Asistencia técnica pre-arranque

En esta fase se elabora el plan de negocio y se seleccionan aquellos planes más válidos.

Durante las cinco fases antecedentes se ha visto como a cada una de ella corresponde una selección. Mucha gente participa en la primera fase, en la que se involucran las diferentes comunidades del lugar (puede ser organizada por barrios, aldeas, grupos homogéneos –mujeres, jóvenes, minusválidos-, sectores - artesanos, campesinos-, etc.). Puesto 1000 el número de personas que participa en esta fase, la experiencia enseña que al final de la quinta fase quedan sólo unas veinte-treinta personas hábiles en seguir adelante con su propia propuesta.

Esto no debe ser considerado negativo. Más adelante hay una respuesta para esta inquietud.

6) Crédito

No hay duda que ahora que el futuro empresario tiene su plan de negocio, necesita el crédito para realizar su inversión. Esto no es fácil, al contrario casi imposible en áreas pobres y para gente que no tiene garantías patrimoniales. Entonces un esquema específico tiene que ser montado: a menudo se establecen Fondos de Garantías, para permitir un crédito revolvente de mutua solidaridad. La participación de los beneficiarios en las decisiones sobre el crédito es fundamental para poder asegurar una alta tasa de retorno (en este sentido la mutua solidaridad), y para garantizar equidad y transparencia en su gestión.

En el capítulo 7 se ilustra el caso de las agencias de desarrollo económico local y su experiencia en este sentido.

7) Asistencia después del arranque

Sin embargo el crédito por si sólo no es suficiente para el desarrollo de la empresa. Hay muchas experiencias donde el crédito a disposición no se utilizó por falta de asistencia técnica y otras, donde, no obstante el empresario recibió el préstamo no fue capaz de seguir adelante frente a las variables imprevistas del mercado o al uso de la tecnología y la empresa quebró. En los países desarrollados hay una mortalidad de las nuevas empresas del 70%!

Sólo cuando el empresario puede contar sobre un servicio de seguimiento post-arranque que lo guía en la solución de los varios problemas que surgen, la tasa de mortalidad disminuye.

Los servicios de post-arranque son, por ejemplo, de comercialización, de administración, de gestión de la tecnología, de marketing, etc.

A través de este ciclo de inclusión la gente más pobre tiene más probabilidades para poder acceder al circuito económico, formar micro y pequeñas empresas, establecer una dinámica positiva en el área y contribuir a su desarrollo.

Sin embargo, cuando se ilustra este ciclo a diferentes actores locales y a los representantes de la población más pobre, ellos quedan con algunas inquietudes, y el esquema parece a veces optimista.

Unas inquietudes: resistencia al cambio, analfabetismo, gradualismo en los resultados
Primera inquietud: en las áreas rurales los campesinos son muy conservativos y difícilmente pueden ser convencidos en cambiar su comportamiento. ¿Como se puede empujarles hacia una aptitud empresarial?

Una innovación como aquella que se esta planteando (desde una economía de sobre vivencia hacia una economía de mercado) es un proceso gradual, donde los primeros pasos, aunque sean pequeños, son importantes El objetivo inmediato no es convencer todos los campesinos del área, si no una pequeña parte, que luego puede ser de ejemplo para los demás. La experiencia ha demostrado que un resultado positivo sería un cambio alrededor del 10% de los campesinos durante los primeros dos-tres años. A través de la imitación de ejemplos exitosos siempre más gente se convencerá y la curva del cambio será exponencial.

Segunda inquietud: ¿Puede gente analfabeta emprender un negocio?

En áreas pobres es cierto que existen muchos analfabetos.

Hay métodos didácticos específicos que pueden brindar a las analfabetas la misma capacitación que para los otros, utilizando un vocabulario simple y dibujos para explicar. La gente tiene que comprender los principios básicos de los negocios y para esto no es necesario el idioma escrito y leído.

Sin embargo, cuando se establece un negocio, para administrarlo y tener cuentas es necesario saber leer y escribir. Aquí hay tres alternativas: o se aprende o se utiliza alguien que pueda, por los menos en un primer período, tener los libros contables, enviar cartas, etc., o todas las empresas con esto problema, deciden de utilizar un servicio de administración común con personas de confianza.

De otra parte hay cadenas del valor que incluyen negocios que no implican mucho conocimiento especializado: como en el caso del turismo (lavanderías, transporte, limpieza, servicios de hotel y restaurantes etc.) o de agricultura, o artesanía.

Tercera inquietud: ¿Si el resultado de la animación es así escaso (10%), que hacen los demás pobres, o sea la mayoría de la población del territorio?

La lucha contra la pobreza, a través de la inclusión de los pobres en los circuitos económicos de manera permanente, es un proceso necesariamente gradual, que toma tiempo. El problema es de elegir entre dos estrategias: una de corto plazo de "amortización social", o sea de medidas que solucionan el problema de un gran número de personas, pero para un tiempo breve (1-2 años), y otra de desarrollo social, que brindan una solución permanente pero paulatina en un tiempo largo (5-10 años).

En práctica tomamos el caso que se dispone de un millón de dólares para un programa de lucha contra la pobreza. En el primer caso se puede poner en marcha un proyecto, por ejemplo, de micro crédito revolvente, para erogar 500 dólares para 2000 personas por año. En cinco años 10,000 pobres han beneficiado del crédito. ¿Que se puede hacer con 500 dólares? Generalmente se monta un pequeño negocio de venta de bebidas o de caramelos, se compran algunas gallinas para vender huevos, pero no más allá y seguramente sólo para el mercado local. El ingreso de estos negocios es muy bajo, sin

embargo mejora la sobre vivencia; ¿Por cuanto tiempo estas micro-empresas pueden sobrevivir?; ¿Generan otras actividades económicas en el área?; ¿Producen valor añadido, que a su vez impulsa la demanda local y la misma riqueza económica?

En el caso de una estrategia más contundente y de largo plazo, el mecanismo es diferente. Se brinda un apoyo integrado, incluyendo animación económica, asistencia técnica, capacitación y crédito, con el objetivo principal de mejorar las capacidades de la gente del área ya sea en generar empresas, que en sostener permanentemente el desarrollo integrado económico (empresas, ingreso, empleo), social (condiciones de vida, servicios sociales) y medio-ambiental (conservación de los recursos). En otras palabras se trabaja para el desarrollo sostenible.

En este caso el millón de dólares estará destinado a todas estas componentes. Para el crédito podría quedar algo como 600,000 dólares para promover y soportar la creación o el reforzamiento de empresas. En este caso vale la pena de diferenciar el monto para micros y pequeños préstamos, por ejemplo en una relación 1/3 y 2/3. Los beneficiarios, entonces, serían 400 por año para las operaciones de micro crédito y apenas 40 (en el caso de un préstamo medio de 10,000 Usd por negocio) para el pequeño, que pero generan un empleo de tres veces para un empleo final 120 personas por año. ¡Aún así tenemos 520 beneficiados comparados con los 2000 del primer caso!

Sin embargo otras variables tienen que ser consideradas.

La sostenibilidad de los negocios. En el primer caso, si se aplica la tasa de mortalidad media de las empresas, el 50% de los negocios fracasa durante los primeros tres años, es decir de los 2000 quedan solamente 1000.

El potencial de crecimiento. Las empresas del segundo caso, no solamente tienen más posibilidad de mantenerse en el tiempo (tasa de mortalidad de 10% en el caso de asistencia después-arranque), si no de crecer a una tasa del 3-5% por año.

El valor añadido. Con una inversión de 10.000 USD dólares ya se trata de empresa de transformación productiva o de empresas agrícolas modernas, que producen valor, ya sea en términos de ingreso, por que venden en un mercado extra-local, que de acumulación de conocimiento. Si ella pertenece a una cadena productiva que produce relaciones de complementariedad y suplementarias entre varias empresas locales, este valor se incrementa.

La generación de otra demanda. La empresa necesita insumos y subproductos que pueden ser satisfechos por otras empresas del área, mientras el ingreso es consistente, y los empresarios y empleados consuman más bienes posiblemente vendidos por otras empresas o comerciantes locales.

Sumando los elementos de los puntos 2, 3, y 4 es fácilmente comprensible como es preferible esta segunda estrategia.

7. Instrumentos para valorizar el desarrollo endógeno y luchar contra la pobreza: las agencias de desarrollo económico local

Si, entonces, el problema del desarrollo económico local sostenible, que al mismo tiempo no sea excluyente, es lo siguiente:

- a) valorizar el potencial endógeno;
- b) construir cadenas del valor territorial con base en el potencial endógeno;
- c) facilitar el acceso a las oportunidades inducidas de a) y b)

esto implica dos condiciones imprescindibles:

- 1) tener en el territorio una estrategia de desarrollo compartida entre todos los actores locales;
- 2) disponer de un instrumento que implementa la estrategia y sus componentes

Si no hay estas condiciones el espontaneismo económico en lo mejor de los casos orientará la distribución de oportunidades de manera desigual, adonde lo más fuertes las aprovecharán y los demás serán rechazados. En la mayoría de los casos, de todo modo, un área con escasos recursos no atraerá inversiones externas, no tiene capacidad de difusión del desarrollo, las pocas oportunidades serán aprovechadas de manera casual y sin posibilidad de efectos multiplicadores.

Si embargo el enfoque sobre lo local no quiere decir que el levantamiento de las condiciones antes dichas puede ser un papel del solo local. Mecanismos alternativos de financiamiento de proyectos, facilitaciones de naturaleza fiscal, arancelaria y comercial, fuentes y modalidades de formación y capacitación, posibilidades de transferencia tecnológica, planes infraestructurales, la misma descentralización de decisiones económicas y sociales tienen que hacer parte de una política nacional, que sepa coordinar necesidades de desarrollo local y recursos humanos, técnicos, financieros, organizativos disponibles a nivel nacional.

De otra parte una política nacional que quiere ser eficaz en término de resultados visibles y de beneficio para la población tiene que alimentarse de las demandas que proceden de la periferia.

En el encuentro entre demanda periférica y oferta de servicios y oportunidades a nivel central cuanto descentralizado está probablemente una de las respuestas al problema del desarrollo (.Albuquerque, 1999; Krishna M. Akundi, 2002; European Commission, 2000; Banco Mundial, 2003)

En la experiencia internacional hay un modelo de intervención que ha tenido mucho éxito para este objetivo, las agencias de desarrollo económico local (ADEL), promovidas por Pnud, OIT, Unops y cooperación italiana, de las cuales existen ya 48 unidades en 15 países de América Latina, en los Balcanes, y en África.

Estas ADEL llevan adelante justamente la función de compatibilizar el desarrollo sostenible del territorio con la lucha contra la pobreza y la exclusión social, brindando los servicios necesarios para la competitividad territorial, a través la creación de valor añadido y de las cadenas del valor correspondientes

Ellas son estructuras autónomas, de carácter mixto, sin fines de lucro, que responden al derecho privado, donde los protagonistas locales en forma concertada organizan las competencias locales para sacar el mejor uso de los escasos recursos del territorio y valorizarlos y toman decisiones sobre los planes y las iniciativas de desarrollo económico autosostenido y equitativo, aseguran al mismo tiempo las condiciones técnicas para viabilizarles, con el objetivo de brindar oportunidades de acceso al circuito productivo al conjunto de la población y en particular a la más excluida.

La ADEL, en definitiva, representa:

- ▣ Un instrumento técnico para viabilizar y coordinar proyectos e iniciativas de desarrollo económico, en coherencia con la estrategia identificada, evitando dispersiones y conflicto de los varios recursos e instituciones.
- ▣ Una facilitadora para la consecución, la orientación y el manejo apropiado de los recursos para el desarrollo local;

- Un proveedor de servicios integrados, que compatibiliza los varios componentes: asistencia técnica, capacitación, crédito, seguimiento, marketing, etc., evitando que cada uno de ellos haga su camino (clientes, actividades, etc.) por su cuenta;
- Un lugar privilegiado donde los actores pueden tomar decisiones conjuntas sobre que hacer y como hacerlo;
- Una referencia inimitable para instituciones externas, nacionales e internacionales, que quieren invertir en el área, encajando las propuestas en las prioridades del territorio, ofreciendo capacidad técnica y de coordinación:
- El vigilante del desarrollo sostenible, en cuanto representa y sintetiza los intereses diferenciados de varios actores, la administración local, los empresarios, los sindicatos, las organizaciones no gubernamentales.

Agencias de desarrollo local existen en Europa desde los años cincuenta y empiezan en desarrollarse en los países en vía de desarrollo en los años 90 (Alburquerque, 2000; Robson, Peck y Holden, 2000; Formez, 2000; Eurada, 1998; Cersosisimo, 2002, Canzanelli, 1998; OCDE, 2003)

En el caso de las Agencias promovida por el Pnud, OIT, Unops, y la Cooperación Italiana (AA. VV. 2003; Canzanelli y Reza, 1995), ellas brindan una serie de servicios integrados, como los siguientes:

Servicios para el fomento económico	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Elabora diagnósticos territoriales para identificar las potencialidades del desarrollo económico y contribuir a la planificación local; ▫ Promueve un clima favorable para crear una cultura empresarial, en particular, entre las poblaciones de recursos económicos limitados; ▫ Promueve el asociacionismo y los agrupamientos productivos; ▫ Fortalece las instituciones existentes ▫ Apoya a la población con menores recursos en el acceso a las oportunidades económicas, a través de la animación económica: sensibilización, información, capacitación, etc.
Servicios a la producción	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Apoya la elaboración de estudios de factibilidad técnica y económica; ▫ Realiza la capacitación técnica; ▫ Ofrece apoyo financiero a través del otorgamiento de créditos o la movilización de recursos financieros de otras instituciones; ▫ Realiza un sistema de información que orienta la actividad productiva; ▫ Promueve dinámicas que favorecen la innovación y los intercambios tecnológicos.
Servicios para la promoción del territorio	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Realiza el diagnóstico del territorio identificando potencialidades y oportunidades; ▫ Realiza el marketing del territorio; ▫ Promueve la creación de un banco de proyectos productivos; ▫ Implementa proyectos que tienen como meta el desarrollo económico territorial; ▫ Promueve la internacionalización del territorio y proyectos de partenariados internacionales

8. Conclusiones

El planteamiento que se intentado desarrollar en este escrito pretende señalar un percurso para facilitar el desarrollo económico sostenible de territorios con escasos recursos, con el objetivo de lograr competitividad y al mismo tiempo la posibilidad de salir de las condiciones de pobreza.

El primer paso es la definición de una **visión** compartida del camino del desarrollo por parte de la comunidad local, la cual está interesada en primer lugar en guardar los pocos recursos que tienen, para que ellos sean aprovechables también para las generaciones futuras. Todos los lugares disponen de algo, aunque poco valorizado y aparentemente escaso (tierra, naturaleza, recursos humanos, mineros, etc.).

Lo importante es de tener una **estrategia**, también compartida a través de la forma de un "*pacto territorial*", que identifique:

- a) los recursos a valorizarse
- b) los instrumentos de viabilización de estos recursos
- c) la modalidades de financiarlos
- d) la transformación de las economías de subsistencia hacia economías empresariales y de mercado.

Sin embargo todo esto sería frágil si no está compatibilizado con los objetivos de "*sostenibilidad*", que se refieren no solamente a la sostenibilidad del sistema de las empresas, si no también a una "*sostenibilidad global*", que incluye la conservación del medio-ambiente o su transformación en función de su mejoramiento y valorización, la equidad social, para mantener la cohesión entre la comunidad, la integración en redes cooperativas entre todas las instituciones locales (públicas y privadas), para optimizar los recursos y evitar la fragmentación de los intereses.

Una de las formas más eficaz es la valorización del **potencial endógeno** del área y se ha ilustrado un método para identificar de todo el potencial, aquello que contiene las características de ser aprovechable, sostenible y competitivo. El potencial endógeno se puede aprovechar en manera optima si se construyen **cadena de valor territorial**, que tienen la especificidad de añadir valor a un producto de base, agregándole un sistema de insumos, sub productos y productos complementarios, un sistema de servicios de apoyo y promoción, etc., a través de un aglomerado de micro y pequeñas empresas trabajando en redes (formales e informales) y para el mismo objetivo.

Cooperar para competir se vuelve el verdadero factor de empuje del desarrollo sostenible, en cuanto reúne los recursos territoriales y les da acuellas **ventajas competitivas**, que por ser distintivas e inimitables, pueden durar en el tiempo también a nivel internacional.

La competitividad a nivel global es siempre más una competitividad entre territorios: las áreas que facilitan algunas condiciones importantes (recursos humanos, servicios, ausencia de conflictos, presencia de productos distintivos) tienen más posibilidades de otras en la competición global.

A este punto la pregunta que se ha intentado contestar es si este tipo de desarrollo es compatible con la posibilidad de involucrar en las cadenas del valor también a personas pobres y desventajadas, para una alternativa de **salida de la pobreza**.

Se ha ilustrado, por este fin, un método de **animación económica**, que incluye diferentes variables, así como brindar información, capacitación básica, capacitación para crear nuevos negocios, asistencia técnica, crédito y seguimiento, un paquete integrado que permite paulatinamente, de inducir un cambio sustantivo de las condiciones de partida

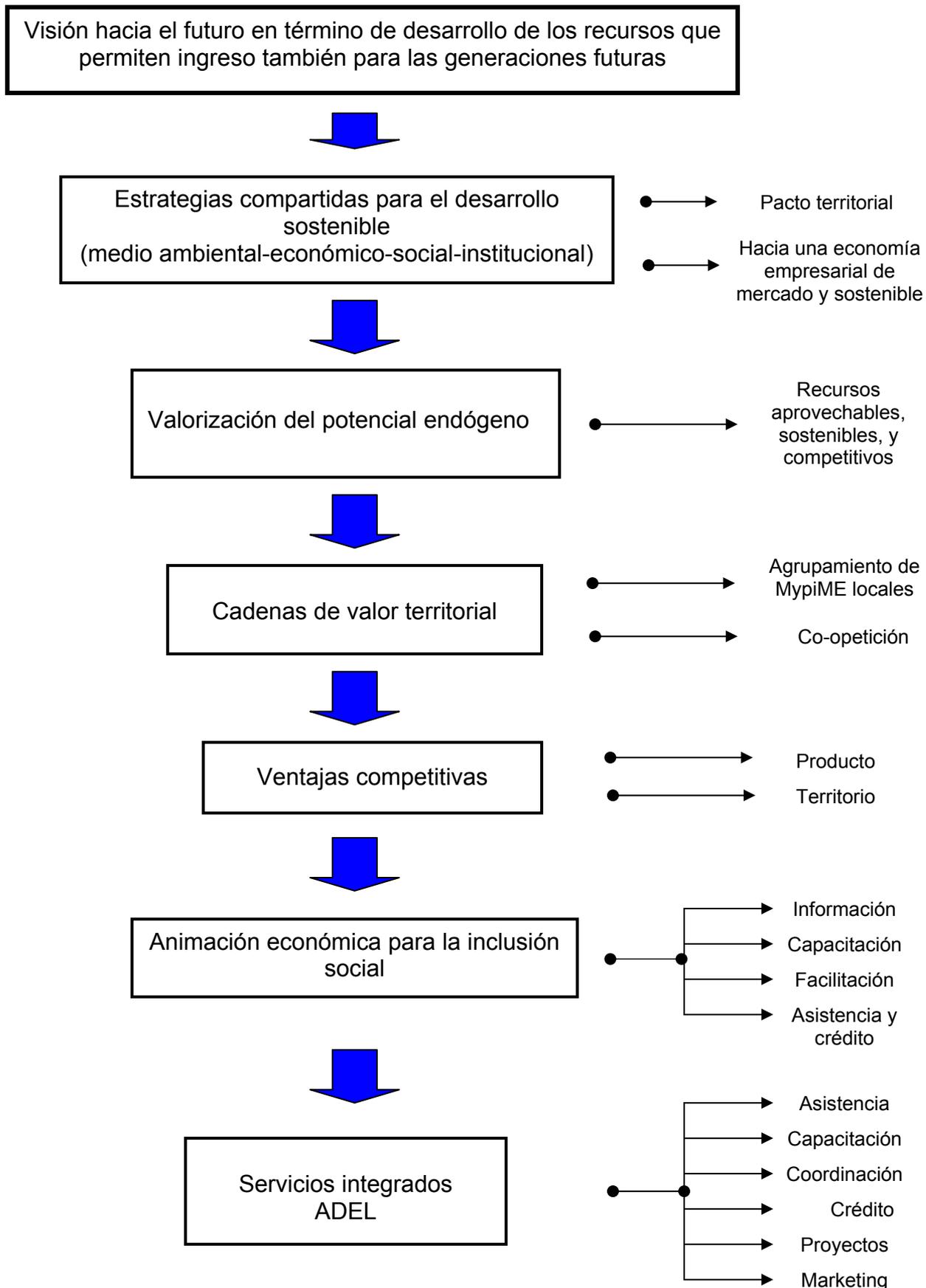
(economía de subsistencia o asistida, baja experiencia empresarial y esperanza de cambio). Por fin se ha ilustrado como es importante que el territorio disponga de un instrumento técnico e institucional capaz de viabilizar los elementos del desarrollo (estrategia, cadenas, valorización de las ventajas, inclusión social) convirtiéndolos en proyectos ya sea de empresas y de agrupaciones de empresas, que de inversión para el desarrollo (infraestructuras, servicios, marketing, etc.).

En la experiencia internacional se encuentra el caso de las **agencias de desarrollo económico local** facilitadas en el inicio por programas de cooperación internacional de varias agencias de Naciones Unidas (PNUD, Unops, Oit), que en quince años de actividad han permitido en muchos territorios de América Latina, Europa del Este, y Africa mejorar las condiciones de pobreza y de conflicto social, a través de estrategias de desarrollo territorial y la puesta en marcha de sistemas de micro y pequeñas empresas sostenibles.

Este logro ha sido posible gracias a un modelo de intervención que combina servicios integrales (información, capacitación, asistencia técnica y seguimiento, crédito, comercialización y marketing, gestión de proyectos, puesta en red de los recursos locales), con el análisis y el monitoreo territorial, y con un enfoque finalmente estratégico.

Potencial endógeno, competitividad territorial y lucha a la pobreza

Un esquema lógico



BIBLIOGRAFIA

POTENCIAL ENDOGENO

- Aydalot Ph. (ed.) (1986), *Milieux innovateurs en Europe*, GREMI, Paris
- Amin A., *An institutionalist perspective on regional economic development*, 1998, Documento Electrónico
- Andersen T.M., Moene K.O., *Endogenous growth*, 1993, Blackwell Publishers, Cambridge
- Cappellin R., *Knowledge and innovation networks, and territorial knowledge management*, 2000, Documento electrónico
- De Mattos C. 1996; *Modelos de crecimiento económico endógeno y divergencia interregional; ¿nuevos caminos para la gestión regional?*, Documentos Serie Azul N° 11, IEU/ Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.
- Garofoli G., *Economia del territorio*, 1994, Etas Libri, Milano
- Garofoli G., *Desarrollo económico local en Europa*, 1995, Colegio de Economistas de Madrid, Madrid
- Gorenstein S., Burachik G., *Empleo, pequeñas empresas locales y estrategias de desarrollo endógeno. Experiencias en la Argentina*, 1999, Documento Electrónico
- Lloréns-Urrutia J. L., *Lecciones aprendida de los casos latino-americanos en el desarrollo económico local*, 2002, www.iadb.org
- Maillat, D., 1995, *Territorial dynamic, innovative milieus and Regional Policy*, Entrepreneurship & Regional Development, vol. 7, pp. 157-165
- Polyanyi M., *The Tacit Knowledge*, 1997, Routledge and Kegan Paul, , London
- Stohr W. B., *Contemporary approaches of regional development*, 2003
- Vázquez Barquero A., *Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno*, 1999, Ediciones Pirámide Madrid
- Vázquez Barquero A, *Endogenous development*, 2002, Routledge, London
- Williamsons O. (1988), *Transaction Cost Economics, Handbook of Industrial Economics*, 1989, Elsevier, Amsterdam,

ENFOQUE PARTICIPATIVO

- Amin A., *An institutionalist perspective on regional economic development*, 1998, Documento Electrónico
- Blakely E. J., *Planning local economic development. Theory and practice*, 1994, Sage Publication, Newbury Park, California
- Boisier S., *Sociedad del Conocimiento, Conocimiento Social y Gestión Territorial*, 2002, Documento Electrónico
- de Souza Filho J. R., *Desenvolvimento Regional Endógeno, Capital Social e Cooperação*, 1998, Documento Electrónico
- Holm-Detlev Köhler, *El diálogo social en la estrategia de desarrollo local*, 2002, Documento Electrónico
- Lapeze J., *Gestion de projets*, 2002, Documento Electrónico
- Navarro Yáñez C.J., *Democracia participativa y oportunismo político*, 2000, Documento Electrónico
- Troitiño Vinuesa M. A., *Elementos y técnicas de análisis territorial*, 2002, Documento Electrónico

AGRUPAMIENTOS DE EMPRESAS

- Akundi Krishna M., *Cluster-based economic development, part 2: an overview of growth theories and concepts*, 2000, Documento Electrónico
- De Rita G., Bonomi A., *Manifiesto per lo sviluppo locale*, 1998, Bollati Boringhieri, Torino
- Di Tommaso M.R., Rabellotti R. *Efficienza collettiva e sistemi d'impresa*, 1999, Il Mulino, Bologna
- European Union-Leader, *La competitividad territorial*, 1999, Documento Electrónico
- Humphrey J., Schmitz H., *Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research*, 2000, Documento Electrónico
- Ketels Christian H. M., *Cluster-based economic development*, 2003, Documento Electrónico

Gaffard J.L., *Économie industrielle et de l'innovation*, 1990, Documento Electrónico
 Porter. M., *The competitive advantage of nations*, 1990, The Free Press, New York
 Porter M., *Clusters and the new economics of competition*, 1998, Harvard Business Review
 Sturgeon, T. J., *How to define value chain and production networks*, 2001, IDS Bulletin, Vol 32, N° 3
 Vázquez Barquero Antonio, *Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno*, 1999

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL

Bramanti A, *From Space to Territory: Relational Development and Territorial Competitiveness*, 1998, Documento Electrónico
 Camagni R, - R. Capello, *Apprendimento collettivo e competitività territoriale*, 2002, Franco angeli, Milano
 Canzanelli G., *From community development to sustainable socio-economic development*, 2003, Documento Electrónico
 Cappellin R., *Knowledge and innovation networks and territorial knowledge management*, 2002, Documento Electrónico
 Di Tommaso R. M., R.Rabellotti , *Efficienza collettiva e sistemi d'impresa*, 1999, Il Mulino, Bologna
 European Union-Leader, *La competitividad territorial*, Documento Electrónico
 Garofoli G., *Economia del territorio*, 1994, Etas Libri, Milano
 Glaeser E., *Are cities dying?*, Journal of Economic Perspectives, 1998, vol. 12, núm. 2, pp. 139-160
 Ickis J., *Cómo ganar ventaja competitiva en el desarrollo económico local*, 2000, Documento Electrónico
 Llisterri Juan J., *Competitividad y desarrollo económico local*, 2000, Documento Electrónico
 Neef, M: *Desarrollo a escala humana.*,1994, Ed. Icaria, Madrid.
 Quigley J. M., *Urban diversity and economic growth*, 1998, Journal of Economic Perspectives, vol. 12, num. 2, pp. 127-138.
 Polyanyi M., *The Tacit Knowledge*, 1997, Routledge and Kegan Paul, , London
 Porter. M., *The competitive advantage of nations*, 1990, The Free Press, New York
 Requier-Desjardins D., *El concepto económico de proximidad: impacto para el desarrollo sustentable*, 1997, Documento Electrónico
 Streeck, W., *On the institutional conditions of diversified quality production*, en Matzner, E. y Streeck, W. (eds.), 1991, Beyond Keynesianism. Elgar, Aldershot.
 World bank, *Urban competitiveness: assessment in developing country urban regions*, 2001, www.wbq.org

LUCHA CONTRA LA POBREZA

Brown M, *La erradicación de la pobreza, el sector privado y los objetivos de desarrollo del Milenio: un nuevo marco para un nuevo futuro*, 2003, www.undp.org
 Canzanelli G., *Overview and learned lessons on Local Economic Development, Human , Development, and Decent Work*, 2001, Documento Electrónico
 Canzanelli G., *From community development to sustainable socio-economic development*, 2002, Documento Electrónico
 Capello R., Hoffmann A., *Sviluppo urbano e sviluppo rurale tra globalizzazione e sostenibilità*, Franco Angeli, Milano.
 Cespi y World Bank, *Sviluppo sostenibile e riduzione della povertà*, 1994, Documento Electrónico
 Neef M., A. Elizalde and M. Hopenhayn, *Desarrollo a escala humana.* en Development Dialogue, special issue, 1986, Dag Hammarskjöld Foundation, Uppsala, Sweden
 Neef, M: *Desarrollo a escala humana.*,1994, Ed. Icaria, Madrid.
 OECD, *The Local Dimension of Welfare-to-Work: An International Survey*, 1998, Documento Electrónico
 Pnud-Unops-Ilo-Cooperación Italiana-Eurada, *Las agencias de desarrollo económico local*, 2003 II ed., La pirámide, roma
 UNDP, *Overview of UNDP's support to poverty reduction strategies*, 2004, www.undp.org

UNOPS, *Informe sobre los programas de desarrollo humano*, 2003, Unops-Roma
 Sen A., *Desarrollo y libertad*, Editorial Planeta, 2000, Barcelona
 Zarsky L., *Human rights and the environment. Conflicts and norms in a globalizing world*, 2002, Earthscan Publications Ltd, London
 World Bank, *Poverty reduction strategy*, 2004, <http://web.worldbank.org>

INSTRUMENTOS PARA EL DESARROLLO ENDOGENO

Albuquerque F., *Servicios empresariales y desarrollo económico local: una reseña temática*, 1999, Documento Electrónico
 Albuquerque F., *Las Agencias de desarrollo regional y la promoción del desarrollo local*, 2000, Documento Electrónico
 Akundi Krishna M., *Regional Development Agencies and Social Regeneration*, 2002, Documento Electrónico
 Canzanelli G.-Reca G., *Las Adel*, 1995, documento electrónico.
 Canzanelli G. *Le agenzie di sviluppo economico locale nell'esperienza europea, strategie, attività e management*, 1998, Documento electrónico.
 Canzanelli G., *Overview and learned lessons on Local Economic Development, Human Development, and Decent Work*, 2001, Documento Electrónico
 Cersosimo D., *Le agenzie locali di sviluppo. Modelli organizzativi, progetti, esperienze*, 2002 Cooperación italiana, Undp, Unops, Oit, Eurada. *Agencias de desarrollo económico local*, 2003, La Pirámide, Roma
 Eurada, *Regional development agencies: an overview about their organization and management*, 1998, Documento electrónico
 European Commission, *Los servicios a las PYMES en la política europea*, 2000, Documento Electrónico
 Formez, *Ricognizione Agenzie di sviluppo*, 2000
 Goldmark L., *Servicios de desarrollo empresarial: Un esquema de análisis*, 1996, Documento Electrónico
 Lazarte A., Hofmeijer H., Zwanenburg M., *Local economic development in central america*, 1999, www.ilo.org
 Llorens-Urrutia J. L., *Lecciones aprendidas de los casos latinoamericano*, 2002, www.iadb.org
 OECD-LEED, *Les agences regionales de developpement*, 2003, www.oecd.org/leed
 Perez H., *Agentes de empleo y desarrollo local*, 2002, Documento Electrónico
 Pnud-Unops-Ilo-Cooperación Italiana-Eurada, *Las agencias de desarrollo económico local*, 2003 II ed., La pirámide, roma
 Robson B., Peck J., Holden Adam, *Regional Development Agencies and local regeneration*, 2000, Documento Electrónico
 World bank, *The World bank approach to local economic development*, 2003, Documento Electrónico

Nota: para informaciones sobre los documentos electrónicos enviar un e-mail a circle@unina.it