

Edición en español

PACA[®]
Novedades

**Acción
Participativa para
la Competitividad
Local**

Un producto de mesopartner

Nº 6 Diciembre 2004

Editado por
Ulrich Harmes-Liedtke
uhl@mesopartner.com

Experiencias con la aplicación de la metodología PACA en el fortalecimiento de Gobiernos locales y provinciales

pág. 2

Desarrollo Económico Local en Cuba

pág. 4

Efecto mariposa y encadenamientos en PACA

pág. 5

El Café DEL en el Norte del Perú

pág. 6

La desconfianza es el principal obstáculo para el desarrollo de clusters

pág. 7

Facilitación de Negocios: Una propuesta para la implementación de propuestas PACA en Nicaragua

pág. 9

PACA y Microcrédito

pág. 10

Materiales de facilitación: Condiciones preferenciales para Paquistas

pág.11

Personalía

pág.12

Editorial PACA

En América Latina mucha gente ya conoce a PACA como una metodología nueva y atractiva para el Desarrollo Económico Local. Cada vez más hay nuevos países donde los actores locales se capacitan y aplican nuestra metodología.

Hasta en Cuba hay interés por PACA y tuve la oportunidad de presentar nuestro enfoque participativo y competitivo en Habana. Inicialmente me pregunté si sirve un enfoque participativo y competitivo para un sistema económico declaradamente socialista. Una vez en contacto con los promotores económicos del país encontré entusiasmo y pragmatismo para trabajar en Desarrollo Económico Local. Mi artículo resume unas primeras reflexiones partiendo del esquema de la competitividad sistémica.

Más avanzados son las experiencias PACA en los países andinos, especialmente en Ecuador. Allí ya hay un grupo consolidado de paquistas quienes aplican y difunden la metodología continuamente en varias provincias y municipios. Las actividades de PACA en Ecuador fueron impulsados por Cooperación Alemana, y Jürgen Popp, asesor principal de la GTZ, nos explica los motivos y experiencias de un programa de descentralización involucrándose en el Desarrollo Económico Local.

Desde el mismo contexto surge el artículo de José Murgueytio que nos aclara con la metáfora del “efecto mariposa” como se puede lograr con acciones PACA actividades con un horizonte a corto plazo, impactos importantes para el desarrollo de economías locales y regionales.

Perú es otro país andino donde trabajamos con PACA. En el marco del proyecto CONCADEL probamos con el “Café DEL” una nueva metodología para sensibilizar actores locales y moverlos a participar activamente en el desarrollo de su localidad o región. La coordinadora del proyecto, Anke Kaulard, nos cuenta las expe-

riencias del trabajo con grupos grandes entre cien y doscientas personas. Para la gente que quiere replicar el “Café DEL” elaboramos un manual que se encuentra en la página Web de PACA (sección de la comunidad de práctica).



“Güiriserá” = minera artesanal den Nicaragua

Presentamos el enfoque PACA en un encuentro de la Corporación Andina de Fomento (CAF) en Caracas, Venezuela. Allí se debatió la cuestión de cómo se puede construir la competitividad de una forma colectiva. La entrevista con Jörg Meyer-Stamer refleja su entendimiento de los clusters, y el rol que tienen gobiernos y organismos internacionales en su fomento.

Centromérica, y especialmente Nicaragua, es la otra región latina donde vemos más actividades PACA. A través del ejemplo de la “rosquilla rivense” Ricardo Rodríguez, consultor de la GTZ, nos explica como se puede crear una ventaja competitiva alrededor de un producto local, y cuales fueron los impactos de la iniciativa lanzada a finales del año pasado (ver también PACA Novedades 4, 2/2004).

La traducción de la página <http://www.paca-online.de/es/> al castellano significa un importante avance de la Comunidad de Práctica PACA. Los paquistas hispano-parlantes cuentan ahora con los manuales PACA, materiales didácticos y una plataforma en Internet en su lengua materna. Además, me gusta informarles que la empresa líder en materiales didácticos Neuland concede condiciones especiales para los paquistas (detalles en el artículo de Martín Carnap).

Finalmente tengo el placer de comunicarles que con nuestra nueva colaboradora, Ute D. Mayer, la Comunidad de Práctica PACA tiene un soporte más profesional, que nos ayudará a avanzar con el aprendizaje compartido de todos los interesados en PACA.

Les saluda

*Ulrich Harmes-Liedtke
uhl@mesopartner.com*

Experiencias con la aplicación de la metodología PACA en el fortalecimiento de Gobiernos locales y provinciales

Desde hace un año y medio el programa PROMODE de la GTZ en Ecuador aplica la metodología PACA para fortalecer los gobiernos locales (municipales y provinciales) en su rol de fomentar el desarrollo económico. La situación de partida fue casi siempre un alto nivel de desconfianza entre el sector público y privado y un enfoque asistencialista que en muchos casos llevó a la creación de empresas publicas que competían con los empresarios privados, en lugar de estimular las actividades económicas de éstos.

Como la misión del programa PROMODE es el fortalecimiento de los gobiernos locales, comenzamos a utilizar PACA orientando la metodología a fin de garantizar que el consejo provincial o el municipio respectivo lideren cada proceso. El trabajo con los consejos provinciales se realizó a pedido de nuestra contraparte CONCOPE (gremio de los consejos provinciales ecuatorianos). A pesar de que la orientación original de PACA es más orientada hacia el sector privado, se ha comprobado que la metodología también puede ser utilizada bajo el liderazgo del sector público (una institución de apoyo clave – bajo el concepto de PACA).

Estas son algunas lecciones para el trabajo con el sector público que hemos aprendido:



PACA requiere un nuevo estilo de gobernar

- a) El apropiamiento de las autoridades locales es crucial para el éxito de la intervención. Si no demuestran un compromiso serio e importante desde el principio, sería mejor no hacer la intervención. Esto sobre todo si hay conflictos políticos fuertes entre diferentes instituciones de apoyo que impiden la participación de algunas de ellas. Durante el proceso PACA las autoridades tienen que estar involucradas por lo menos en los talleres de lanzamiento y presentación de los resultados finales. Además es recomendable mantenerlas informadas sobre los avances del proceso.
- b) Para iniciar el proceso PACA es recomendable involucrar a las instituciones públicas más importantes y también fuertemente al sector privado. Sería ideal que el Equipo local este conformado por el 50% de representantes privados y 50% del sector público.
- c) A diferencia del trabajo de planificación, que no da a los funcionarios públicos frutos visibles y menos un reconocimiento, con las acciones PACA se logra una motivación muy fuerte. Esto se puede considerar como un punto central de la intervención. Cuando se consigue motivación, no solo se tiene éxito en las acciones, sino que se obtiene un efecto multiplicador luego de la intervención.

- d) A través del enfoque de orientar los talleres a las necesidades empresariales, se logra “sacar” a los técnicos del sector público de sus oficinas, y generar una nueva dinámica de trabajo en base a la eficiencia, acercándolos a las realidades de trabajo de los agentes económicos privados.
- e) Como en la ejecución de muchas acciones PACA se involucra a varias instituciones públicas, se obtienen efectos muy interesantes de cooperación pública. Notamos nuevas experiencias de cooperación entre varias entidades públicas que antes no tenían contactos o que estaban incluso enfrentadas entre sí.
- f) Además se puede constatar que dentro de las instituciones públicas líderes de los procesos PACA se agitaron procesos administrativos y la cooperación entre diferentes departamentos.

Además de las muchas experiencias sumamente positivas con la aplicación de la metodología PACA que hemos tenido en Ecuador, hemos constatado también algunas limitaciones sobre todo en la sostenibilidad del proceso: Si bien todos los equipos PACA siguen existiendo y trabajando después de los tres meses de ejecución de las acciones, no pueden trabajar todavía solos en el fortalecimiento de las ventajas competitivas locales. Las “dinámicas” locales no llevan todavía a procesos internos fuertes en el ámbito local que posibiliten un trabajo sin apoyo externo. Para intentar llenar este vacío hemos realizado diferentes acciones, como por ejemplo, la organización de un evento de intercambio de experiencias de todos los equipos PACA existentes hasta ahora en el Ecuador (14). Además, en algunos casos, los prefectos y alcaldes han querido llevar a cabo otros PACAs para sostener los procesos iniciados con la cooperación externa.

Más allá de lo dicho, creemos necesario poner en marcha procesos de elaboración de visiones económicas de por lo menos mediano plazo (no solo a tres meses) conjuntamente con todos los actores económicos y políticos claves de una región, basados en la experiencia y en el aprendizaje conjunto de un ejercicio PACA. De esta forma

se podrá lograr que los mencionados actores comiencen a abordar los desafíos que mayor impacto tendrán a la larga en el desarrollo económico de sus respectivas localidades.

Jürgen Popp, Asesor Principal Desarrollo Económico Territorial, PROMODE-GTZ Ecuador, Juergen.popp@gtz.de

Desarrollo Económico Local en Cuba

La Fundación Friedrich-Ebert es una de las pocas instituciones de cooperación internacional que se encuentran activas en Cuba. Actualmente brinda apoyo al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) en la sistematización de experiencias de desarrollo económico local. Con el propósito de conocer experiencias similares de otros lugares del mundo, y especialmente de América Latina, me invitaron a fines de octubre a La Habana para dialogar con los expertos cubanos y realizar un taller de capacitación sobre nuestro enfoque participativo para el desarrollo económico local.

El sistema de “economía socialista” es la diferencia central entre el caso cubano y los demás países de América Latina. Desde principios de los años noventa este sistema se encuentra en proceso de transformación, y se han introducido elementos de la economía de mercado. Hitos importantes fueron la promoción de la inversión extranjera (muy presente en el sector turístico), la legalización del dólar como medio de pago (recientemente suspendida) y la legalización de las cooperativas agrarias y otros pequeños emprendimientos. A pesar de estas reformas, el margen para la actividad empresarial sigue siendo muy estrecho, y pareciera que el espíritu reformista está actualmente en retroceso.

El gobierno cubano se encuentra en un dilema: por un lado quiere brindar mayor espacio al mercado, con el fin de aprovechar la eficacia de este mecanismo. Al mismo tiempo, se observa la preocupación de que las reformas económicas podrían poner en peligro los “logros sociales de

la Revolución”. Otro factor es la coyuntura política internacional y el bloqueo, que influyen sobre la realidad económica en Cuba.

En este marco, varias instituciones de nivel nacional y local han iniciado un debate sobre el desarrollo económico local en Cuba. El Centro de Gerencia de Programas y Proyectos Priorizados (Geprop) del CITMA es una de las instituciones que promueven este tema en varias regiones de Cuba. El personal de Geprop participa en la investigación de “Cadenas productivas” y presta servicios de consultoría para los “Polos científico-productivos”. Asimismo, existen actividades de investigadores de la Universidad de La Habana, entre otros del Departamento de Ciencias Empresariales (!), que detectan “oportunidades empresariales” en varias regiones del país.

Partiendo de la lógica de la redistribución, el gobierno priorizó en estas actividades a las regiones menos desarrolladas. Allí actúa también el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) con el Fondo Rotatorio de Inicia-



Escena del taller sobre DEL en Cuba

tivas para el Desarrollo Local (FRIDEL). El FRIDEL ofrece créditos en divisas a pequeñas y medianas empresas locales en pos de objetivos de desarrollo económico local y creación de empleo para las mujeres.

Mi visita fue demasiado corta como para arribar a una conclusión sobre las posibilidades de trabajar en el desarrollo económico local en Cuba

con un enfoque competitivo. Subsisten dudas acerca de si las empresas cuentan con margen de maniobra suficiente para estimular el espíritu de emprendimiento a nivel local, y me pregunto si las autoridades populares municipales tendrán suficiente autonomía para involucrarse o incluso lanzar tales iniciativas de desarrollo económico local. Al mismo tiempo, tuve oportunidad de conocer a un grupo de personas con mucho entusiasmo por promover el desarrollo económico local en Cuba, y esto ha suscitado mi interés en seguir acompañando estas actividades.

*Ulrich Harmes-Liedtke
uhl@mesopartner.com*

Efecto mariposa y encadenamientos en PACA

En una reciente capacitación PACA, una colega de GTZ decía: “Tengo la impresión de que las acciones PACA no resuelven los problemas de la competitividad. Parecen simples actividades parche o analgésicas”.

A este comentario yo podría añadir: No es ninguna proeza hacer una acción PACA; los tres requisitos que debe reunir -que se pueda empezar inmediatamente después de terminado el ejercicio, que se pueda hacer con recursos locales y que tenga resultados tangibles en hasta tres meses- garantizan una alta viabilidad de ejecución.

Para el enfoque de PACA, estas acciones no revisten un interés particular en sí mismas. No interesa la acción, cuanto que sus efectos. Y éstos pueden valorarse desde una triple perspectiva:

Primera. La ejecución de una acción PACA crea aprendizaje sobre competitividad (aprendizaje “práctico”, más allá de lo académico), motiva-

ción (los “dueños” de la acción sienten que está a su alcance hacer cosas para ser competitivos) y articulaciones entre distintos actores y niveles de la competitividad sistémica. Este importante efecto es una condición y una plataforma para continuar con nuevas iniciativas. A lo largo de nuestras experiencias PACA hemos comprobado que los equipos conformados ad hoc para el ejercicio, continúan reuniéndose y trabajando en pro del desarrollo económico, casi sin excepción, una vez concluida la fase de implementación de las acciones.

Segunda. También hemos verificado que ciertas acciones PACA desatan dinámicas no previsibles en el fomento de la competitividad. Para utilizar un símil de la “teoría del caos”, producen un “efecto mariposa” (“el aleteo de una mariposa en Nueva York ocasiona, horas más tarde, una tempestad en Tokio”).

Este efecto representa el triunfo de lo sencillo y simple sobre lo barroco o demasiado complejo y sirve para destacar cómo una pequeña fluctuación introducida en el funcionamiento inercial de un sistema (digamos, una “acción PACA” dentro de una cierta economía) hace que, tiempo después, este sistema empiece a funcionar de manera distinta a la habitual o previsible y adquiera dinámicas inusitadas. Por ejemplo, una acción PACA en la ciudad de Zamora fue hacer una reunión entre proveedores de leche (ganaderos) y la gerencia del centro de procesamiento de lácteos, actores que casi no se conocían entre sí y nunca antes se habían juntado.

Quince días después de la reunión (efectuada con una agenda mínima), los ganaderos renovaron su hato; al mes siguiente habían introducido prácticas sanitarias; dos meses después elevaron sus ventas al mismo centro y empezaron a surtir a nuevos clientes; hoy trabajan en la estabulación del ganado y en inseminación artificial. Nuestras experiencias PACA registran



La mariposero como atracción turística en Costa Rica

varios casos donde se ve el aleteo de las mariposas...

Tercera. Hay acciones PACA que forman parte de procesos o proyectos más complejos. Representan, por así decirlo, los primeros eslabones de cadenas de fomento económico. Su introducción, en un ejercicio PACA, busca resultados previsibles en el corto, el mediano y el largo plazo. Por ejemplo, en el PACA de los textiles de Cuenca que GTZ acaba de realizar, los empresarios resolvieron asociarse para resolver varias dificultades (baja capacidad de negociación frente a los proveedores de insumos, desarticulación de los apoyos al sector, ninguna representación en foros empresariales, etc.). Conformar un gremio empresarial en el Ecuador toma más de tres meses y no es, por ello mismo, una acción PACA. Pero sí lo es organizar un directorio provisional, que arme el tinglado de la acción de mediano plazo (directorio legalizado). Por su parte, este directorio no es más que un peldaño más alto que permite alcanzar otros de mayor alcance (por ejemplo, compras colectivas de insumos, coordinación de los apoyos técnicos, creación de un centro de servicios, etc.).

El beneficio de una “acción PACA encadenada” tiene especial vigor en procesos de fomento competitivo donde existen visiones estratégicas y proyectos complejos. En estos casos, las acciones PACA son muy útiles para activarlos o ponerlos en marcha. Además, aquí se presenta una buena oportunidad de ganancia recíproca entre distintos enfoques metodológicos cuya intención final es la misma.

*José Murgueytio, consultor GTZ y socio de la Empresa RECORD Asesores
murgueytio@recordasesores.com*

El Café DEL en el Norte del Perú

En el marco del proyecto CONCADEL – Concertación y Capacitación para el Desarrollo Económico Local - se realizaron cinco actividades de sensibilización en Desarrollo Económico Lo-

cal (DEL) para mejorar el conocimiento sobre esta temática. Las denominadas “Jornadas de Sensibilización” se llevaron a cabo en las ciudades de Cajamarca, Trujillo, Chiclayo, Jaén y Moyabamba en el norte peruano. En cada región ya existía un núcleo de personas e instituciones interesadas y activas en el fomento de su economía regional y de los territorios locales (los “Núcleos DEL”). Para transferir el conocimiento sobre el DEL a otros actores locales, y también para motivar a nuevos actores a que se unan a las actividades de desarrollo, se decidió organizar unas jornadas de sensibilización y motivación para el DEL.



Café DEL en Chiclayo: Debate en mesas

La organización alemana InWEnt -que coordina el proyecto- y mesopartner, acordaron probar una nueva metodología para trabajar con grupos grandes de participantes en forma interactiva. Por tal motivo, mesopartner sugirió que se adapte una metodología propuesta por una consultora americana al contexto del Desarrollo Económico Local. Así se creó el “Café DEL” que se basa en la metáfora de un verdadero café.

La idea es que se ambiente una sala en forma de un café utilizando todos los accesorios requeridos como por ejemplo mesitas redondas, flores, manteles de papel y música. Los y las participantes al taller se reúnen casualmente en las mesas y debaten tres preguntas motivadoras, cambiando de mesa después de cada ronda de debate. Escriben y dibujan el proceso de la charla en los “manteles” de sus mesas. Al final del

taller el “anfitrión” de la mesa, una persona designada al principio, presenta brevemente los resultados al público, resaltando lo más impactante del debate.

La metodología también incluye un juego de roles como punto de partida para el primer debate de cómo hacer DEL en la localidad con los propios medios y sin recursos externos.



Anke Kaulard, InWEnt

Una persona del equipo facilitador asume el papel del “Experto DEL” y da un insumo conceptual después de cada ronda de debates en las mesas. El “Experto DEL” presenta conceptos y experiencias prácticas y concretas en base a los debates, en los cuales ha participado.

Después del evento se les invita a los y las participantes a visitar el “mercadito”, en el cual los productores de la región ofrecen sus productos y las instituciones tienen la oportunidad de informar sobre sus proyectos.

De esta manera el Café DEL ofrece la posibilidad que los actores claves de la economía local intercambien información y conozcan a otros actores de su localidad. En algunos casos incluso se establecieron contactos de negocios entre proveedores y empresarios, debido a que por casualidad se encontraron en la misma mesa de debate.

El éxito de las Jornadas superó nuestras expectativas. La metodología interactiva llegó muy bien a los y las participantes y se sintieron involucrados/as en el desarrollo del taller.

Como los comentarios del “Experto DEL” fueron muy concretos y prácticos, las personas sintieron que sus preocupaciones y preguntas individuales y específicas fueron respondidas.

Este viaje al norte del Perú requirió de un esfuerzo considerable por parte del equipo facilitador, debido a que se tuvo que viajar por tres zonas climáticas diferentes y en cada localidad hubo poco tiempo para la preparación. Esto significó trasnochar a menudo; sin embargo se llegó a la conclusión que valió la pena y el éxito de cada actividad dio mucha energía para seguir adelante.

*Anke Kaulard, Cooperante InWEnt
ankekaulard@yahoo.com*

La desconfianza es el principal obstáculo para el desarrollo de clusters

Entrevista con Jörg Meyer-Stamer durante un encuentro de la Corporación Andina de Fomento (CAF) en Caracas, Venezuela.

“Entre las cosas más fascinantes de mi trabajo está el haber observado cómo personas con habilidades relativamente limitadas, que no han recibido la mejor educación, aprenden nuevos procesos, emprenden retos y desarrollan habilidades que nunca imaginaron”, señaló Jörg Meyer-Stamer, consultor de la firma alemana **mesopartner**, en su visita a Venezuela, para el Encuentro CAF por la competitividad.

El pasado 19 de octubre, fue el encargado de iniciar la primera sesión del encuentro, titulada “Construyendo juntos la competitividad: Clusters”. Allí detalló los intrínsecos del desarrollo de conglomerados y resaltó que para alcanzar el triunfo se requiere: productores especializados, procesos liderados por individuos carismáticos, mejor articulación entre entidades de soporte, y el cambio de una visión territorial a una funcional.

De la teoría a la práctica

-¿Cómo se vio envuelto en el mundo de la competitividad?

- Básicamente por casualidad. Yo trabajé en un instituto alemán dependiente del Ministerio de Cooperación Internacional. Allí manejaba un concepto llamado Competitividad Sistémica, en el que se analizaban los obstáculos para la creación de industrias competitivas en países latinoamericanos. Aunque ése era un trabajo muy académico, posteriormente participé en una experiencia más pragmática con una asociación empresarial en Brasil.

-¿Cuál fue el error más grande que cometió en ese momento y cuál fue el aprendizaje?

-Cuando comencé tenía una visión relativamente académica, basada en la literatura y en la observación de casos italianos. Al llegar a Brasil, percibía la promoción de clusters como una iniciativa para el desarrollo y creía que para que tuviese éxito sólo bastaba con aplicar un modelo extranjero y conocer a los actores locales. La experiencia fracasó y una de las razones fue la falta de un enfoque de procesos dirigidos desde abajo por los propios empresarios.

-¿Cómo ha hecho para adaptar las metodologías y teorías sobre clusters a la idiosincrasia y realidad económica latinoamericana?

-El concepto de clusters es algo que varía de un lugar a otro. No existe un modelo único, cada país debe desarrollar el suyo. Ahora, si hablamos de promoción de clusters como una actividad para el surgimiento de empresas, necesariamente debe existir un proceso organizacional que indique cómo crear una iniciativa.

-¿A qué se refiere?

-En Dinamarca, 14 años atrás, el gobierno lanzó un programa de promoción de redes empresariales. La actuación del ente gubernamental era, en aquel caso, vigilar la aplicación de la metodología. No había un manual, pero sí una idea establecida de cómo facilitar todo el proceso. Si bien era una acción iniciada desde arriba, tenía una fuerza dinámica desde abajo, dirigida por los propios empresarios.



Jörg Meyer-Stamer

-En el caso de los países andinos, ¿cuáles son los principales obstáculos para la promoción de clusters?

-El primordial es el mismo que en cualquier otro lugar del mundo: falta de confianza. Cada empresario local ve al otro como un enemigo y surgen situaciones de rivalidad, que impiden alcanzar el desarrollo.

-Y ¿cuál es el rol que los clusters deben cumplir hoy en día?

-La promoción de clusters surgió como una moda. No lo digo en sentido negativo, pero cada cierto tiempo aparece un nuevo concepto que muchos entes quieren imitar y adoptar. Lo que está detrás de este modelo, que nació aproximadamente hace 10 años, es una tentativa descentralizadora. No importa cuál es el nombre de la iniciativa a desarrollar, lo primordial es que no sea únicamente un proceso dirigido por agentes públicos, sino también por empresarios.

-En nuestra región, la falta de recursos financieros suele ser uno de los principales obstáculos para producir desarrollo, en una especie de círculo vicioso. En este marco, ¿cómo pueden llevarse a cabo estas actividades?

-Aquí entran en acción las organizaciones como la CAF y el Banco Mundial de Desarrollo que sí tienen recursos. Lo que falta son proyectos viables, con objetivos claros y financiables.

-¿Es crucial para el desarrollo de un cluster la participación de organismos gubernamentales?

-En algunos casos sí, pero en otros sucede todo lo contrario. En el año 94, cuando la situación macroeconómica en Brasil era poco estable, la intervención del gobierno lo que hizo fue complicar las relaciones entre empresas, a tal punto de destruir la confianza de una manera asombrosa. Los países que atraviesan una fuerte crisis macroeconómica deben considerar este ejemplo.

*Carla Candia para ContenidoInteligente,
http://www.caf.com/pac*

Facilitación de Negocios: Una propuesta para la implementación de propuestas PACA en Nicaragua

Una de las propuestas del primer ejercicio PACA realizado en Rivas, Nicaragua en Diciembre de 2003, con la asesoría de **mesopartner** y GTZ, estaba relacionada con la superación fallos en el mercado para uno de los productos insignia de la región: la rosquilla rivense.

Los nudos que impedían el funcionamiento adecuado de los mercados eran tres:

- (1) En los mercados de Managua y de otras cabeceras departamentales locales, se distribuía profusamente rosquillas bajo el nombre de rosquilla rivense sin serlo realmente en unos casos, y en otros, se trataba en realidad de rosquilla rivense comprada en Rivas por comerciantes de Managua quienes la reempacaban y exportaban a los EEUU, sin que las empresas productoras percibieran el beneficio.
- (2) Las empresas productoras de rosquilla rivense no tenían certificación de Ministerio de Salud, el producto se vendía a granel en bolsas plásticas comunes y carecían de una marca registrada. Por tanto, muchos de los compradores potenciales se abstendían de

hacer pedidos por el riesgo de enfermedades o por dudas acerca de la procedencia del producto.

- (3) Dos de los insumos claves para la elaboración de la rosquilla rivense, el queso y el maíz, eran provistos por otras regiones vecinas, aunque estos insumos son producidos en Rivas en calidad y costo similar.

Las propuestas PACA estaban relacionadas al establecimiento de la denominación de origen de la rosquilla rivense y el desarrollo de una marca colectiva para identificarse en el mercado y enviar así las señales correctas a los compradores. También se propuso establecer negocios conjuntos con proveedores locales de queso y de maíz, a fin de corregir las ineficiencias creadas por la provisión externa. Durante el seguimiento a la



Rosquillas Rivense

propuesta PACA, los agentes locales se percataron de la necesidad de desarrollar la capacitación de consultores locales para facilitar el trabajo de unir eslabones sueltos en las cadenas productivas y para eliminar distorsiones en los mercados. Fue así que nació la iniciativa de desarrollar en la práctica, lo que se denomina hoy en Rivas la Metodología para Facilitación de Negocios. El concepto del servicio de facilitación es simple: un facilitador local presta el servicio a un grupo de empresas interesadas en desarrollar acuerdos con los diferentes eslabones de la cadena o en corregir distorsiones en el mercado que les afectan. Para esto, establecen una serie de encuentros

de dos horas semanales para discutir una agenda de actividades de corto plazo que buscan mejoras paulatinas de su competitividad. Las reuniones son moderadas por el facilitador local y éste se ocupa de viabilizar las acciones acordadas. En el caso del grupo de empresas de rosquillas, estas actividades estaban relacionadas con establecer vínculos con el Ministerio de Fomento a la Industria y Comercio para conseguir la certificación de origen, con el Ministerio de Salud para gestionar el certificado de salud, contactos con diferentes proveedores locales de queso y de maíz, contactos con comerciantes interesados en colocar rosquillas en nuevas plazas de mercado y con negocios gastronómicos locales, etc. A la fecha, este grupo de empresas de rosquillas han obtenido los siguientes logros:

- ⇒ Tienen la autorización del Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC) para obtener la Denominación de Origen de la Rosquilla Rivense.
- ⇒ Estudiantes de una universidad local está asesorándoles en la reglamentación de la producción de rosquillas como un paso hacia el establecimiento de una marca colectiva.
- ⇒ Establecieron alianzas comerciales con hoteles y restaurantes del corredor turístico de Rivas para promocionar una nueva variedad de rosquillas compatibles con los menús de mariscos y cervezas.
- ⇒ Una microfinanciera local ofreció financiamiento para la instalación de silos metálicos para el almacenamiento del maíz, condición necesaria para que el ministerio de salud otorgue su certificación.
- ⇒ Una cooperativa de productores de queso de una región vecina ofreció instalar en Rivas, en un lugar cercano a las empresas de rosquillas una pequeña planta procesadora de quesos.

Los honorarios del facilitador de negocios son financiados por proyectos de la cooperación internacional presentes en el territorio. La idea es

que en el futuro próximo, las empresas costeen el servicio con los beneficios adicionales.

*Ricardo Rodríguez Duarte, Asesor en Desarrollo Económico Local GTZ, Nicaragua, Consultor PACA, Nicaragua y Honduras
rrodriguez@programas-gtz.org.ni*

PACA y Microcrédito

Cuando se pregunta un grupo empresarios de cualquier lugar del planeta sobre sus mayores problemas, sin duda “la falta de crédito” será uno de los tres más nombrados.

Muy candente es este problema en las zonas rurales periféricas de los países menos desarrollados, donde los pequeños empresarios y productores no cuentan con una oferta financiera local, porque los costos de transacción resultan demasiado altos para atender esta demanda, según opinan los bancos comerciales. A la vez muchos pequeños empresarios y productores confunden el “crédito” con un “dinero regalado”, una actitud que tampoco favorece la prestación de servicios crediticios. La falta de oferta y las expectativas poco realistas de la demanda crean un círculo vicioso de no financiamiento, del que sólo se aprovechan los intermediarios y usureros prestando un financiamiento a costos excesivamente elevados.

Una alternativa para las empresas y familias que tradicionalmente se han mantenido al margen del sistema financiero son las micro-financieras. Las micro-financieras se definen como instituciones financieramente autosuficientes, libres de subsidios y manejadas localmente (!). Su ventaja respecto a la banca comercial es la cercanía a los pequeños empresarios y a las personas. Estas entidades, muchas veces creadas por ONG sin ánimo de lucro, suministran servicios financieros, entre otros, créditos a micro-empresarios con menos recursos.

La relación entre las micro-financieras y el Desarrollo Económico Local (DEL) fue uno de los

temas que se trabajó en el VII Foro Interamericano de la Microempresa del Banco Interamericano de Desarrollo (del 8 al 10 de septiembre en Cartagena de Indias, Colombia).

Nos damos cuenta que los mundos de las micro financieras y el de los practicantes del DEL podría beneficiarse mutuamente, pero este potencial es todavía poco aprovechado.

Ventajas para micro-financieras de involucrarse en el DEL:



Microfinanciera en El Salvador

- Un buen conocimiento del entorno empresarial y de las ventajas competitivas de un territorio, da a la micro-financiera un criterio adicional para evaluar pedidos de créditos de inversión empresarial. Esto tiene un efecto directo en la rentabilidad de la actividad financiera.
- La participación en una iniciativa de DEL abre a la micro-financiera una nueva plataforma para el mercadeo de sus productos
- La micro-financiera – o la ONG relacionada – podría prestar servicios de consultoría para el DEL, y diversificar así sus actividades y fuentes de ingresos.

Ventajas para iniciativas DEL:

- Las micro-financieras son instituciones importantes del nivel meso de la economía local o regional. Su participación puede abrir una gran gama de posibilidades de acción en el tema de financiamiento de las micro-empresas.
- La cercanía de las micro-finanzas a los pequeños empresarios y productores favorece el involucramiento de este importante grupo meta del Desarrollo Económico Local.
- Por su prestigio y su capacidad técnica localmente instalada las micro-financieras son un candidato importante para liderar una iniciativa de DEL, es decir, para ser PACA campeones.

Mirando estas ventajas recíprocas me veo animado a intensificar el contacto con las micro-financieras, para ganarlos como clientes y aliados de la Comunidad de Práctica de PACA.

*Ulrich Harmes-Liedtke
uhl@mesopartner.com*

Materiales de facilitación: Condiciones preferenciales para Paquistas

Equipos y materiales para la facilitación de Neuland promueven el desarrollo de los recursos humanos y de la capacidad gerencial desde su inicio en los 70. La empresa es líder el mercado de productos de aprendizaje innovadores, duraderos y altamente funcionales utilizados a nivel mundial. Más de 600 productos son diseñados para el uso en la interacción grupal; desde Marcadores de Precisión y Rotafolios hasta Pizarras de Reunión y Maletas-todo-en-uno. Desde tres años Neuland-alca S.A. ofrece de venta e información por las oficinas de Costa Rica y por la página en español. En la actualidad Martin Carnap facilita información y entrega a todos los clientes en países en vías de desarrollo o transformación a nivel global. Para los paquistas da un 10% de descuento en los costos de material y añade el costo real del transporte por aire, o, co-

mo alternativa incluye el valor cif para el transporte por vía marítima (incluyendo el flete y el seguro) dirigido a cualquier puerto a nivel mundial (a partir de un valor de carga de US\$ 1500). Cada día asiste en la selección de materiales y cuando surgen deseos especiales; le informa sobre la salida y llegada del equipo y de los materiales pedidos. Le envía rápidamente una copia de los documentos de embarque y está disponible después de la llegada del pedido para dar seguimiento a casos de seguro, de garantía, de documentos faltantes y al envío de repuestos.

*Martin Carnal, mcarnap@neuland-alca.com,
www.neuland-alca.com*



La facilitación con mesocard es un elemento básico de PACA

Personalía

Desde noviembre **mesopartner** cuenta con una asistente de proyectos. Se llama Ute D. Mayer, es alemana y domina el inglés y el español. Ella reside desde hace 3 años en Buenos Aires, Argentina y va prestar sus servicios desde allá.



Ute D. Mayer

Una de sus tareas importante es el soporte a la Comunidad de Práctica PACA. Ella será su contacto para todas las cuestiones administrativas alrededor de PACA, incluyendo las PACA Novedades.

Comuníquese con Ute a través del Mail udm@mesopartner.com o por teléfono +54-11-4862 1849 (lunes a viernes de 9 a 17 hora de Argentina).

PACA® es un producto de **mesopartner**, una empresa consultora especializada en el desarrollo económico local. **mesopartner** es creada por Dr Ulrich Harmes-Liedtke (uhl@mesopartner.com), Dr Jörg Meyer-Stamer (jms@mesopartner.com) y Christian Schoen (cs@mesopartner.com). **mesopartner** ofrece capacitación y consultoría en el desarrollo económico local en general y en PACA en particular.