La siguiente sección proporciona información detallada sobre la prestación de apoyo para el desarrollo empresarial, ampliando el ejemplo presentado inicialmente en la *sección 2.4.3*.

Figura 2.5: Proceso integrado de selección, capacitación y ampliación para ofrecer apoyo para el desarrollo empresarial

1. Evaluación del mercado

- Información sobre el sector privado
- Análisis de las cadenas de valor
- Evaluación rápida de mercado

Influencia en el plan de capacitación

2. Evaluación de los beneficiarios

- Competencias y formación
- Motivación

Preselección de beneficiarios

3. Capacitación de corta duración sobre planificación empresarial

- Mentorías a cargo de asociados para la reintegración (como inst. de microfinanciación y ONG)
- Punto de partida de la reintegración social mediante la cooperación de las personas que retornan a través de proyectos colectivos, intercambio de conocimientos e inclusión en las cadenas de valor

4. Selección de los planes empresariales más prometedores y realistas

- Evaluación de las mejores ideas en colaboración con inst. de microfinanciación, juntas sectoriales, ONG y otros asociados.
- Selección de las ideas empresariales más prometedores para recibir apoyo adicional

Negativa

–

Positiva

+

5a. Otras medidas de reintegración económica

- Desarrollo de competencias/Formación y educación técnica y profesional
- Educación
- Inserción laboral

5b. Capacitación avanzada sobre desarrollo empresarial y provisión de capital suficiente

- Capacitación a cargo de mentores para dar a conocer modelos empresariales similares en comunidades similares
- Atención a las carencias técnicas (contabilidad básica, investigación de mercado, requisitos jurídicos y acceso a capital)

- Búsqueda de capital suficiente

6. Inclusión de incubadoras de empresas

- Proporcionar capacitación técnica para optimizar gradualmente el modelo empresarial o ampliarlo más allá del modelo de pequeña empresa
- Crear paladines para presentar resultados durante las reuniones con nuevos beneficiarios y ofrecer ejemplos reales de éxito

Paso 2: Preselección de solicitantes de apoyo para el desarrollo empresarial en función de las posibilidades y los prerrequisitos de emprendimiento[89]

El emprendimiento puede ser una opción de reintegración económica viable para las personas que retornan y cumplen los siguientes requisitos:

- **Compromiso genuino con el enfoque empresarial.** Algunas personas que retornan a veces optan por la vía de apoyo para el desarrollo empresarial simplemente debido a la relativamente corta duración de la vía de creación de nuevas empresas en comparación con el resto de alternativas ofrecidas.

- **Capacidad y competencias de la persona que retorna para dirigir su propia empresa.** Poner en marcha y mantener una empresa en funcionamiento es una labor difícil y no apta para cualquiera. No todas las personas que retornan se convierten en emprendedores de éxito; a estas personas se las debe tener en cuenta para otras intervenciones económicas. Sobre la base de los resultados de una evaluación previa de las competencias (*sección 2.2.4*), se deberá determinar si las habilidades de cálculo y lectoescritura, los conocimientos transversales y el resto de competencias pertinentes que requiere la idea inicial de negocio de la persona interesada son suficientes para que esta pueda optar por la vía de apoyo para el desarrollo empresarial.

- En primer lugar, para elaborar un plan empresarial completo y dirigir una empresa sostenible generalmente se requieren competencias de planificación empresarial y contabilidad básica. Aunque algunas de estas competencias pueden aprenderse en el periodo relativamente corto del proceso de capacitación sobre planificación empresarial (paso 3), es poco probable que una persona de mediana edad y sin habilidades de cálculo que retorna a su país pueda aprender suficientes competencias contables para dirigir una empresa de manera eficaz. Por ello, las personas que retornan deben traer consigo un conjunto básico de competencias que les permitan poner en marcha una empresa con éxito.

- En segundo lugar, para muchos planes iniciales de negocio, las personas que retornan necesitarán un conjunto específico de competencias. Por ejemplo, un candidato que presente un plan empresarial para una tienda de reparación de componentes y aparatos electrónicos debe poseer conocimientos de electrónica y experiencia previa en reparaciones electrónicas. Al determinar la elegibilidad de los solicitantes para acceder a la vía de apoyo para el desarrollo empresarial, se deben evaluar tanto las competencias y capacidades transversales de cada solicitante, como las competencias necesarias para ejecutar con éxito su propia idea de negocio

- Second, for many initial business plans, the returnee will require a specific set of skills. For instance, an applicant with a business plan for an electronic repair shop should have knowledge of electronics and previous work experience in repairing electronic appliances. When assessing the eligibility of beneficiaries for the BDS track, both the cross-cutting skills and capacity of individual applicants should be appraised, as well as skills that would be required to successfully execute the specific business idea.

Created with Sketch.

No todas las personas que retornan poseen las competencias y capacidades necesarias para iniciar con éxito su propio negocio. La falta de competencias y perspicacia empresarial no solo pueden provocar el fracaso de la empresa, sino también tener consecuencias negativas a largo plazo, como el endeudamiento y la pérdida de capital social en el país de origen. Estos riesgos pueden amplificarse debido a otros factores, por ejemplo, la falta de adecuación de los planes de reintegración económica a la situación económica local.

Paso 3: Capacitación de corta duración sobre planificación empresarial

Es poco probable que las personas que retornan y carecen de experiencia previa en la puesta en marcha de empresas sean capaces de elaborar un plan empresarial viable y comercializable o logren ampliar una empresa existente o invertir en ella con éxito. Si bien el prerrequisito para acceder a apoyo para el desarrollo empresarial es la elaboración de un plan empresarial prometedor y viable, la mayoría de las personas que deciden crear una empresa al retornar a su país necesitan recibir capacitación de corta duración sobre planificación empresarial. En esencia, esta capacitación de corta duración sobre planificación empresarial cumple cuatro propósitos:

1. Proporciona a los participantes competencias para elaborar planes empresariales orientados al mercado y los familiariza con los criterios técnicos necesarios para superar el ulterior proceso de selección de planes empresariales (paso 4). Esta capacitación técnica dota a los participantes de competencias financieras y empresariales e información sobre reglamentos y leyes pertinentes. Un obstáculo significativo para cualquier nuevo emprendedor es el desconocimiento de los reglamentos y procedimientos pertinentes en el momento de la puesta en marcha de la empresa. Los emprendedores que retornan presentan una clara desventaja en este sentido, ya que a menudo poseen escasos conocimientos sobre los reglamentos nacionales y locales pertinentes e incluso pueden haberse desentendido de las normas sociales y culturales prevalentes en la zona durante el tiempo que permanecieron en el extranjero.
2. Proporciona a los participantes información sobre los sistemas de mercado y las cadenas de suministro locales. Basándose en las evaluaciones de mercado y los análisis de las cadenas de valor realizados previamente (*consulte la sección 1.4.2*), los capacitadores en materia de desarrollo empresarial deben proporcionar a los participantes información básica sobre los sectores y las cadenas de valor en los que se podrían producir productos o servicios más competitivos que generen crecimiento, creen empleo y reduzcan la pobreza. Además, se deben ofrecer experiencias prácticas a través de sesiones grupales de mentoría a cargo de asociados locales. Entre los asociados deben figurar agentes locales pertinentes como instituciones de microfinanciación, interlocutores municipales, asociaciones sectoriales, organizaciones de empleadores y organizaciones no gubernamentales, dependiendo de su capacidad, pertinencia, disponibilidad e interés para participar en la vía de apoyo para el desarrollo empresarial. Si la capacidad de los asociados es suficiente, la organización principal debe centrarse en crear consejos de desarrollo empresarial que ofrezcan apoyo empresarial, sesiones de mentoría y supervisión a largo plazo incluso durante los primeros años de actividad empresarial (*consulte también la sección sobre supervisión y evaluación*). Siempre que sea posible, se debe pedir a los antiguos beneficiarios de apoyo para el desarrollo empresarial que ya hayan creado una empresa propia que compartan su experiencia en cuanto a los retos y las oportunidades de los sistemas de mercado locales y expliquen cómo lograron integrarse satisfactoriamente en sus respectivas cadenas de valor.
3. Ofrece a los participantes oportunidades de colaboración social y económica con otras personas que retornan, con el fin de que se diseñen proyectos colectivos, en lugar de proyectos individuales. Esta capacitación de corta duración puede constituir un potente punto de partida para la reintegración socioeconómica de los participantes gracias al fomento de la cooperación y la colaboración entre las personas que retornan en el marco de la creación de nuevas empresas y proyectos colectivos. Incluso para los candidatos cuyos planes empresariales no sean seleccionados en lo sucesivo (paso 5b), la colaboración y el intercambio de experiencias durante la capacitación inicial sobre planificación empresarial fomentan la creación de vínculos sociales valiosos entre las personas que retornan, los asociados y los antiguos beneficiarios de apoyo para el desarrollo empresarial, que a la larga pueden facilitar la reintegración socioeconómica de los primeros.

Permite ampliar los planes empresariales colectivos o individuales finales en consonancia con los requisitos técnicos de cada programa, los reglamentos y la legislación comercial aplicables, y los mercados y las cadenas de valor locales.

Pasos 4 y 5b: Selección de los planes empresariales más prometedores y realistas

Durante la capacitación de corta duración sobre planificación empresarial, los beneficiarios elaborarán planes empresariales colectivos o individuales. En este paso, una junta de evaluación seleccionará los planes más prometedores y realistas para determinar qué candidatos podrán inscribirse en la capacitación avanzada sobre desarrollo empresarial.

Para evaluar la viabilidad de un plan empresarial en un contexto económico dado, se recomienda que la oficina en el país de origen encargada del proceso de reintegración en ese país cree un comité de selección que reúna a diferentes representantes, incluidos empresarios, para que estos examinen la viabilidad de los planes empresariales presentados. La junta de evaluación variará según el programa de reintegración y el contexto local, pero idealmente deberá estar formada por la organización encargada de gestionar el programa de reintegración, oficiales gubernamentales técnicos especializados en el ámbito pertinente, representantes de instituciones de microfinanciación, asociaciones sectoriales, organizaciones de empleadores y personal pertinente de organizaciones no gubernamentales. Los miembros de la junta de evaluación deben ser nombrados por sus conocimientos prácticos en sistemas de mercado y cadenas de valor locales y por su visión empresarial (*consulte la sección relativa a la creación de consejos consultivos empresariales*).

Asimismo, cada programa de reintegración debe definir sus propios criterios de selección de planes empresariales viables y prometedores. Los criterios definidos para evaluar propuestas empresariales son un elemento estratégico y de gran importancia para el diseño general de los programas de reintegración. Aunque los criterios siempre deben basarse en datos empíricos, orientarse al mercado y ser transparentes, los gestores de programas pueden introducir criterios de evaluación específicos que permitan adaptar el apoyo para el desarrollo empresarial a los parámetros específicos del programa de reintegración (los recursos, la capacidad y los fondos disponibles para este tipo de actividades) y su contexto socioeconómico externo (el entorno empresarial, los sistemas de mercado, las condiciones para realizar proyectos comunitarios y la existencia de fuentes externas de apoyo). Cuanto más trabajo realice a nivel local la oficina encargada de supervisar la vía de apoyo para el desarrollo empresarial, más incentivos encontrará para que las personas que retornan actúen de manera colectiva, lo que no impide que las iniciativas colectivas se adapten a las necesidades individuales y los mercados locales.

También es necesario definir los criterios técnicos básicos, como el modelo obligatorio de plan empresarial final y la estructura de otros documentos de selección (como las presentaciones o propuestas empresariales). Lo ideal es que los criterios técnicos o la estructura del plan de empresarial se armonicen a nivel del país de origen. Con todo, un plan empresarial siempre debe incluir los siguientes elementos:

- Una descripción del negocio, un análisis de la situación y un conjunto de metas principales claramente definidas que el solicitante pretende alcanzar a lo largo de los tres primeros años de actividad;
- Información detallada sobre el espacio de actividad, la mano de obra y la infraestructura básica, los equipos y las herramientas, y los permisos o licencias necesarios;
- Las competencias necesarias para dirigir el negocio;
- Los posibles clientes y las necesidades del mercado;
- Un plan comercial, incluidas una estrategia de precios y una estrategia de comercialización y promoción;
- Una estimación mensual de ventas durante los tres primeros años; El capital inicial necesario y los costos corrientes derivados del funcionamiento de la empresa;
- Las fuentes de capital;
- Una evaluación del riesgo y una estrategia de mitigación adecuada.

Una vez definidos, los criterios de selección de planes empresariales a nivel del país deben comunicarse inmediatamente de manera clara y transparente a todas las personas que solicitan acceder a la vía de apoyo para el desarrollo empresarial.

El procedimiento de evaluación varía tanto en lo que se refiere a los criterios de evaluación específicos de cada país como en cuanto a la diferente composición y experiencia de las juntas de evaluación. Aunque los requisitos exactos de los planes empresariales pueden variar entre oficinas en países, los evaluadores siempre deben valorar si los planes incluyen una comprensión clara del sistema de mercado y las cadenas de valor pertinentes, un enfoque detallado para poner en marcha el negocio elegido y una estrategia clara sobre cómo abordar los posibles retos o riesgos del plan. Independientemente de las características del programa, todos los planes empresariales deben ajustarse a la legislación y los reglamentos comerciales aplicables, así como a las normas sociales, culturales y religiosas pertinentes. Asimismo, las evaluaciones deben valorar la repercusión que se prevé que tenga la empresa en la comunidad y el sistema de mercado local para evitar cualquier tipo de alteración económica o social. Los evaluadores deben premiar las ideas empresariales que propongan un plan verosímil para generar más empleo en el futuro y también deben comprobar si los planes empresariales utilizan los activos materiales y no materiales de las personas que retornan de manera adecuada y eficiente (como bienes inmuebles, vehículos de motor, redes sociales y otros activos, de haberlos).

Un segundo factor general de evaluación es la viabilidad del plan empresarial en el contexto de las oportunidades de mercado y las vías de mentoría. Si bien todos los planes empresariales deben ser viables en relación con las oportunidades de mercado detectadas (*consulte la sección 1.4.2*), es igualmente importante que la principal organización encargada de la reintegración y sus asociados en el país de origen orienten a las personas que retornan en el ámbito empresarial correspondiente.

Completado el proceso de selección, el gestor de casos debe informar a los beneficiarios de si sus planes empresariales han sido seleccionados para la vía de apoyo para el desarrollo empresarial. En

el caso de los solicitantes cuyos planes no hayan sido seleccionados, el gestor de casos deberá modificar el plan de reintegración económica de estos solicitantes y proporcionarles asesoramiento y alternativas adecuadas, como opciones de formación profesional o inserción laboral (paso 5b), o ayudarlos a mejorar su plan empresarial en colaboración con otras personas retornadas u otros asociados, con el fin de que puedan presentar un plan más sólido en el siguiente proceso de selección.

Pasos 5a y 6: Impartición de capacitación avanzada sobre desarrollo empresarial

Los beneficiarios cuyos planes hayan sido seleccionados necesitarán formación y orientación exhaustivas para poder establecer, dirigir y ampliar sus empresas de una manera sostenible. Esto implica prestar apoyo específico para empresas de nueva creación, es decir, capacitación para el desarrollo empresarial, desde el primer momento, garantizando el aprendizaje permanente después de la puesta en marcha de la empresa, trazando proyecciones de flujo de efectivo más sólidas y realizando análisis de pérdidas y ganancias durante un periodo prolongado. Mientras dure la capacitación sobre desarrollo empresarial, deberán costearse el traslado hasta el lugar de la capacitación y las comidas de todos los participantes. Asimismo, se deberán estudiar las opciones de pernoctación de aquellas personas que vivan en lugares muy alejados del centro de capacitación.

El principal objetivo de la capacitación sobre desarrollo empresarial es fortalecer la capacidad de los beneficiarios de desarrollar y gestionar sus futuras empresas. Aunque el contenido de la capacitación deberá adaptarse al programa y al contexto, la capacitación incluirá, por regla general, los módulos y elementos que figuran en Cuadro A.3, a continuación.

Cuadro A.3: Módulos obligatorios de la capacitación avanzada sobre desarrollo empresarial [90]

Módulo/Acción	Submódulos/ Subacciones	Contexto
Formación empresarial	• Fundamentos de contabilidad • Fundamentos de comercialización • Banca y finanzas • Investigación de mercado • Uso productivo de remesas • Planificación presupuestaria y	Para cualquier emprendedor, es fundamental encontrar un lugar idóneo en el mercado y crear una cartera de clientes suficientemente amplia (y diversa). Las capacitaciones para el desarrollo de competencias empresariales deben adaptarse a las competencias y requisitos de los destinatarios, así como al

Módulo/Acción	Submódulos/ Subacciones	Contexto
	movilización del ahorro • Requisitos jurídicos (inscripción, declaración de impuestos, contratos de préstamo, periodos de gracia, etc.)	contexto local. Dependiendo del tamaño del grupo de beneficiarios inscritos, se deben estudiar diferentes opciones para adaptar el calendario y el nivel de los módulos a las necesidades y la formación académica de los participantes.
Capacitación técnica o educación y formación técnica y profesional de corta duración	• Capacitación técnica necesaria para el correcto funcionamiento empresarial	Algunos beneficiarios quizás necesiten participar en capacitaciones de corta duración o cursos de reciclaje profesional para adquirir las competencias necesarias para determinados negocios. Con este objetivo, se deben crear vínculos con asociados especializados en desarrollo de competencias y educación y formación técnica y profesional que permitan a los beneficiarios participar en capacitaciones de corta duración orientadas al desarrollo de competencias e impartidas por proveedores externos. Se debe poner atención en subsanar las carencias técnicas de los participantes.
Fomento de actividades colectivas	• Gestión empresarial colectiva (trabajo en equipo, reparto de tareas, gestión y administración, fortalecimiento de la confianza) • Creación de vínculos entre empresas y proyectos existentes basados en la comunidad	Si las condiciones sociales y económicas previas para poner en marcha empresas colectivas y proyectos basados en la comunidad son buenas, se debe alentar a los participantes a elaborar planes empresariales colectivos, más que individuales. Esto requiere capacitación específica para preparar a las personas que retornan (sin relaciones de confianza previas) para afrontar los retos de poner en marcha y dirigir una empresa de manera conjunta. Los participantes también deben ser informados sobre las oportunidades de vincular sus empresas a proyectos locales basados en la comunidad.
Información sobre instrumentos		Un obstáculo común a todos los

Módulo/Acción	Submódulos/ Subacciones	Contexto
financieros, redes empresariales y organismos y redes de apoyo locales		nuevos emprendedores es la falta de conocimientos sobre los instrumentos financieros existentes, las fuentes de activos, y los organismos y redes de apoyo disponibles. Sobre la base de un análisis de las redes locales, los participantes deben recibir información sobre instrumentos financieros, redes empresariales, y organismos y redes locales de apoyo pertinentes.
Concienciación sobre el medio ambiente	• Información sobre oportunidades para crear empresas en la “economía verde” • Impacto ambiental (análisis o evaluaciones del impacto ambiental)	Se deben incluir módulos cortos sobre concienciación ambiental, que abarquen oportunidades de emprendimiento verde, y módulos para aprender a determinar el impacto ambiental de una propuesta empresarial (análisis o evaluaciones básicas del impacto ambiental). Los módulos deben adaptarse a los problemas ambientales locales.
Perspectiva de género		Se deben incluir módulos cortos sobre perspectiva de género, adaptados a las normas socioculturales locales, para promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en empresas y proyectos.
Mentoría e intercambio de experiencias		Los mentores deben dar a conocer modelos empresariales viables en comunidades similares, lo que comprende organizar visitas a empresas similares en comunidades similares para intercambiar conocimientos y experiencias. Siempre que sea posible, se debe considerar la posibilidad de visitar ferias comerciales.
Finalización de los planes empresariales		Se deben ultimar los planes empresariales aprovechando los conocimientos especializados de los agentes locales y adaptarlos a las oportunidades detectadas en las evaluaciones de mercado y los análisis de las cadenas de

Como se ha señalado anteriormente, el apoyo para el desarrollo empresarial no debe entenderse como una capacitación puntual y limitada, sino como un proceso de apoyo y mentoría de larga duración que complementará el plan empresarial seleccionado durante un largo periodo de tiempo (*consulte el paso 6*). Por ello, la oficina en el país debe realizar evaluaciones periódicas de mercado (*consulte la sección 1.4.2*) que le permitan actualizar la base de conocimientos, tanto con el fin de adaptar continuamente el plan de estudios de los nuevos cursos de capacitación empresarial como para proporcionar asesoramiento y orientación a las personas que retornan y ya dirigen empresas funcionales. Así pues, el proceso de creación de nuevas empresas debe formar parte de un enfoque de aprendizaje, en lugar de constituir una fuente puntual de asistencia. Este apoyo de larga duración debe:

- Proporcionar asistencia para la realización de ajustes durante el primer año de actividad empresarial, en particular proporcionando capacitación o capital inicial adicionales, según las necesidades de la empresa.
- Fomentar mejoras para ampliar la empresa y llegar a una mayor variedad de clientes, poniendo a las empresas en contacto con incubadoras (o semilleros) e inversores; prestándoles apoyo para aumentar la gama de productos y ampliar su enfoque de comercialización; y facilitando conexiones con empresas consolidadas. Por último, la continua colaboración con los emprendedores a largo plazo también facilita significativamente la supervisión y la evaluación generales de la vía de apoyo para el desarrollo empresarial.

Acceso a activos

Una dificultad práctica frecuente entre muchas personas que retornan y quieren poner en marcha un negocio es encontrar un establecimiento de comercio, un espacio de oficina o una nave industrial. Para poner en marcha una empresa individual o colectiva, las personas que retornan generalmente necesitan acceso a tierras, locales, herramientas y capital, ya sean individuales o familiares. La organización que gestiona la vía de apoyo para el desarrollo empresarial debe ayudar a los beneficiarios a encontrar espacios adecuados, teniendo en cuenta la cartera de clientes, los costos, y las normas y reglamentos locales. Dependiendo de las características del programa, esta ayuda puede consistir en buscar locales como espacios de oficina, establecimientos de comercio, espacios de almacenamiento o naves industriales u ofrecer locales dentro incubadoras de empresas.

En el momento de determinar qué activos son necesarios para un plan empresarial, el gestor de casos debe ayudar al beneficiario a hacer inventario de todos los activos que este haya acumulado antes de su retorno. Esto incluye activos financieros, materiales (como bienes inmuebles o vehículos

de motor adquiridos en el país de origen para disfrute del beneficiario o su familia) u otros activos, como los activos sociales, entre los que figuran las redes sociales y empresariales. Los bienes inmuebles, si no son necesarios como vivienda, pueden ser destinados directamente a la empresa o alquilados con fines de hostelería (para hostales, pensiones o Airbnb) o fines educativos (para centros de capacitación, por ejemplo). Los vehículos de motor pueden ser utilizados o alquilados como transporte comercial o de pasajeros. Los gestores de casos y los interlocutores pertinentes del sistema local de orientación empresarial, como las asociaciones patronales, los empresarios y las organizaciones no gubernamentales, deben ayudar a las personas que retornan a dar un uso productivo a sus activos. Una vez aprobado el plan empresarial, los gestores de casos y los asociados junto con los beneficiarios, deben comprobar los costos de los bienes y servicios necesarios para poner en marcha la empresa y seleccionar a los mejores proveedores.

Tipo de asistencia financiera

El consejo consultivo empresarial (*consulte la sección relativa a la creación de un consejo consultivo empresarial, que figura a continuación*) debe tomar una decisión final sobre el monto, la naturaleza y las modalidades de asistencia. Una dificultad destacada a la que se han enfrentado con frecuencia los beneficiarios de muchos programas anteriores de desarrollo empresarial para la reintegración está relacionada con la insuficiencia de capital inicial. En muchos programas de reintegración anteriores, el capital proporcionado no se ajustaba a las necesidades de las nuevas empresas en el contexto nacional y local en que operaban91. La provisión de capital suficiente es fundamental para el éxito duradero de las iniciativas de desarrollo empresarial. Por esta razón, el nivel de financiación debe adaptarse a cada contexto teniendo en cuenta los precios locales. Al margen de que la asistencia se preste en especie, en efectivo o de ambas maneras, se deben tener en cuenta los factores locales pertinentes que afectan a los gastos generales. Por ejemplo, los precios de los alquileres y algunos servicios suelen ser más elevados en las zonas urbanas que en las zonas rurales[92]. El personal de la oficina en el país puede revisar las tasas de paridad de poder adquisitivo y los datos sobre los precios de mercado como guía inicial; sin embargo, al realizar la adaptación al ámbito local, es conveniente utilizar las evaluaciones de mercado y los análisis de las cadenas de valor para determinar las diferencias en los costos de creación de empresas.

En cuanto a la naturaleza de la asistencia, existen dos opciones: asistencia en especie y asistencia en efectivo. Estas dos formas de asistencia pueden utilizarse de manera independiente o complementaria. Hasta hace poco, las organizaciones internacionales tendían a utilizar paquetes de subvenciones en especie como capital inicial, en lugar de buscar soluciones basadas en el efectivo, es decir, proporcionaban los bienes y servicios necesarios para los planes de reintegración de los beneficiarios. Un ejemplo de ello es la Oficina de la OIM en el Iraq, que mantiene un catálogo de paquetes normalizados de subvenciones en especie que se organiza por categoría empresarial o tipo de empresa y se actualiza con el transcurso del tiempo para reflejar los cambios en los precios y la disponibilidad de productos en el mercado[93].

En lo que respecta a las modalidades de apoyo para la creación de empresas, los principales

elementos diferenciadores son el desembolso de la ayuda en uno o varios tramos y con o sin condiciones. En el caso de la asistencia en especie, la organización que gestiona la vía de apoyo para el desarrollo empresarial generalmente proporciona activos (maquinaria y herramientas, entre otras cosas) que son intrínsecamente pertinentes para la empresa, con escaso riesgo de apropiación indebida por parte del beneficiario. Si se trata de asistencia en efectivo, en cambio, existen riesgos concretos asociados con el desfalco, el uso inadecuado y el gasto antisocial. Estos riesgos pueden abordarse estableciendo condiciones para las transferencias de efectivo. Mientras que las transferencias de efectivo sin condiciones son donaciones directas que no están sujetas a condiciones o requisitos de trabajo y además no deben reembolsarse y pueden ser utilizadas a elección del beneficiario, las transferencias de efectivo con condiciones deben respetar una serie de exigencias relacionadas, por ejemplo, con el modo en que se utiliza el dinero en una empresa. Un planteamiento eficaz puede consistir en emitir diferentes tipos de transferencias de efectivo en varios tramos, el primero de los cuales se desembolsaría sin condiciones, el segundo se autorizaría únicamente después de que se adquiriesen los activos fundamentales de la empresa, y un tercer tramo se abonaría más adelante durante el proceso de desarrollo empresarial cuando se hubiesen alcanzado determinadas metas.

Todas las oficinas en países deben definir normas y procedimientos en este ámbito, de conformidad con las normas de adquisiciones de su organización, los parámetros y las reglas de presupuestación del programa de reintegración en cuestión y el contexto estructural y local. La decisión de proporcionar capital inicial bajo la forma de asistencia en efectivo o en especie dependerá de los criterios específicos del programa de reintegración y se verá afectada por factores estructurales, comunitarios e individuales. El cuadro que se incluye en la sección 3.2.2 de este manual presenta en líneas generales las principales cuestiones que se deben tener en cuenta a la hora de decidir si prestar asistencia en efectivo o asistencia en especie. Si el beneficiario aprueba el plan de asistencia, la organización principal o sus asociados deben aplicar el plan de manera oportuna y transparente. Cuando el apoyo que se decide prestar adquiere la forma de un paquete de subvenciones en especie, el gestor de casos debe poner en marcha el proceso de adquisiciones atendiendo a las normas de adquisiciones pertinentes94. En este caso, la organización paga directamente a los proveedores, o bien por transferencia bancaria, o bien por cheque.

Diversidad de proveedores: La creación de externalidades comunitarias positivas a través del apoyo para la creación de empresas

El principio de diversidad de proveedores alienta el uso de una gran variedad de proveedores, desde pequeñas y medianas empresas hasta empresas subrepresentadas, empresas pequeñas, locales e innovadoras, el tercer sector, empresas sociales y otros tipos de organizaciones que engloban empresas pertenecientes a migrantes, mujeres o minorías. Por un lado, al ampliar la diversidad de proveedores, las empresas emergentes pueden acceder a nuevas ideas, incrementar su competitividad y aumentar su reserva de candidatos. Por otro lado, la diversidad de proveedores puede contribuir a la regeneración de las comunidades, el fomento de interdependencias socioeconómicas entre comunidades de acogida y personas que retornan y la aparición de nuevos emprendedores.

Los gestores de casos y sus asociados deben preguntarse:

- ¿Qué se puede hacer para apoyar la diversidad de proveedores en esta zona?
- ¿Cómo puede la diversidad de proveedores maximizar los beneficios en las comunidades locales y de acogida?

Acceso a organismos pertinentes

Dependiendo de la duración de su experiencia migratoria, sus conocimientos sobre las prácticas empresariales locales y sus lazos sociales y comunitarios, los beneficiarios requieren diferentes niveles de apoyo para acceder a instituciones pertinentes para su empresa. Habida cuenta del sistema de derivación y la red de asociaciones que la oficina en el país tiene a su disposición en el país de origen, el apoyo para el desarrollo empresarial también debe servir para ayudar a los beneficiarios a acceder a instituciones pertinentes, como asociaciones de empresas, órganos normativos (dependiendo de los productos y servicios de la empresa) y organizaciones de aduanas. En función de la naturaleza y las necesidades de la empresa y las opciones de apoyo empresarial disponibles en el contexto local, se debe facilitar el contacto con:

- Diversas organizaciones del sector empresarial (asociaciones de empleadores, asociaciones de productores y comerciantes, organizaciones sindicales, representantes de cooperativas, asociaciones de trabajadores por cuenta propia, asociaciones del sector financiero, gestores territoriales de servicios de empleo);
- Órganos normativos, en particular si el plan empresarial prevé la creación de bienes o servicios regulados;
- Asociaciones de mujeres y jóvenes, así como asociaciones de otros grupos marginados;
- Organizaciones sociales y religiosas, fundaciones, corporaciones y otras organizaciones sin fines de lucro y con objetivos sociales, económicos, financieros, ambientales, culturales o artísticos;
- Organizaciones de aduanas (si los bienes o servicios están destinados a la exportación o si es necesario importar bienes básicos);
- Centros de investigación y desarrollo (I+D) y servicios de asistencia técnica, si procede;
- Medios de comunicación locales, con fines de cobertura, publicidad y comercialización.

Acceso a servicios bancarios y microcréditos y uso productivo de remesas

Uno de los obstáculos más frecuentes a que se enfrentan las empresas emergentes es el acceso a financiación con tasas de interés y condiciones razonables. La mejora del acceso a financiación de los emprendedores que retornan es una buena manera de reforzar el éxito de sus empresas. Así

como en la sección 2.4.4 se proporciona información general sobre el acceso de los beneficiarios a servicios bancarios y microcréditos, en esta sección se describen enfoques específicos para conectar a los emprendedores con servicios bancarios e instrumentos financieros adecuados.

Dependiendo de los parámetros del programa de reintegración, el acceso a crédito y capital para el desarrollo empresarial puede proporcionarse a través de programas de micropréstamo internos, externos o mixtos, incubadoras de empresas en comunidades locales y otros métodos. Si bien algunos programas de reintegración ofrecen servicios financieros directamente mediante la vía de apoyo para el desarrollo empresarial, otros programas de reintegración dependen de instituciones externas de microfinanciación para ofrecer microcréditos y otros tipos de apoyo financiero. A través de los programas de microfinanciación con fines de reintegración, las empresas emergentes del grupo destinatario generalmente reciben microcréditos bajo la forma de préstamos de escasa cuantía subvencionados y respaldados por garantías reales. Siempre que sea posible, la garantía debe ser aportada por los prestatarios; de lo contrario, se deben crear grupos de garantía colectiva formados por varios prestatarios. En este último caso, los asesores empresariales del proyecto deben prestar asistencia y supervisar de cerca los grupos de garantía colectiva, a fin de evitar problemas colectivos de reembolso y moderar posibles fricciones intragrupales.

It is important to note that microcredit is not a solution for all returnees receiving BDS. In some reintegration programmes, microcredit is not provided by the organization managing the reintegration process but by external MFIs. These need to ensure their own economic viability and therefore are generally not willing to offer credit to a returnee without any guarantees or if the returnee lacks knowledge of the local market and demonstrated capacities in the proposed business area. While the two-step selection process and in-depth business development training should provide start-up entrepreneurs who underwent the BDS track with all the relevant knowledge and skills, the absence of collateral can still make access to microcredit difficult. Depending on the specific reintegration programme, the lead organization may be in a position to provide collateral on behalf of the borrower.

Es importante señalar que los microcréditos no son una solución para todas las personas que reciben apoyo para el desarrollo empresarial. En algunos programas de reintegración, los microcréditos no proceden de la organización encargada de gestionar el proceso de reintegración, sino de instituciones externas de microfinanciación. Estas instituciones, como deben velar por su propia viabilidad económica, generalmente no ofrecen créditos a personas que carecen de garantías o conocimientos sobre el mercado local y capacidades comprobadas en el ámbito de la propuesta empresarial. Aunque el proceso de selección en dos pasos y la capacitación avanzada sobre desarrollo empresarial deben proporcionar a los nuevos emprendedores de la vía de apoyo para el desarrollo empresarial todos los conocimientos y las competencias pertinentes, la falta de garantías reales puede dificultar el acceso a microcréditos. Dependiendo del programa de reintegración, la organización principal tal vez pueda ofrecer garantías reales en nombre de los prestatarios.

Como se explicó anteriormente, todos los emprendedores que retornan deben recibir información completa sobre los proveedores de servicios financieros que existen en la zona, como bancos e instituciones de microfinanciación, durante la capacitación avanzada sobre desarrollo empresarial. Sin embargo, la ayuda para acceder a microcréditos debe prestarse con diligencia y estudiarse caso por caso. Los beneficiarios de apoyo para el desarrollo empresarial solo deben ser derivados a instituciones bancarias y de microfinanciación para acceder a líneas de crédito, en primer lugar, después de haber sido informados de los diversos riesgos asociados con la concesión de un préstamo en las diferentes etapas del proceso de desarrollo empresarial y, en segundo lugar, después de haber comprobado si reúnen los requisitos básicos y disponen de los documentos necesarios para solicitar un préstamo (consulte la sección 2.4.5 *para obtener información detallada*

sobre el modo de determinar si las personas que retornan reúnen las condiciones para obtener un microcrédito).

La conveniencia de solicitar un préstamo también dependerá de la etapa de desarrollo empresarial en que se encuentre la empresa. Los microcréditos pueden ser un instrumento adecuado cuando la empresa está operativa y empieza a generar las primeras ganancias, ya que ayudan a aumentar las ganancias y contribuyen a la estabilidad a largo plazo. El siguiente cuadro ofrece una visión esquemática de las diferentes etapas del proceso de puesta en marcha de una empresa en las que se puede recurrir a microcréditos.

Cuadro A.4: Etapas del desarrollo empresarial en las que los microcréditos pueden contribuir al éxito empresarial[95]

Etapa del desarrollo empresarial	Contexto de uso del microcrédito	Ventajas	Dificultades
Antes de la puesta en marcha de la empresa	**Complemento:** Una persona o un grupo de personas que retornan solicitan un microcrédito antes de la puesta en marcha de la empresa para disponer de un capital inicial más significativo. Es probable que el crédito consista en una gran cantidad de dinero y que el periodo de reembolso sea largo.	Se dispone de apoyo integral para la etapa de puesta en marcha.	La persona o el grupo de personas que retornan quizás todavía no cumplan los requisitos del préstamo (garantía real, ingresos estables, empresa operativa). Tanto la persona o el grupo de personas que retornan como la institución de microfinanciación no pueden saber si la nueva empresa tendrá éxito y podrá generar ingresos estables para reembolsar el crédito. Esto constituye un riesgo elevado, que varía en magnitud dependiendo de la cuantía del préstamo solicitado.
Desarrollo empresarial inicial (generalmente durante el primer año)	**Capital de operaciones:** Una persona o un grupo de personas que retornan han financiado una empresa con apoyo para el desarrollo empresarial, cuyos tramos de ayuda ya se han desembolsado por completo. La persona o el grupo de personas que retornan solicitan un	Si la empresa funciona bien, la persona o el grupo de personas que retornan podrán demostrar su capacidad de reembolso. Como la cuantía probablemente será baja, existe una alta probabilidad de que los interesados reciban el crédito. Las sesiones de	Si el motivo de la falta de liquidez es que la empresa no es rentable o tiene problemas, el crédito puede agravar la situación. Por consiguiente, es fundamental ofrecer un buen asesoramiento y realizar evaluaciones empresariales.

Etapa del desarrollo empresarial	Contexto de uso del microcrédito	Ventajas	Dificultades
	microcrédito para cubrir un breve periodo de tiempo en el que necesitarán, por ejemplo, financiar una entrega de bienes para la que no disponen de liquidez suficiente. Es probable que la cuantía del crédito sea relativamente baja y se acorte el periodo de reembolso.	asesoramiento o capacitación pueden proporcionar nuevas ideas y contribuir a optimizar la gestión de la empresa. El riesgo es bajo si la persona o el grupo de personas que retornan reciben un buen asesoramiento.	
Expansión y crecimiento (generalmente después del primer año)	**Inversión adicional:** Una persona o un grupo de personas que retornan han financiado una empresa a través de una subvención para la reintegración, cuyos tramos de ayuda ya se han desembolsado por completo. El microcrédito se solicita para ampliar la empresa y porque es necesario invertir fondos adicionales. Es probable que el crédito abarque una mayor cantidad de dinero y que el periodo de reembolso sea bastante largo.	bien, la persona o el grupo de personas que retornan podrán demostrar su capacidad de reembolso. Las sesiones de asesoramiento o capacitación pueden proporcionar nuevas ideas y contribuir a optimizar la gestión de la empresa. El riesgo es bajo si la persona o el grupo de personas que retornan reciben un buen asesoramiento.	Si se solicita una cuantía mayor, posiblemente aumenten los requisitos de garantía.

Durante la capacitación avanzada sobre desarrollo empresarial, todos los emprendedores que retornan deben aprender a invertir las remesas que reciben de familiares o amigos en el extranjero (*consulte el cuadro A.3*). La información relativa al uso empresarial de las remesas también debe dirigirse a los hogares, ya que otros miembros de la familia pueden ser receptores y gestores de facto de remesas. Es fundamental que los familiares cercanos de los emprendedores reciban capacitación para mejorar sus conocimientos de gestión financiera y sus prácticas de ahorro y evitar gastos imprudentes que pueden hacer peligrar el éxito de la empresa. Para que la selección de beneficiarios sea eficaz, la capacitación debe integrarse en módulos generales de capacitación sobre alfabetización financiera, que generalmente imparten organizaciones de base comunitaria. Se proporciona más información sobre la capacitación financiera y las iniciativas de inversión relacionadas con las remesas en la sección 2.4.5.

Creación de un consejo consultivo empresarial

Las asociaciones pueden desempeñar una importante función estratégica en las diferentes fases de la vía de apoyo para el desarrollo empresarial, desde ayuda para realizar evaluaciones iniciales de mercado, experiencia en la selección de planes empresariales prometedores e impartición de capacitación y mentorías hasta medidas de incubación y ampliación de empresas de éxito.

Para aprovechar los conocimientos especializados del sector privado, la principal organización encargada de la reintegración debe procurar crear consejos consultivos empresariales de ámbito local que presten ayuda para la realización de actividades relacionadas con la vía de apoyo para el desarrollo empresarial y actividades ajenas a ella. Basándose en la información sobre los interlocutores, la organización debe establecer contacto con los asociados locales pertinentes, incluidos cámaras de comercio, organizaciones de empleadores, asociaciones empresariales locales y nacionales, empresarios de la diáspora, asociaciones sectoriales y representantes de instituciones de microfinanciación y organizaciones de la sociedad civil, a fin de establecer consejos consultivos empresariales que puedan prestar ayuda durante el diseño, la implementación y la evaluación del apoyo para el desarrollo empresarial.

A fin de alentar a los interlocutores privados y no gubernamentales a incorporarse a los consejos consultivos empresariales, la principal organización encargada de la reintegración debe ponerse en contacto con los ministerios nacionales que ostentan las carteras de finanzas, trabajo e innovación para estudiar posibles opciones que permitan establecer planes de incentivos económicos y de reputación orientados a fomentar la colaboración de los miembros de los consejos en la vía de apoyo para el desarrollo empresarial. Algunas formas de colaboración pertinentes son los memorandos de entendimiento o los acuerdos interinstitucionales entre la principal organización encargada de la reintegración y los ministerios y organismos competentes. Se debe alentar a los consejos consultivos empresariales a prestar ayuda durante las diferentes fases de la vía de apoyo para el desarrollo empresarial:

- **Ayuda para realizar evaluaciones iniciales de mercado.** Al realizar evaluaciones de mercado o análisis de cadenas de valor, la principal organización encargada de la reintegración (o el asociado externo al que se ha encomendado el estudio) necesita los conocimientos especializados de asociaciones empresariales locales, asociaciones sectoriales, organizaciones de la sociedad civil y otros grupos de interlocutores para obtener datos esenciales sobre el mercado local y las dinámicas sectoriales. Todas las evaluaciones de mercado depende absolutamente de datos primarios, lo que hace que los conocimientos locales sean fundamentales para obtener resultados completos y exactos. Si los expertos locales ya están organizados en un consejo consultivo empresarial, será mucho más fácil establecer la colaboración periódica necesaria para realizar evaluaciones de mercado con regularidad que si hubiese que establecer contacto con cada interlocutor por separado cada vez que fuese necesario realizar una evaluación de mercado.
- **Evaluación y selección de planes empresariales prometedores.** Los miembros del consejo consultivo empresarial deben formar parte de la junta de evaluación o selección

encargada de identificar planes empresariales prometedores elaborados por los beneficiarios de los programas de reintegración. La junta de evaluación variará según el programa de reintegración y el contexto local, pero debe estar formada por representantes de instituciones de microfinanciación, asociaciones empresariales, organizaciones de empleadores y personal pertinente de organizaciones no gubernamentales. Los miembros de la junta deben ser nombrados por sus conocimientos prácticos en sistemas de mercado y cadenas de valor locales y por su visión empresarial.

- **Formación y mentoría.** Los miembros del consejo consultivo empresarial, como asociaciones empresariales, representantes de instituciones de microfinanciación y organizaciones de empleadores, pueden ofrecer orientación e instrucción en todos los aspectos relevantes del emprendimiento, lo que comprende tributación, procedimientos administrativos y burocráticos, gestión de personal y comercialización. Sus conocimientos sobre los mercados locales pueden ser un activo importante para asegurarse de que la capacitación empresarial incluya aspectos específicos de los sistemas de mercado locales, como las cuestiones de competitividad y las dinámicas locales de oferta y demanda.
- **Selección de proveedores adecuados.** Dado que son elegidos, entre otras cosas, por sus conocimientos sobre los sistemas de mercado locales, los miembros del consejo consultivo empresarial pueden ayudar a la principal organización encargada de la reintegración a localizar y seleccionar proveedores adecuados de activos y productos para las nuevas empresas. Cuando sea posible, la organización principal debe prestar apoyo empresarial a través de proveedores oficialmente registrados o reconocidos por las autoridades. Los miembros del consejo también pueden ayudar a la organización a elaborar y actualizar periódicamente un inventario de proveedores existentes en cada país de origen.

Incubación y ampliación de empresas de éxito. Como se ha explicado en el paso 6, la principal organización encargada de la reintegración debe estudiar opciones para prestar apoyo financiero, institucional y logístico a las empresas emergentes de mayor éxito después de un determinado periodo de funcionamiento. Los miembros del consejo consultivo empresarial pueden promover directamente la creación de incubadoras de empresas que proporcionen inversión adicional y una variedad de recursos y servicios comerciales (como espacios de oficina asequibles y servicios administrativos compartidos) a empresas seleccionadas. Asimismo, se debe procurar que los empresarios de la diáspora participen en estas incubadoras, en primer lugar, brindando oportunidades de inversión para la expansión empresarial y, en segundo lugar, facilitando el intercambio transnacional de conocimientos especializados, servicios y bienes con empresas de éxito a través de las redes de empresarios de la diáspora en los países de acogida.

[89] El paso 1 se explica en la sección 2.4.3.

[90] Adaptación del documento interno de la OIM "Migration and entrepreneurship: How to design and implement projects on enterprise development in the migration context" (Ginebra, 2015).

[91] Informe de evaluación interna realizado por el Dr. Alpaslan Özerdem de la Universidad de York (Reino Unido), *Disarmament, Demobilisation and Reintegration Programme* (Ginebra, 2006); OIM, Comparative research on Assisted Voluntary Return and Reintegration (Ginebra, 2006).

[92] Informe de evaluación interna realizado por el Dr. Alpaslan Özerdem de la Universidad de York (Reino Unido), *Disarmament, Demobilisation and Reintegration Programme* (Ginebra, 2006).

[93] OIM, *Reintegración: Enfoques eficaces* (Ginebra, 2015).

[94] Las normas de adquisiciones de la OIM pueden consultarse en www.iom.int/iom-general-procurement-principles-and-processes.

[95] Adaptado de OIM, Access to Microcredit Opportunities for Returned Migrants during and beyond IOM Support: A Study on Microcredit in the AVRR Context (Ginebra, 2016).