



Empresas privadas y creación de **oportunidades económicas** para micro y pequeñas empresas

Eva Ramos Pérez-Torreblanca

María Teresa Villanueva

Estrella Peinado-Vara

Banco Interamericano de Desarrollo
Washington, D.C.

Este informe fue preparado por Eva Ramos Pérez-Torreblanca, María Teresa Villanueva (jefe de equipo) y Estrella Peinado-Vara con la colaboración de María Raquel Trigo de la División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Departamento de Desarrollo Sostenible. La primera fase del estudio, cuyos resultados fueron documentados en otro informe, contó con la colaboración de Claudia Onofrio. Los recursos de cooperación técnica para financiar esta labor provinieron del Fondo Noruego para el Desarrollo de la Microempresa.

Eva Ramos es directora del Programa de Responsabilidad Social Empresarial de la Fundación Ecología y Desarrollo y colabora como consultora especialista en sostenibilidad empresarial con el Banco Interamericano de Desarrollo. María Teresa Villanueva y Estrella Peinado-Vara son especialistas en operaciones y sector privado, respectivamente, de la División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Departamento de Desarrollo Sostenible del Banco Interamericano de Desarrollo.

Las opiniones expresadas son de las autoras y no necesariamente representan la posición oficial del Banco Interamericano de Desarrollo. Queda permitido reproducir este informe, parcial o totalmente, siempre y cuando sea para fines no comerciales y se atribuya a las autoras, al Departamento de Desarrollo Sostenible y al Banco Interamericano de Desarrollo.

Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo, abril de 2007.

Gerente, Departamento de Desarrollo Sostenible: *Antonio Vives*
Jefe, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa: *Alvaro R. Ramírez*

Para solicitar ejemplares adicionales de esta publicación favor dirigirse a:

División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa
Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577

Correo electrónico: mipyme@iadb.org
Telefax: 202-623-2307
Sitio de Internet: www.iadb.org

**Catalogación (Cataloging-in-publication) proporcionada por el
Banco Interamericano de Desarrollo
Biblioteca Felipe Herrera**

Ramos Pérez-Torreblanca, Eva.

Empresas privadas y creación de oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas/Eva Ramos Pérez-Torreblanca, María Teresa Villanueva, Estrella Peinado-Vara.

p.cm.

Includes bibliographical references.

1. New business enterprises—Latin America. 2. Small business—Latin America. 3. Free enterprise—Latin America. I Villanueva, María Teresa. II. Peinado-Vara, Estrella. III. Inter-American Development Bank. Sustainable Development Dept. IV. Title.

H62.5 .R387 2007
658.11 R387--dc22

Índice

Agradecimientos	v
Prólogo	vii
Resumen ejecutivo	ix
1. Introducción	1
2. Marco conceptual y metodología: MyPE, cadenas productivas y responsabilidad social empresarial desde una perspectiva latinoamericana	3
Crecimiento con equidad, microempresas y competitividad	3
Asociatividad y creación de oportunidades económicas para MyPE	4
Responsabilidad social, integración productiva y creación de oportunidades para MyPE	5
Metodología	6
3. Evidencia empírica de ocho estudios de caso: empresas privadas y creación de oportunidades económicas para MyPE	9
Los casos	9
Resumen de los casos	10
Amanco, Guatemala: comunidades agrícolas sostenibles al alcance de un mundo globalizado	10
Atuto, Honduras; La Casa, Guatemala y Oyanca, Nicaragua: red de artesanos	
Bon Appetit, El Salvador: red de vendedores ruteros	14
Grupo Bon, República Dominicana: red de franquicias y eco-marketing	16
Pão de Açúcar, Brasil: Programa Caras do Brasil	18
PRODEM, Bolivia: Fondo de empresariado social y Programa de desarrollo de proveedores	20
Starbucks, Costa Rica: Prácticas “Coffee and Farmer Equity (C.A.F.E.)”	22
Unión Fenosa, Colombia: energía social	24
Análisis de los casos	26
Caracterización de los casos seleccionados	26
Motivaciones y beneficios de las empresas para establecer vínculos con MyPE	27
Tipo de apoyo y beneficios para las MyPE	30
Conclusiones preliminares	33

4. Desafíos y recomendaciones de acción para las empresas	41
Desafíos relativos a fallas de coordinación y recomendaciones para superarlos	42
Desafíos relativos a fallas de Estado y de mercado y recomendaciones para superarlos	50
5. Desafíos y recomendaciones de acción para otros actores	53
Sector público: gobiernos e instituciones multilaterales y bilaterales de desarrollo	53
Sector privado	57
Entidades financieras	57
Asociaciones empresariales	58
Organizaciones no gubernamentales (ONG)	58
Universidades	58
Redes de individuos	59
Medios de comunicación	59
Bibliografía	61

Agradecimientos

Antonio Vives, gerente del Departamento de Desarrollo Sostenible y a Alvaro R. Ramírez, jefe de la División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, por ser los precursores de esta idea, y por su apoyo para la realización del presente estudio.

A las personas que, en cada una de las empresas participantes, nos dedicaron amablemente su tiempo y nos hicieron partícipes de sus experiencias:

Amanco: David Saravia, gerente general, Guatemala; Rolando Sánchez, gerente comercial, Soluciones Agrícolas, Guatemala; René Villagrán, responsable técnico proyecto BDP Guatemala; César Cisneros, director comercial, Soluciones Agrícolas, América Latina; Andreas Eggenberg, director ejecutivo Amanco Soluciones Agrícolas

Atuto: Holland Millis, presidente y Rosa Isabel Paz, directora Fundación Ambos

La Casa Cotzal: Ian Gonzalez, director y Sandra Nicol, administradora proyecto BID

Oyanca: Tamara Pereira, directora y Omar Aguilar, administrador proyecto BID

Bon Appetit: Phillip Hand, gerente general

Grupo Bon: Jesús Moreno, presidente y Ana Angélica Moreno, directora de Mercadeo y Publicidad.

PRODEM: María Elena Querejazu, directora ejecutiva

Pão de Açúcar: Beatriz Queiroz, gerente del Programa Casas Do Brasil

Starbucks: Peter Torrebiarte, director C.A.F.E. Practices; Orlando Mora, agrónomo; Barbara Schmid, especialista en procesos; Jessie Cuevas, gerente de calidad y Megan Campbell, director Café verde y sostenibilidad

Unión Fenosa-Energía Social: Víctor Cruz, vicepresidente corporativo Unión Fenosa y Hernán Maestre, director de negocio Energía Social

A Federico Bellone y Mercedes Korín, consultores, que realizaron la recopilación de información primaria de los casos de Pão de Açúcar en Brasil, y de PRODEM en Bolivia, respectivamente.

A los revisores de esta publicación por sus acertadas aportaciones: Michael Chu, profesor de Administración de Empresas y especialista en emprendimiento social de Harvard Business School; Marco Dini, consultor especialista en proyectos de integración productiva en América Latina y el Caribe; Juan José Llisterra, asesor principal y Pablo Javier Angelelli, especialista en desarrollo empresarial, ambos de la División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa del BID.

A los funcionarios del BID, Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y Corporación Interamericana de Inversiones (CII) que participaron como revisores de cada uno de los estudios de caso de las empresas y a lo largo de las diferentes etapas del estudio: Carmen Álvarez-Basso (COF/CES), Diego Arias (RE2/EN2), Diego Belmonte (RE2/FI2), Ana-Mita Betancourt (LEG/LEG), Fernando Campero (SDS/MSM), Alejandro Escobar (SDS/MSM), Orlando Ferreira (IIC/OGM), John Horton (RE2/EN2), Lene Mikkelsen (SDS/MSM), Carlos Moreno (COF/CES), Ana María Rodríguez-Ortiz (EVP), Daniel Shepherd (FOMIN), Gabriela Torres (SDS/MSM), Bibiana Vásquez (FOMIN), Fermín Vivanco (SDS/MSM) y Dieter Wittkowski (SDS/MSM).

A todos los participantes en la reunión de consulta, "Empresas privadas y oportunidades para la mayoría", celebrada en Washington, D.C. el 3 de noviembre de 2006, en es-

pecial a Stuart Hart, profesor de gestión de The Johnson School, Cornell University y a los funcionarios y directores ejecutivos del BID, CII y FOMIN.

A María Raquel Trigo, Susana Buenaño, Patricia Guevara, Graciela Testa y Sandra Reinecke que colaboraron en la coordinación logística, preparación, edición y diseño de esta publicación.

Prólogo

Dado el importante papel que las empresas de menor tamaño juegan en la economía de América Latina y el Caribe en términos de generación de empleo y de riqueza, la mejora de su competitividad es uno de los principales objetivos de la División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Para ello, además de apoyar iniciativas para fortalecer las instituciones que prestan asistencia técnica y financiera a micro y pequeñas empresas (MyPE), en los últimos años ha otorgado creciente importancia al apoyo a iniciativas que promueven la cooperación competitiva, es decir la colaboración para competir, tanto entre empresas grandes y pequeñas que se relacionan desde distintos niveles de una cadena de valor, como entre pequeñas empresas que se relacionan al mismo nivel de la misma.

Con el objetivo de contribuir a generar un mayor impacto social y oportunidades de desarrollo para las personas que forman la base de la pirámide económica en la región, el BID ha lanzado la iniciativa “Oportunidades para la Mayoría”. La creación de oportunidades para la mayoría requiere considerar a las personas que forman la base de esa pirámide desde una nueva perspectiva, como lo que son en realidad: consumidores pero también proveedores, distribuidores o empleados con los que es posible establecer una relación de mutuo interés que contribuya a su desarrollo económico y social. La visión que propone este estudio es que los pobres no deben ser tratados como un mercado a ser explotado, como una fortuna en la base de la pirámide, sino como productores (proveedores y distribuidores). Además, con el fin de modificar el *statu quo*, cuando sean abordados como clientes, debe ponerse énfasis en servir sus necesidades estratégicas (por ejemplo, aquellas que les

permitan incrementar sus ingresos), no sólo sus necesidades prácticas (por ejemplo, las que les permitan satisfacer únicamente sus necesidades básicas de consumo).

Este interés ha motivado al BID a elaborar el presente estudio. Con él pretende contribuir a difundir conocimiento práctico para empresas, gobiernos y otros donantes sobre cómo crear oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas a través de integraciones productivas verticales con empresas grandes y medianas, que busquen tanto crear valor económico como valor social. Para ello, a través del análisis de ocho estudios de caso se identifican las estrategias utilizadas por las distintas empresas para vincularse con las MyPE que participan en su cadena de valor. El informe analiza los obstáculos que se interponen para extender este tipo de prácticas y propone recomendaciones de acción para su superación.

Algunos de los casos no son completamente positivos. Si bien todos ellos suponen una contribución a la generación de empleo y a la mejora de la competitividad de las empresas más pequeñas, algunos abordan prácticas como la tercerización o todavía no han resuelto satisfactoriamente el reparto equitativo de riesgos (a través de mecanismos que disminuyan la inestabilidad de ingresos para los pequeños productores o distribuidores) o de utilidades (a través de mecanismos de transparencia financiera entre los participantes en las cadenas de valor). A pesar de ello consideramos pertinente incorporar estos casos en el informe ya que, además de permitirnos señalar algunas de las debilidades de los modelos de negocio enfocados en crear oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas, también nos permite apuntar algunas de las soluciones propuestas para abordar estas prácticas de forma más responsable.

Gran parte de las experiencias seleccionadas se enmarcan dentro de las estrategias de responsabilidad social de estas empresas, entendida ésta, no desde un ángulo filantrópico o de acción social sino, desde una visión estratégica que complementa y apoya las actividades principales de la empresa, buscando explícitamente evitar hacer daño y promover el bienestar de sus grupos de interés. Es nuestro deseo fomentar esta visión estratégica de la responsabilidad empresarial constituyéndonos en aliados de empresas dispuestas a asumir riesgos, a ser creativas e innovadoras para atacar directamente los obstáculos que im-

piden que la mayoría pueda mejorar su calidad de vida, y jugar un papel activo en el desarrollo económico y social de nuestros países. Como se muestra a lo largo de este informe, a pesar de los desafíos, los beneficios tangibles e intangibles para las empresas participantes son evidentes.

Antonio Vives

Gerente

Departamento de Desarrollo Sostenible

Resumen ejecutivo

El presente informe recoge ejemplos de empresas privadas que han puesto en marcha modelos de negocios que les permiten conseguir sus objetivos corporativos y simultáneamente contribuir a un desarrollo económico más equitativo, a través de vinculaciones productivas con empresas más pequeñas. La evidencia empírica proporcionada por los casos seleccionados muestra que las empresas de mayor tamaño pueden crear oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas de escasos recursos mediante iniciativas en las que todos se benefician.

Este estudio se inició con la idea de ejemplificar casos de grandes y medianas empresas en América Latina y el Caribe que estaban creando oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas como parte de sus estrategias de responsabilidad social empresarial (RSE). La prominencia ganada en la última década por el concepto de responsabilidad social empresarial y por el creciente valor que otorgan los consumidores e inversores a la conducta de las empresas con las que establecen relaciones económicas ha supuesto un incentivo adicional para las empresas para vincular sus actividades productivas al desarrollo local. Por ejemplo, la nueva versión G3 de la Global Reporting Initiative para la elaboración de memorias de sostenibilidad (Global Reporting Initiative, 2006) incluye el indicador económicos *ECG: Política, prácticas y gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas*. La inclusión de este indicador revela la creciente importancia que la opinión pública otorga al aprovisionamiento local como parte de las estrategias de responsabilidad social de las empresas.

Sin embargo, finalmente se abordó la creación de oportunidades desde un enfoque de integraciones productivas

verticales que creasen simultáneamente valor económico y social, es decir, que aumentasen la competitividad de las empresas participantes desde una perspectiva de sostenibilidad económica, social y ambiental. El motivo principal fue la constatación que las empresas que realmente están generando oportunidades para las MyPE no lo hacen necesaria y únicamente porque son “socialmente responsables” ya que en unos casos es la propia responsabilidad social lo que les lleva a crear oportunidades económicas para las MyPE, pero, en otros, es la resolución de un dilema la que justifica desde una visión puramente empresarial el apoyo a las MyPE. Tampoco todas lo hacen en una forma completamente “responsable”, si bien cabe destacar que las empresas analizadas tienen un concepto claro de su responsabilidad como entidades generadoras de oportunidades para otros miembros de la cadena de valor en la que participan.

Como se destaca en los estudios de caso detallados, que se han publicado en un volumen independiente, algunas de las experiencias analizadas presentan luces y sombras. Si bien todas contribuyen a la creación de empleo y a la mejora de los ingresos de los microempresarios, algunas hacen referencia a prácticas controvertidas como la subcontratación, o a situaciones que en las que los riesgos y las utilidades no están repartidos equitativamente bien mediante mecanismos que disminuyan la inestabilidad de ingresos para los micromprensarios o que aseguren una mayor transparencia financiera entre los participantes en las cadenas de valor y un mayor ingreso para los productores frente a los intermediarios. Por ello, y a pesar de que una gran parte de las experiencias seleccionadas se enmarcan dentro de las estrategias de responsabilidad social las empresas que lideran las cadenas de valor, el estudio hace referencia a “modelos de negocio” evitando deliberadamente hacer referencia

a “modelos de responsabilidad social empresarial”, ya que el enfoque que subyace en los casos seleccionados es impulsar el desarrollo de la mayoría abordando las fallas del mercado desde el propio mercado y desde una visión en la que la empresa pueda contribuir al desarrollo desde su misión empresarial, no desde la filantropía o acción social.

En definitiva, si bien se aborda la responsabilidad social como una de las motivaciones de las empresas para participar en iniciativas como las descritas, el marco teórico principal que subyace en el análisis es el de las integraciones productivas. El estudio se centra en un tipo particular de integración productiva, la vertical, que se produce entre las empresas que lideran una cadena de valor, generalmente de tamaño grande y mediano, y las MyPE que participan en la cadena como proveedores, distribuidores o clientes. Generalmente, las empresas de mayor tamaño lideran las cadenas mediante un gobierno cuasijerárquico, en el que el líder, generalmente comprador de productos y servicios, establece las condiciones de participación en la cadena. Adicionalmente se centra en integraciones que van más allá de una pura relación comercial entre comprador y vendedor. Las MyPE participantes se benefician de apoyo técnico, comercial y/o financiero, facilitado directa o indirectamente por las empresas que lideran las cadenas lo que les ofrece la oportunidad de mejorar sus oportunidades. Adicionalmente, las iniciativas generan valor económico para el líder de la cadena lo que incrementa su sostenibilidad futura al ofrecer incentivos económicos para su continuidad.

Este estudio se basa en el análisis de ocho casos que representan empresas, sectores, y países muy diversos: Amanco (América Latina con énfasis en Guatemala); Atuto, La Casa y Oyanca (Centroamérica: Honduras, Guatemala y Nicaragua); Bon Appetit (El Salvador); Grupo Bon (República Dominicana); Pão de Açúcar (Brasil); PRODEM (Bolivia); Starbucks (Centroamérica con énfasis en Costa Rica), y Unión Fenosa (Colombia). Cinco de las empresas —Amanco, PRODEM, Atuto, La Casa y Oyanca— están liderando proyectos cofinanciados por el BID, a través del Programa de Empresariado Social (PES) las dos primeras y del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) las tres últimas. En el caso de Starbucks, existe una alianza estratégica con el FOMIN para financiar un proyecto de educación financiera para pequeños productores agrícolas, ejecutado por las instituciones Earth y Ecologic Finance en Centroamérica.

El análisis de los casos se llevó a cabo durante los meses de mayo y junio de 2006 mediante una metodología que combina la revisión de información secundaria con la obtención de información primaria mediante visitas de campo y entrevistas

semiestructuradas con las empresas seleccionadas que permitieron profundizar en las motivaciones de las empresas para involucrarse en proyectos de integración productiva con MyPE, las estrategias utilizadas y los desafíos, así como sus recomendaciones para desarrollar con éxito este tipo de iniciativas. Adicionalmente en noviembre de 2006 se invitó a las empresas a participar en una mesa de consulta en Washington, D.C. para recoger sus recomendaciones para establecer alianzas estratégicas entre el BID y el sector privado para fomentar este tipo de iniciativas.

El estudio plantea que una ruta responsable para crear oportunidades económicas para las micro y pequeñas empresas es promover su progreso competitivo a través de su participación en cadenas productivas, facilitando su desplazamiento hacia procesos, productos, funciones y sectores de mayor valor agregado para mejorar sus ingresos. Pero ello requiere eliminar los obstáculos más comunes que limitan sus oportunidades de progreso, que son de tres tipos: productivos (dificultades para satisfacer los requerimientos de sus clientes), comerciales (falta de información de mercado) y financieros (falta de acceso a capital y crédito para inversiones en mejoras y capital de trabajo). Estas dificultades ameritan, no sólo la implementación de políticas y programas de apoyo al sector de la MyPE desde un enfoque institucional como el del BID, sino también la adopción de un papel más activo por parte de las empresas de mayor tamaño que lideran cadenas productivas para contribuir a la creación de oportunidades económicas para la MyPE. Este papel más activo puede concretarse en el desarrollo de iniciativas de asociatividad de empresas privadas con MyPE.

De la evidencia empírica de los casos analizados se desprenden varias implicaciones sobre la naturaleza de las grandes y medianas empresas que lideran las integraciones productivas, sobre sus motivaciones y sobre el tipo de apoyo ofrecido a las MyPE.

Sobre la naturaleza de las grandes y medianas empresas que lideran las integraciones productivas: El sector, el tamaño o el país de origen no parecen ser determinantes para que una empresa cree oportunidades económicas para las MyPE. Desde un punto de vista sectorial, las grandes y medianas empresas pertenecen a un amplio espectro de sectores. Desde el punto de vista del tamaño, hay empresas transnacionales y empresas locales grandes y medianas. Desde un punto de vista geográfico, las empresas se ubican en países con diverso nivel de desarrollo socioeconómico.

Sobre sus motivaciones: En la mayoría de las economías de América Latina, la brecha entre las grandes empresas, escasas y concentradas en el sector formal, y las micro y pequeñas, abundantes y en un gran porcentaje concentradas en el sector informal, es significativa. Esto dificulta la creación espontánea de vinculaciones productivas entre ellas. Las acciones conjuntas exigen una actitud activa, una conciencia generalizada de los beneficios de la cooperación, inversiones específicas y un tiempo de gestación largo por lo que, como muestran la mayoría de los casos analizados, no se producen hasta no recibir un estímulo exterior sea éste un *desafío* o un *incentivo*. En la mayoría de los casos analizados, las vinculaciones productivas con MyPE no se produjeron de manera espontánea y proactiva, para responder a una oportunidad, sino de forma reactiva, para responder a un desafío externo o riesgo que la empresa líder de la cadena debía abordar: por ejemplo, la necesidad de asegurar o diversificar el suministro (Starbucks, Atuto, La Casa y Oyanca y Pão de Açúcar), de mantener el liderazgo en el mercado amenazado por la entrada de nuevos competidores (Grupo Bon), de mejorar su proximidad a los consumidores o usuarios a un costo eficiente (Bon Appetit, Unión Fenosa); o bien como resultado de desafíos internos: por ejemplo, la necesidad de responder a la demanda de los accionistas o propietarios de una participación más activa en la resolución de problemas colectivos (pobreza, degradación ambiental, etc.) como fue el caso de Amanco, Grupo Bon y Fundación PRODEM.

Los beneficios y costos para la gran y mediana empresa de vincularse con MyPE varían a lo largo del ciclo de vida de estas integraciones. En la fase inicial es más probable que sea necesario un mayor nivel de inversión a cambio de menores beneficios tangibles, pero a medida que el vínculo asociativo madura y la brecha entre las capacidades de las MyPE y las necesidades de la empresa disminuyen, la relación costo/beneficios mejora. Los costos iniciales de transacción y aprendizaje ligados al desarrollo de integraciones productivas con las MyPE más cercanas a la base de la pirámide suponen un desincentivo para su establecimiento. Por tanto, es más factible que este tipo de cooperación sea iniciado por empresas bajo dos circunstancias: (i) empresas que se enfrentan a un desafío que sólo puedan resolver mediante este tipo de cooperación¹; o (ii) empresas que hayan desarrollado políticas de RSE que fomenten el desarrollo

local o vinculaciones con colectivos ubicados en la base de la pirámide que les permita sustentar las iniciativas en términos de su valor social hasta que su madurez permita hacerlas rentables en términos de su valor económico².

Sobre el tipo de apoyo ofrecido a las MyPE: El apoyo dado varía en función de la estrategia de vinculación seguida por las grandes y medianas empresas, desde el apoyo más básico que ofrece Pão de Açúcar, concentrado en el acceso a sus propios canales de comercialización y a la retroalimentación sobre el producto para adaptarlo a los requerimientos de sus clientes, hasta el apoyo más completo ofrecido por PRODEM cuya iniciativa está centrada en el desarrollo empresarial y por tanto abarca desde asistencia financiera (capitalización) hasta capacitación específica para el fortalecimiento organizacional. Entre ambos casos el espectro de apoyo dado a las MyPE es muy variado y puede producirse en cualquier eslabón de la cadena: investigación y desarrollo, producción, comercialización, atención al cliente o financiamiento. Respecto a los beneficios que las MyPE obtienen de estas asociaciones, los líderes de las cadenas fomentan la transmisión de conocimiento y el desarrollo de capacidades de las MyPE con las que se vinculan. En el caso de las MyPE integradas en las cadenas productivas analizadas (todas ellas integraciones verticales cuasijerárquicas, lideradas por el comprador), el progreso competitivo de procesos y de productos es el más común, sin que se hayan observado procesos de progreso competitivo funcional. En todos los casos se observa una mejora de la productividad e ingresos de las MyPE y en los casos de iniciativas orientadas al desarrollo de mercados en el segmento de base de la pirámide, se abordan necesidades estratégicas no sólo prácticas.

De la evidencia empírica recogida en este estudio se derivan varias implicaciones para las empresas que deseen vincularse con MyPE y para las instituciones que deseen apoyar estas integraciones sobre los desafíos para fomentar estas integraciones y las estrategias para facilitarlas.

Sobre los desafíos para fomentar las integraciones productivas con MyPE: A pesar de las evidencias existentes de que la articulación productiva con MyPE puede ser beneficiosa,

¹ Este es el caso de Bon Appetit con los vendedores rutereros, para llegar a 35.000 puntos de distribución o de Unión Fenosa con los gestores comunitarios, para asegurar el cobro diario en los barrios subnormales.

² Este es el caso de Amanco, ya que en su fase piloto el proyecto Comunidades agrícolas globalizadas permitió obtener utilidades pero también supuso un costo de aprendizaje que podrá ser amortizado en la fase de extensión de la iniciativa. También es el caso de Pão de Açúcar, ya que el programa Caras do Brasil no será sostenible económicamente hasta su quinto año.

iniciativas como las analizadas en este estudio no suelen producirse de manera espontánea. Toda decisión empresarial se basa en una evaluación de los beneficios, los costos y los riesgos y el principal obstáculo para las empresas es la dificultad para evaluar los beneficios, los costos y los riesgos asociados a estas actividades. Algunos de los obstáculos son debidos a fallas de coordinación entre los participantes en las integraciones productivas (por ejemplo, desconfianza, costos de aprendizaje sobre las necesidades de las MyPE, costos de incumplimiento de requerimientos, etc.). Otros son originados por trabas que dependen del entorno, ocasionadas por fallas de Estado (por ejemplo, la imperfección del marco normativo, la complejidad administrativa) y de mercado (por ejemplo, la imperfección de los mercados financieros, la falta de infraestructura, la escasez de capital humano con la formación adecuada) que impiden el desarrollo de factores competitivos que permitirían cerrar la brecha entre la demanda de las grandes y medianas empresas y la oferta de las empresas más pequeñas.

Sobre las estrategias para facilitar las integraciones productivas con MyPE: Las MyPE son socios comerciales con necesidades diferentes a los socios más tradicionales y exigen un esfuerzo de comprensión adicional para desarrollar modelos de negocio adaptados a sus características. Los casos demuestran que este esfuerzo puede ser minimizado mediante distintas estrategias.

Uno de los principales obstáculos para las empresas es la falta de confianza y de conocimiento de los empleados para implicarse en estas iniciativas. Resulta por tanto necesario diseñar una estrategia de sensibilización y comunicación interna e incluso involucrar a los empleados en el diseño de modelos de negocio que vinculen a la MyPE con la empresa. Esta fue la estrategia utilizada por Amanco con el Concurso *Todos ganamos: Imagine negocios inimaginables*.

El siguiente obstáculo es la definición de los criterios de selección de las MyPE y la identificación de MyPE viables. Para estos fines es posible establecer estrategias con instituciones especializadas en fomentar articulaciones productivas, cooperativas y asociaciones de productores, o con organismos no gubernamentales (ONG) de desarrollo. Esta última fue la estrategia utilizada por Amanco, Starbucks y Grupo Bon.

Pero quizá el principal obstáculo sea cerrar la brecha entre la demanda de las grandes y medianas empresas y la oferta de las empresas más pequeñas abordando las necesidades de mejora de la competitividad de las MyPE. Los casos analizados muestran cómo es posible hacerlo de una forma estratégica e integral. Re-

sulta conveniente que los productos y servicios que se ofrezcan a las MyPE aborden sus necesidades estratégicas, como en el caso de Starbucks al promover una mayor transparencia económica a lo largo de la cadena de aprovisionamiento, e incluso que traten de abordar varias necesidades estratégicas simultáneamente, como en el caso de Amanco al facilitar a la vez el acceso a tecnología, financiamiento y mercados. Pero quizá una de las aportaciones más importantes que pueden hacer las empresas más grandes a las MyPE es vincularlas con proveedores de productos y servicios con los que exista una relación de confianza para obtener mejores condiciones y aprovechar las economías de escala que supone trabajar con MyPE integradas en cadenas productivas. Este ha sido el caso de Bon Appetit con la entidad de microcrédito PROPEMI y con las arrendadoras financieras.

Otros obstáculos identificados son relativos a la coordinación, la trazabilidad económica, social o ambiental, la medición de impacto, la dificultad para establecer relaciones de larga duración, o por el contrario, la necesidad de evitar relaciones de dependencia.

Algunas de las empresas analizadas —como Atuto, La Casa, Oyanca o PRODEM— han abordado estos desafíos a través de alianzas con organizaciones especializadas en la mejora de la competitividad de la MyPE que ya poseen experiencia en trabajar con pequeños empresarios (bancos de desarrollo, organizaciones de la sociedad civil, gobiernos locales, asociaciones y cooperativas de productores u otras empresas). En este sentido, vale la pena subrayar la oportunidad que supone el interés manifestado por el BID de dedicar una cantidad creciente de sus fondos para apoyar proyectos innovadores a través de alianzas con el sector privado que le permita adoptar un enfoque menos macro y más micro para atacar directamente los obstáculos que impiden que la mayoría pueda mejorar su calidad de vida. El reto que enfrenta el BID es reproducir las lecciones aprendidas de las iniciativas en marcha, aumentar su escala y contribuir a generar mayores y mejores oportunidades para el desarrollo económico y social de la región. Para ello, el BID está interesado en constituirse en un aliado de empresas como las que los casos analizados representan, así como en identificar y apoyar a aquellas, que sin sacrificar su principal misión de ser rentables y competitivas, están comprometidas con generar, en forma responsable, oportunidades económicas para las MyPE que están vinculadas a su cadena de valor o a sus actividades empresariales.

Los casos analizados muestran que las oportunidades para crear valor económico y social a través de vinculaciones productivas con MyPE, no sólo atañen a las grandes y medianas

empresas que lideran las cadenas productivas. Tanto el sector público —los gobiernos, instituciones multilaterales y bilaterales de desarrollo— como el privado —las entidades financieras, las asociaciones empresariales, las ONG, las universidades, los individuos y los medios de comunicación— pueden fomentar estas iniciativas a través de distintas estrategias.

Los gobiernos y las instituciones de desarrollo pueden fomentar estas iniciativas (i) abordando las fallas de Estado mediante la mejora del marco normativo y la simplificación administrativa; (ii) seleccionando los sectores estratégicos en los que exista liderazgo empresarial y atrayendo a los líderes sectoriales para que establezcan integraciones con MyPE que tengan un efecto demostrativo; (iii) creando y difundiendo conocimiento; (iv) promoviendo proyectos colectivos y el fortalecimiento de instituciones articuladoras; (v) cofinanciando proyectos con el sector privado; y (vi) promoviendo el efecto demostrativo del sector público.

En el caso del sector privado, no son únicamente las empresas que lideran cadenas productivas las que pueden jugar un papel importante. Las entidades financieras pueden desarrollar productos financieros específicos para cadenas productivas apro-

vechando las economías de escala que ello permite, y canalizar capital de inversionistas a fondos especializados en el fomento de integraciones productivas. Por su parte, las asociaciones empresariales pueden adaptar sectorialmente la información y herramientas existentes para abordar las necesidades concretas de las empresas de su sector y apoyar proyectos demostrativos que tengan un efecto multiplicador. Por su parte, las organizaciones no gubernamentales pueden incorporar en sus proyectos de apoyo al sector productivo un enfoque de cadena de valor que facilite el acceso al mercado de las MyPE con las que trabajan. Asimismo, las universidades juegan un importante papel en la investigación y difusión de casos, especialmente las escuelas de negocio vinculadas a la comunidad empresarial. Los individuos —tales como emigrantes en países desarrollados, profesionales en excedencia o jubilados— pueden aportar recursos humanos o financieros para estos proyectos. Y por último, los medios de comunicación pueden contribuir a disminuir los costos de acceso a información y reconocer a las empresas involucradas en este tipo de iniciativas mediante la difusión de información divulgativa y especializada.

Introducción

A través del análisis de ocho casos, este estudio pretende ejemplificar integraciones productivas entre empresas privadas y micro y pequeñas empresas que crean simultáneamente valor económico y valor social, es decir que buscan aumentar la competitividad desde una perspectiva de sostenibilidad económica, social y ambiental¹.

El estudio se centra en un tipo particular de integración productiva, la vertical, que se produce entre las empresas que lideran una cadena de valor, generalmente de tamaño grande y mediano, y las MyPE que participan en la cadena como proveedores, distribuidores o clientes. Adicionalmente se centra en integraciones que van más allá de una pura relación comercial entre comprador y vendedor —ya que las MyPE participantes se benefician de apoyo técnico, comercial y/o financiero, facilitado directa o indirectamente por las empresas que lideran las cadenas— que les ofrecen la oportunidad de mejorar sus oportunidades económicas de progreso competitivo.

El estudio pretende identificar las mejores opciones para facilitar la ocurrencia de este tipo de iniciativas y fomentar la participación de las grandes y medianas empresas, así como el apoyo del BID y de otras organizaciones interesadas en el desarrollo de la MyPE. Para ello se plantean varios interrogantes que se tratan de responder a lo largo del informe.

La literatura sobre integraciones productivas en América Latina y el Caribe se ha centrado particularmente en los efectos de las integraciones horizontales y verticales sobre la capacidad competitiva de las MyPE, obviando la importancia de conocer las motivaciones de las grandes y medianas

empresas para establecer estas vinculaciones. Sin embargo, saber por qué se producen y qué hechos las desencadenan ayudaría a explicar cómo crear las condiciones necesarias para catalizar estos procesos, por lo que se plantea el primer interrogante: ¿cuáles son las motivaciones de las grandes y medianas empresas para vincularse con empresas más pequeñas a través de sus cadenas productivas?

El acceso a oportunidades económicas para las MyPE está condicionado por la estrategia de vinculación seguida por el líder de la cadena y por el tipo de apoyo que reciben, de ahí surge la segunda pregunta: ¿qué estrategias de vinculación son las más comunes y qué tipo de apoyo puede ser más efectivo para promover simultáneamente valor económico y social para la MyPE y para la empresa que lidera la cadena de manera sostenible en el tiempo?

La evidencia muestra que las integraciones productivas verticales no suelen producirse de forma espontánea ya que las empresas enfrentan diversos desafíos, principalmente los costos de transacción y los riesgos vinculados al establecimiento de nuevos modelos de negocio que frecuentemente suponen una ruptura con sus modelos de negocio tradicionales, por lo que se plantea una tercera pregunta: ¿cuáles son los desafíos que enfrentan las grandes y medianas empresas y las MyPE para establecer y consolidar vínculos asociativos?

Por último, este informe pretende no sólo estimular la reflexión sino también la acción, por lo que se plantea una cuarta pregunta: ¿qué recomendaciones de acción se derivan del análisis realizado que puedan ser tenidas en cuenta por parte de la empresa privada y de otros actores, públicos y privados, para fomentar y apoyar estas iniciativas?

¹ La versión completa de cada estudio de caso está disponible en: <http://www.iadb.org/publications/index.cfm?language=Spanish> con el título: *Empresas privadas y creación de oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas: 8 estudios de caso.*

El informe está estructurado en cuatro secciones: en la primera se presentan los objetivos y estructura del estudio; en la segunda se desarrolla el marco teórico sobre el que se sustenta el estudio, basado en la literatura sobre articulaciones productivas y sobre responsabilidad social empresarial, y la metodología empleada para su elaboración; en la tercera se presenta un re-

sumen de los estudios de caso y los resultados del análisis; y en la cuarta se plantean las conclusiones, identificando los obstáculos que se interponen para extender las prácticas de creación de oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas promovidas por empresas que lideran cadenas productivas y proponiendo recomendaciones de acción para superarlos.

Marco conceptual y metodología: MyPE, cadenas productivas y responsabilidad social empresarial desde una perspectiva latinoamericana

Crecimiento con equidad, microempresas y competitividad

El alivio de la pobreza sigue siendo uno de los mayores problemas a los que se enfrentan los países de América Latina y el Caribe. El crecimiento y la mayor estabilidad macroeconómica de la última década no han beneficiado a la gran mayoría de la población, tal y como muestran los índices de desigualdad, que apenas si han cambiado en los últimos 45 años. La transformación de las estructuras productivas de la región en un marco de progresiva equidad económica y social es la aspiración del BID, uno de cuyos objetivos es promover el desarrollo de la mayoría¹.

Para alcanzar este objetivo las micro y pequeñas empresas² son un sector prioritario. Aunque la inexistencia de una definición común para los países de América Latina dificulta realizar una estimación del peso de estas empresas en la economía, es posible concluir que constituyen la inmensa mayoría de las compañías latinoamericanas, proveen entre

el 20% y el 40% de los empleos en el sector formal y entre el 30% y 80% de los empleos totales y producen, al menos, el 30% del producto bruto interno (BID, 2006:50).

La microempresa (con 10 empleados o menos) es la más abundante, más del 80% de las empresas latinoamericanas pueden ser calificadas como tales, lo que supone la existencia de más de 50 millones de microempresas que dan trabajo a más de 150 millones de personas (BID, 1998:7). Existe una enorme variedad de microempresas. Mientras que algunas pueden describirse como de subsistencia, otras utilizan métodos de producción relativamente sofisticados, registran un rápido crecimiento y están directamente relacionadas con empresas grandes del sector formal de la economía. Pero en general, el sector concentra altas tasas de pobreza ya que más del 26% de los microempresarios y el 55% de las microempresarias son pobres (Orlando y Pollack, 2000). Los motivos son varios, principalmente una menor competitividad debido a su reducido tamaño y su aislamiento respecto a las instituciones y los mercados, tanto reales como financieros,

¹ La mayoría se refiere al 70% de la población de América Latina (360 millones de personas) cuyo poder adquisitivo mensual es de US\$300 o menos. Está vinculado al concepto de "base de la pirámide" acuñado por C.K. Prahalad en 1998 y difundido a partir de su obra *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* (2004) para referirse a los 4.000 millones de habitantes del planeta que con ingresos inferiores a US\$2 diarios viven en la pobreza, y carecen de acceso a productos y servicios básicos como agua, luz, salud, educación, vivienda digna, etc. El desarrollo de la mayoría se enfrenta a un círculo vicioso: la pobreza genera más pobreza, ya que una de las causas principales de su escaso desarrollo económico y social consiste en el hecho de que esta población ni siquiera interesa a las empresas como agente económico (proveedor, distribuidor, cliente).

² En América Latina no existe una definición común de MyPE. La definición en términos de facturación y número de empleados varía en cada país por lo que no vamos a clasificarlas en función de estos factores, si bien de acuerdo con la definición por el BID, la mayoría de las microempresas tienen menos de 10 empleados. Asimismo, dentro del concepto de MyPE se incorporan también pequeños productores y artesanos que trabajan en forma individual o asociada.

que dificultan su aprovechamiento de economías de escala, limitan su capacidad de negociación y disminuyen su productividad. Por tanto mejorar la competitividad y reducir el aislamiento de la MyPE constituyen objetivos prioritarios de las estrategias de reducción de la pobreza de gobiernos y de instituciones multilaterales como el BID.

Las rutas para mejorar la competitividad son muchas. La más común radica en reducir los salarios y los márgenes de utilidad en lugar de mejorar la productividad, los salarios y las ganancias. Otra ruta más responsable es promover el *progreso competitivo* de la MyPE para mejorar sus ingresos, a través de su participación en cadenas productivas. El concepto de progreso competitivo se refiere al proceso de introducción de innovaciones que permiten aumentar el valor agregado de una empresa, es decir, supone un desplazamiento de la MyPE hacia procesos, productos, funciones y sectores de mayor valor económico (Pietrobelli y Rabellotti, 2005).

Un elemento central para promover el desarrollo de la MyPE es la eliminación de los obstáculos que limitan sus oportunidades de progreso competitivo. Los obstáculos más comunes son: (i) desde un punto de vista *productivo*, su dificultad para satisfacer los requerimientos de diseño, calidad y volumen de sus clientes y para innovar; (ii) desde un punto de vista *comercial*, la falta de información de mercados y su incapacidad para adaptarse rápidamente a cambios en la demanda; y (iii) desde un punto de vista *financiero*, su dificultad para acceder a servicios financieros acordes a sus necesidades y posibilidades de pago. Estas dificultades, debidas a fallas de mercado, de Estado y de coordinación (Angelelli, 2005:4), justifican la implementación de políticas y programas de apoyo al sector de la MyPE desde un enfoque institucional, pero también ameritan la adopción de un papel más activo por parte de las empresas de mayor tamaño que lideran cadenas productivas para contribuir a la creación de oportunidades económicas para la MyPE.

Asociatividad y creación de oportunidades económicas para MyPE

Desde mediados de los años 90 y ante la evidencia aportada por autores como Porter (1991), Kaplinsky (2001), Humphrey y Schmitz (2000) en cuanto a que la competitividad depende en gran medida de la capacidad de la empresa para vincularse de manera eficiente con su entorno productivo (es decir con otras empresas y con el mercado) e institucional (es decir con administraciones públicas, asociaciones empresariales, entidades finan-

ciaras, etc.), muchos países y organizaciones de apoyo a la MyPE han implantado políticas y programas basados en el fomento de la asociatividad, para superar los obstáculos relacionados con su reducido tamaño y con su aislamiento (CEPAL, 2004a:237). La *asociatividad* empresarial o *cooperación competitiva* es un mecanismo de cooperación entre empresas, en donde cada participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial decide, voluntariamente, participar en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo común. Ese esfuerzo conjunto recibe el nombre de *acción colectiva*. La acción colectiva genera ventajas comparativas para las empresas participantes englobadas bajo el concepto de eficiencia colectiva.

Según señalan Dini, Mazzonis y Pérez (2006), mediante la asociatividad o acción colectiva las empresas pueden obtener beneficios tangibles de naturaleza organizacional, tecnológica, económica, comercial, financiera y sinérgica. Los beneficios organizacionales apuntan a focalizar los recursos de las empresas hacia sus respectivos negocios centrales. Los beneficios tecnológicos apuntan a la innovación de los procesos productivos. Los beneficios económicos son aquellos que generan reducción de costos gracias a economías de escala. Los beneficios comerciales permiten alcanzar mercados que antes estaban fuera del alcance de las empresas. Los beneficios financieros permiten liberar recursos financieros mediante la reorganización de los procesos productivos (por ejemplo, la subcontratación). Por último, los beneficios sinérgicos tienen lugar si se propone compartir competencias entre los socios y llevar a cabo una división de los riesgos.

La asociatividad empresarial puede producirse entre conjuntos de empresas concentradas geográfica y sectorialmente (formando *clusters* o conglomerados) o vinculadas a través de cadenas productivas (formando redes). La cadena productiva o cadena de valor de una empresa describe los procesos necesarios para poner un producto o servicio en el mercado, desde su concepción hasta su consumo. Generalmente estas actividades son repartidas entre varias empresas (un líder de la cadena y sus proveedores, distribuidores y clientes), entre las que se establecen relaciones verticales u horizontales. Las redes verticales son aquellas que se establecen entre las empresas que se relacionan desde distintos niveles de la cadena, es decir entre el líder de la cadena hacia atrás, con sus proveedores, o hacia delante, con sus distribuidores o clientes. Las redes horizontales se establecen entre las empresas que se relacionan al mismo nivel de la cadena, es decir, entre dos o más proveedores, distribuidores o clientes que se asocian para la compra conjunta de insumos, el intercambio de información de merca-

do, la comercialización conjunta de productos, etc. (Pietrobelli y Rabelloti: 2005:4).

La participación de la MyPE en redes verticales, a través de cadenas productivas lideradas por empresas más grandes, puede ayudarle a acelerar su proceso de progreso competitivo al permitirle obtener información sobre los requisitos necesarios para acceder al mercado global y, en los casos en los que se produce una vinculación más estrecha con los líderes de las cadenas, puede acceder a asistencia técnica y/o financiera para mejorar sus capacidades para cumplir esos requisitos.

Según Pietrobelli y Rabelloti (2005), el tipo de liderazgo de las cadenas tiene un impacto importante sobre las oportunidades económicas que generan para las MyPE. El sistema de gobierno de las cadenas depende del tipo de relación que se establece entre sus participantes, lo que permite distinguir entre tres tipos de cadenas. Las cadenas *no jerárquicas* son aquellas que están basadas en la cooperación entre empresas de más o menos el mismo poder y que comparten sus competencias dentro de la cadena. Las cadenas *cuasijerárquicas* están basadas en la cooperación entre empresas jurídicamente independientes donde una está subordinada a la otra, y donde un líder en la cadena determina las reglas que el resto de los actores debe cumplir. Por último, las cadenas *jerárquicas* son las que se conforman cuando una empresa es propiedad de otra empresa externa (Humphrey y Schmitz: 2000).

Las cadenas cuasijerárquicas son las más comunes, y dependiendo de quién detente el liderazgo, pueden ser de dos tipos. Las *cadenas lideradas por el comprador* son aquellas en las que el gobierno de la cadena depende de los compradores (minoristas, comercializadores, fabricantes de marca, etc.) que dependen de una red de producción descentralizada en una variedad de países exportadores. Estas cadenas son más frecuentes en los países en desarrollo y son características de industrias intensivas en mano de obra y poco diferenciadas (como las del calzado deportivo, ropa, muebles, juguetes, agroindustrias, etc.). Las *cadenas lideradas por el productor* son aquellas en las que el gobierno de la cadena de valor está en manos de los productores. Son características de industrias intensivas en tecnología y capital y son más comunes en los países desarrollados (industria automotriz, aeronáutica, ordenadores, semiconductores, maquinaria pesada, etc.) (Gereffi, 2001).

El tipo de liderazgo de las cadenas influye en las oportunidades económicas que generan para las MyPE. En las cadenas cuasijerárquicas es más probable que se produzca un progreso competitivo en procesos y productos, que permita a la MyPE producir más eficientemente o elaborar productos de mayor valor unitario. En este tipo de cadenas no es tan común observar un progreso competitivo funcional, que permita a la MyPE adquirir nuevas funciones para concentrarse en actividades de mayor valor agregado dentro de la cadena.

Lamentablemente, en la mayoría de las economías de América Latina, la brecha entre las grandes empresas y las MyPE es significativa, lo que dificulta la creación espontánea de vinculaciones productivas entre ellas³. Pietrobelli y Rabelloti (2005:17, 49) reconocen que las acciones conjuntas exigen una actitud activa, una conciencia generalizada de los beneficios de la cooperación, inversiones específicas y un tiempo de gestación largo, y que éstos generalmente no se producen hasta no recibir un estímulo exterior, sea este un *desafío* o un *incentivo*. Ejemplos de desafíos son: nuevos competidores, la adopción de innovaciones, el acceso a mercados desconocidos o la presión de organizaciones sociales o consumidores. Ejemplos de incentivos son: una iniciativa pública o privada de fomento de las integraciones productivas o la existencia de articuladores, constituidos por los actores que actúan como facilitadores del proceso de construcción de redes e integraciones facilitando las relaciones entre las grandes y medianas empresas y las MyPE.

Responsabilidad social, integración productiva y creación de oportunidades para MyPE

Además de los beneficios tangibles mencionados, las grandes y medianas empresas también pueden obtener beneficios intangibles mediante la vinculación con MyPE. Estos beneficios intangibles derivados de la mejora de su reputación y de un mejor posicionamiento de su marca ofrecen incentivos adicionales para las integraciones productivas con pequeñas empresas locales. Parte de estos incentivos provienen de la prominencia ganada en la última década por el concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) y por el creciente valor que otorgan consumidores e

³ Las grandes empresas son generalmente escasas y concentradas en el sector formal, mientras que las micro y pequeñas empresas son más abundantes y están mayormente concentradas en el sector informal.

inversores a la conducta de las empresas con las que establecen vinculaciones económicas.

La RSE es un concepto difícil de definir por varios motivos: por la variedad de temas que aborda (económicos, sociales y ambientales); porque no existe una visión universal, ya que las visiones prevalecientes en cada país difieren de acuerdo con sus antecedentes culturales y políticos y su nivel de desarrollo económico y social; y por que se trata de un concepto todavía en construcción, tanto en el ámbito internacional como regional en América Latina (Vives, Corral e Isasi, 2006:16-17). A pesar de las dificultades para acordar una definición válida universalmente, se puede considerar *responsabilidad social empresarial* a las prácticas que son parte de la estrategia corporativa y que complementan y apoyan las actividades principales de la empresa, buscando explícitamente evitar hacer daño y promover el bienestar de los grupos de interés (clientes, proveedores, empleados, inversores, comunidad, gobierno y medioambiente) cumpliendo con las regulaciones vigentes (Vives, 2004).

La relación entre la RSE y la integración productiva surge de la mano de la aparición de normas y convenciones que requieren una gestión responsable de las cadenas de suministro, distribución y atención al cliente. Puesto que las empresas que lideran estas cadenas aparecen ante el mercado y la opinión pública como responsables finales de lo que ocurre a lo largo de las mismas, estas normas incorporan requisitos para la aplicación de estándares sociales y ambientales mínimos a las empresas que participan en las cadenas de valor como proveedores o subcontratistas. De ahí el creciente interés de muchas grandes empresas por que sus suministradores posean certificaciones sociales o ambientales⁴, o porque cumplan sus propios lineamientos de evaluación y selección de proveedores (como ha sido el caso de Starbucks o de Pão de Açúcar, dos de las empresas analizadas en este estudio).

Además de requerimientos relativos a la gestión de la cadena de valor de la empresa, la responsabilidad social empresarial también incorpora requerimientos de transparencia, es decir de mejora de la comunicación con los grupos de interés y con el público en general. Estos requerimientos se traducen en un mayor interés de las empresas por la aplicación de estándares de medición y reporte de la RSE. Los más apreciados internacionalmente son los que valoran la contribución de las empresas al desarrollo económico a través de la contratación local, lo que frecuentemente supone la contratación de MyPE. Por ejemplo, la

nueva versión G3 de la Global Reporting Initiative para la redacción de memorias de sostenibilidad (Global Reporting Initiative: 2006) incluye el indicador económico *EC6: Política, prácticas y gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas*. La inclusión de este indicador revela la importancia que la opinión pública otorga al aprovisionamiento local como motor de un desarrollo más sostenible.

Los motivos por los que las empresas asumen prácticas de responsabilidad social empresarial son tan variados como las definiciones existentes, aunque podemos considerar cuatro tipos de motivaciones: altruistas (contribuir al bien común), políticas (ejercer el poder responsablemente), utilitaristas (conseguir un beneficio tangible o evitar una pérdida) y legitimistas (salvaguardar la reputación), según la dimensión predominante sea ética, política, económica o social (Gutiérrez, 2006). Además, es posible distinguir dos tipos de reacciones de las empresas, proactivas o reactivas, dependiendo de si la adopción de prácticas de RSE es espontánea, es decir, surge por iniciativa propia de la empresa, o es forzada, es decir, surge como respuesta a desafíos o situaciones de crisis con grupos de interés, o a sanciones administrativas.

Nuestro reto hoy es cómo vincular los encadenamientos productivos y la responsabilidad social empresarial, con el fin de impulsar el desarrollo de la micro y pequeña empresa; es decir: ¿cómo aprovechar mejor las oportunidades que ofrece el creciente interés por la RSE para promover la participación de empresas privadas en la creación de oportunidades de desarrollo para micro y pequeñas empresas a través de integraciones productivas? ¿qué tipo de políticas de fomento es necesario para incentivar estas asociaciones?

Para poder responder a estas preguntas, en la siguiente sección se analizan ocho experiencias prácticas de empresas que crean oportunidades económicas para MyPE a través de encadenamientos productivos, sus motivaciones, estrategias y obstáculos. A pesar de que las motivaciones y estrategias difieren sustancialmente de un caso a otro, la mayoría de las experiencias seleccionadas se enmarcan dentro de las estrategias de responsabilidad social de estas empresas. En unos casos es la propia responsabilidad social lo que les lleva a crear oportunidades económicas para las micro y pequeñas empresas, en otros, es la resolución de un dilema la que justifica desde una visión puramente empresarial el apoyo a la MyPE.

⁴ Como, por ejemplo, la SA 8000, aplicable a las condiciones laborales, y la ISO 14001, aplicable a la gestión ambiental.

Metodología

El estudio ha utilizado un enfoque de análisis hipotético-deductivo. Si bien hemos analizado casos particulares para tratar de obtener conclusiones que pudieran aplicarse de forma más generalizada, los casos seleccionados lo han sido partiendo de la hipótesis de que existen tres tipos de estrategias de integración vertical entre grandes/medianas y micro/pequeñas empresas mediante las cuales se crean oportunidades económicas para estas últimas: desarrollo de proveedores, de distribuidores y de mercados, y a través de las cuales es posible también contribuir a alcanzar objetivos sociales y ambientales.

El estudio se realizó en dos fases. La primera fase del estudio consistió en la identificación y análisis preliminar de experiencias de creación de oportunidades económicas para MyPE lideradas por grandes y medianas empresas con el fin de recomendar casos de estudio para desarrollar posteriormente. En esta fase se identificaron 100 iniciativas de las que se seleccionaron 30, que tras un proceso de análisis mediante entrevistas con sus responsables se redujeron a ocho casos.

Los criterios de evaluación para determinar qué casos podrían considerarse para su estudio en la segunda etapa de la investigación fueron los siguientes:

1. **Participación de empresas de varios tamaños:** iniciativas lideradas por empresas grandes, medianas o pequeñas vinculadas a grupos económicos extranjeros o locales.
2. **Diversidad sectorial:** Iniciativas que ejemplifiquen la creación de oportunidades en una muestra representativa de sectores, especialmente los de mayor presencia en América Latina. Los sectores económicos pueden agruparse en varias categorías según la organización industrial predominante: (i) manufactura tradicional: industrias intensivas en mano de obra y tradicionales (p.e. artesanías); (ii) industrias basadas en recursos que explotan recursos naturales (p.e. agricultura); (iii) otras industrias (p.e. alimentación y bebidas, servicios financieros; distribución a través de supermercados); y (v) servicios básicos (p.e. suministro de electricidad).
3. **Diversidad geográfica:** iniciativas en países de distinto tamaño y nivel de desarrollo.
4. **Vinculación vertical con MyPE:** iniciativas asociadas con objetivos de carácter estratégico para la empresa en las que existan vínculos hacia atrás con proveedores o hacia delante con distribuidores y clientes.

5. **Innovación social:** iniciativas que aporten soluciones creativas a problemas sociales.
6. **Apalancamiento:** iniciativas en las que la participación del sector privado en su financiamiento sea elevada.
7. **Impacto:** iniciativas que hayan logrado alcanzar los objetivos sociales y económicos buscados. Debido a que muchas de las iniciativas tienen poco tiempo de ejecución, o no presentan evaluaciones objetivas de impacto, este criterio fue de difícil aplicación.
8. **Sostenibilidad:** iniciativas con elevada probabilidad de perdurar terminado el período de intervención. Depende en gran medida del mecanismo utilizado, de la calidad de la ejecución, y del interés de la empresa que lidera la iniciativa (que a su vez depende de su relación con su actividad principal, entre otros factores).
9. **Replicabilidad:** grado en que la iniciativa pueda ser implementada con éxito en otras circunstancias (sectoriales, geográficas) o por otras empresas.

Mediante la aplicación de estos criterios se seleccionaron las siguientes empresas: Amanco (América Latina con énfasis en Guatemala); Atuto, La Casa y Oyanca (Centroamérica: Honduras, Guatemala y Nicaragua); Bon Appetit (El Salvador); Grupo Bon (República Dominicana); Pão de Açúcar (Brasil); PRODEM (Bolivia); Starbucks (Centroamérica con énfasis en Costa Rica); y Unión Fenosa (Colombia). Cinco de ellas —Amanco, PRODEM, Atuto, La Casa y Oyanca— están liderando proyectos cofinanciados por el BID, a través del Programa de Empresariado Social (PES) las dos primeras y del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) las tres últimas. En el caso de Starbucks, existe una alianza estratégica con el FOMIN, para financiar un proyecto de educación financiera para organizaciones de pequeños productores exportadores de café, el cual está siendo ejecutado por Earth, la Universidad Agropecuaria de Costa Rica y Ecologic Finance en Centroamérica.

La segunda fase del estudio ha consistido en profundizar en los casos seleccionados, las motivaciones de las empresas para involucrarse en proyectos de articulación productiva, las estrategias utilizadas y los desafíos encontrados, así como sus recomendaciones para desarrollar con éxito este tipo de iniciativas. Para la ejecución de esta fase, se ha utilizado una metodología que combina la revisión de información secundaria con la obtención de información primaria mediante visitas de campo y entrevistas semiestructuradas con las empresas seleccionadas, realizadas en los meses de mayo y junio de 2006. Como parte de la segunda fase, el 3 de noviembre de 2006 se celebró en

Washington, D.C. una reunión de consulta (“Empresas privadas y oportunidades para la mayoría”) con el objetivo de facilitar el diálogo entre autoridades del BID y representantes de las grandes y medianas empresas seleccionadas para este estudio. Las

recomendaciones adicionales efectuadas por los participantes en esta reunión han sido incorporadas a este informe.

A continuación se presentan los casos seleccionados y los resultados del análisis efectuado.

Evidencia empírica de ocho estudios de caso: empresas privadas y creación de oportunidades económicas para MyPE

Los casos

Los casos seleccionados para este estudio son ejemplos de integraciones productivas verticales entre grandes/medianas empresas y MyPE que participan en su cadena de valor como proveedores, distribuidores y clientes. Las empresas de mayor tamaño lideran las cadenas mediante un gobierno cuasijerárquico, en el que el líder, generalmente comprador de productos y servicios, establece las condiciones de participación en la cadena. Todos los casos se caracterizan por ir más allá de una pura relación comercial entre comprador y vendedor ya que en todos ellos los líderes de las cadenas fomentan la transmisión de conocimiento y/o el desarrollo de capacidades de las MyPE con las que se vinculan, lo que permite crear oportunidades para que éstas experimenten un progreso competitivo en procesos y/o productos. Adicionalmente, las iniciativas generan tanto valor económico como valor social para el líder de la cadena y las MyPE, lo que incrementa su sostenibilidad futura al ofrecer incentivos económicos para su continuidad.

Los casos muestran tres categorías de relación, según el vínculo productivo se produzca a lo largo de los eslabones de la cadena de aprovisionamiento, distribución o ventas.

1) *Desarrollo de proveedores*: La empresa que lidera la cadena provee un canal comercial para los productos de las MyPE en condiciones más favorables a las ofrecidas a otros proveedores, le ofrece información de mercado para mejorar su oferta y/o invierte en la mejora de su

competitividad a través de asistencia técnica o financiera. Esta estrategia está ejemplificada por Pão de Açúcar, Atuto, La Casa, Oyanca y Starbucks.

- 2) *Desarrollo de distribuidores*: La empresa que lidera la cadena apoya la creación de micro y pequeñas empresas —en ocasiones fundadas por ex empleados de la firma— u otorga asistencia técnica y/o financiera a MyPE ya establecidas que asumen las actividades de distribución de los productos y servicios de la compañía. Esta estrategia está ejemplificada por Bon Appetit, Grupo Bon (a través de las franquicias) y Unión Fenosa.
- 3) *Desarrollo de mercados*: La empresa ofrece productos mejor adaptados a las necesidades de la micro/pequeña empresa acompañados en ocasiones de asistencia técnica o financiera, o apoya a las MyPE que no necesariamente están vinculadas a su cadena de valor. Esta estrategia está ejemplificada por Amanco, PRODEM y Grupo Bon (a través del apoyo a pequeños agricultores de cultivos orgánicos).

A continuación se presenta un breve resumen de los ocho casos analizados. Cada uno de ellos ilustra una estrategia particular de relación entre una gran/mediana empresa y las micro/pequeñas empresas que forman parte de su cadena de valor. Los resúmenes contienen únicamente los detalles más relevantes de cada caso. La versión completa de los casos analizados se encuentra disponible en el sitio Web del BID <http://www.iadb.org/publications/index.cfm?language=Spanish> con el título *Empresas privadas y*

creación de oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas: ocho estudios de caso.

Resumen de los casos

Amanco, Guatemala: comunidades agrícolas sostenibles globalizadas

Perfil: Amanco es una multinacional latinoamericana dedicada a la producción y comercialización de sistemas de tubería e irrigación y de construcción basados en plásticos. Fundada en los años 80, es líder en su sector en la mayoría de los países en que opera. Factura US\$688 millones y emplea a 5.000 personas (2005). Pertenece al Grupo Mexichem¹.



Contexto y dilema a resolver: En 2003, el patrimonio de Grupo Nueva, matriz de Amanco, fue transferido por su propietario, Stephan Schmidheiny, a un fideicomiso, VIVA, para que los dividendos que generase fueran invertidos en la promoción del desarrollo sostenible a través de la Fundación AVINA. Ese mismo año, la Dirección del Grupo asumió el objetivo estratégico de que sus filiales alcanzaran en 2009 el 10% de su facturación de la provisión de productos y servicios a clientes situados en la base de la pirámide. Amanco se enfrentaba a un reto: ¿cómo servir, a través de su misión —la conducción de agua y la construcción ligera— las necesidades de los usuarios de bajos ingresos?

Motivación: La cooperación de Amanco con las MyPE (pequeños agricultores) surge como respuesta a un desafío interno: la necesidad de acceder a un nuevo mercado, el de clientes de escasos recursos. Por tanto su motivación es doble: utilitarista (aumentar las ventas) y altruista (contribuir a la resolución de algunos de los problemas económicos, sociales y ambientales de América Latina desde la misión de la empresa).

Estrategia de vinculación con las MyPE: Se centra en el desarrollo de mercados. Amanco ofrece a las MyPE productos y servicios adaptados a sus necesidades acompañados de asistencia técnica o financiera. Esto asegura la fidelidad de las MyPE que se convertirán en sus clientes. A cambio accede a nuevos mercados y aumenta sus ventas.

Funcionamiento: En 2003, Amanco convocó un concurso llamado “Todos Ganamos, Imagine Negocios Inimaginables”. El concurso pretendía espolear la creatividad de los empleados solicitándoles ideas para desarrollar nuevas líneas de negocio innovadoras, técnica y económicamente viables, y sostenibles en el mediano plazo, dirigidas a satisfacer las necesidades básicas y a mejorar la calidad de vida del segmento de clientes de bajos ingresos. La idea ganadora fue “Comunidades agrícolas al alcance de un mundo globalizado” de Amanco Guatemala. Ésta consistía en la venta a pequeños agricultores de sistemas de riego acompañados de asistencia técnica y financiera. Con ello se pretendía facilitar el cultivo sostenible de productos no tradicionales de mayor demanda en mercados internacionales, para aumentar los ingresos.

Amanco considera que el éxito del proyecto radica en haber abordado simultáneamente los tres problemas clave de los pequeños productores: mejora de sus tecnologías productivas, financiamiento y acceso al mercado. La iniciativa proporciona a los agricultores asistencia técnica, financiera y comercial. La *asistencia técnica* consiste en integrar dos productos (módulo de riego y letrina) en una única solución para evitar la contaminación del agua, facilitar el cumplimiento de las buenas prácticas agrícolas (BPA), la certificación BPA y las exportaciones al mercado estadounidense. También consiste en la provisión de capacitación en el uso del sistema de riego para acortar el período de retorno de la inversión. La *asistencia financiera* consiste en un crédito de proveedor adaptado a las capacidades de pago de los

¹ En febrero de 2007 Amanco fue adquirida al Grupo Nueva por el Grupo Mexichem, formado por empresas químicas y petroquímicas. Mexichem es uno de los mayores fabricantes en Latinoamérica de la principal materia prima utilizada en la fabricación de los productos de Amanco, la resina de PVC. Los nuevos accionistas han manifestado su deseo de mantener la estructura operativa y de gestión de Grupo Amanco.

pequeños agricultores ya que la política comercial de Amanco le limita a otorgar un máximo de 60 días para el pago de los sistemas que vende, plazo demasiado corto para los agricultores más pequeños. La *asistencia comercial* radica en facilitar al agricultor el acceso a mercados de mayor valor unitario a través de la diversificación y de alianzas con comercializadoras. Amanco está actualmente replicando la iniciativa en México, Brasil, Honduras, Perú, Ecuador y Argentina.

Alianzas: El proyecto requiere de actores que asuman varios roles: proveedor, gestor, financiador, avalista y cliente. Mientras que Amanco asume los dos primeros (proveedor y gestor), debe establecer alianzas con terceros para dar valor agregado a su producto. Para ello estableció *alianzas con comercializadoras* que facilitan la coordinación con los agricultores, les proporcionan avales e información y acceso a mercados, disminuyendo los costes de promoción y financiación del proyecto y el riesgo de impago. Asimismo, estableció *alianzas con entidades de desarrollo* y, en Guatemala, ha establecido una alianza estratégica con el BID, a través del Programa de Empresariado Social (PES). El PES le ha otorgado financiamiento a tres años que le permite asumir el riesgo de entrar en este nuevo mercado. El financiamiento se está utilizando para desarrollar un sistema de crédito de proveedor con intereses y plazos adecuados a los pequeños agricultores. Por último, estableció *alianzas con ONG*. Para la extensión del proyecto a México, ha establecido alianzas con Ashoka, con la Fundación Mexicana de Desarrollo Rural, y con la Comisión Nacional de Agua. Para su extensión en Brasil, con Banco del Nordeste.

Resultados y beneficios para la empresa (Amanco): La iniciativa permitió a Amanco ventas de US\$300.000 en la fase piloto (2005). A noviembre de 2006, se había alcanzado una facturación de US\$3,8 millones. A pesar ser una cifra modesta, este emprendimiento también le permite acceder a un mercado potencial de US\$5 millones (2.500 proyectos x US\$2.000 costo promedio) que supone el 0,73% de su facturación, todavía lejos de su objetivo de alcanzar US\$15 millones de clientes de la base de la pirámide en 2009.

MyPE beneficiarias: Los beneficiarios son pequeños agricultores con predios menores de 5 hectáreas, con potencial para diversificarse hacia cultivos no tradicionales exportables, y articulados horizontalmente en cooperativas y asociaciones de productores que actúan como comercializadoras. En una primera fase piloto (2004–2005) se benefició a 230 agricultores median-

te la instalación de 27 módulos de riego. En la segunda fase (2006–2009), se beneficiará a 2.200 agricultores con ingresos promedio anuales entre US\$950 y US\$2.500. A noviembre de 2006, se habían alcanzado 2.939 agricultores y 5.799 hectáreas.

Resultados y beneficios para la MyPE (pequeños agricultores): Los beneficios para los agricultores radican en la mejora de sus capacidades productivas y de sus ingresos. Específicamente, el acceso a tecnología, crédito y mercados les permite: (i) diversificar la producción hacia cultivos no tradicionales para la exportación, (ii) aumentar su productividad de 2 a 4 cosechas anuales; (iii) aumentar la producción un 22%; (iv) disminuir el costo de mano de obra para riego un 33%; (v) disminuir el volumen del agua un 50%; (vi) mejorar su acceso a mercados con mayor valor unitario; y (vii) incrementar sus márgenes de ganancia un 40%.

Desafíos para las empresas: (i) *desconfianza y comunicación interna*, dificultad para comunicar e internalizar conceptos como la responsabilidad social empresarial y la base de la pirámide, abordado en gerentes mediante incentivos ligados a resultados y en empleados mediante voluntariado para la instalación de sistemas de riego; (ii) *costos de identificación y selección de MyPE viables* que son abordados mediante alianzas con comercializadoras; (iii) *Costos de mejora de la competitividad de las MyPE* para desarrollar productos adecuados a sus necesidades y capacidad de pago sin afectar la calidad; (iv) *costos de identificación y consolidación de alianzas*: para poder evolucionar desde el papel del productor de tuberías hacia el de proveedor de soluciones para los pequeños productores; (v) *costo de coordinación y medición de impacto* en las MyPE que pueden reducirse mediante el establecimiento de alianzas con comercializadoras/cooperativas y mediante el establecimiento de indicadores y líneas de base; (vi) *costos de adaptación de los modelos de negocio* a distintos contextos productivos, geográficos y socioculturales debido a que las características y necesidades de las MyPE difieren según el sector productivo y el país de origen; (vii) *inadecuación del marco normativo*: incertidumbre jurídica sobre la propiedad de las fuentes de agua que alimentan el riego; (viii) *insuficiente acceso a financiamiento*: incluso el microcrédito no está adaptado a las necesidades de los pequeños agricultores por tener plazos muy cortos o montos muy pequeños, de ahí la importancia de que fuera Amanco la que buscara facilidades financieras.

Relevancia de la iniciativa: Los sistemas de crédito de proveedor no son especialmente novedosos pero el interés de la

iniciativa radica en haber aportado una solución integral para las MyPE, abordando simultáneamente aspectos tecnológicos (a través del riego); comerciales (a través de las comercializadoras) y financieros (a través del crédito de proveedor), es decir, abordando necesidades estratégicas que permiten a individuos situados en la base de la pirámide aumentar sus ingresos y no sólo cubrir sus necesidades básicas.

Atuto (Honduras), La Casa (Guatemala) y Oyanca (Nicaragua): red de artesanos

Perfil: Atuto, La Casa Cotzal y Oyanca son empresas centroamericanas dedicadas a la producción y comercialización de artículos artesanales para la decoración. Atuto se creó en 1995, emplea directamente a 115 trabajadores e indirectamente a 300 artesanos y en 2004 exportó más de US\$1 millón. La Casa se creó en 2000, emplea directamente a 11 trabajadores e indirectamente a 400 artesanos y en 2004 realizó exportaciones cercanas a los US\$500.000. Oyanca se creó en 2001, cuenta con 7 empleados, trabaja con 100 artesanos y en 2004 exportó US\$120.000.



Contexto y dilema a resolver: La experiencia de Atuto, La Casa y Oyanca se enmarca dentro de la tendencia a vincular comercio y desarrollo. En los últimos años ha irrumpido con fuerza un nuevo estilo de vida, basado en el ecodiseño, acompañado del surgimiento de nuevas empresas que proponen un cambio hacia modelos de producción y de consumo más sostenibles, relacionados con el respeto al productor, a los materiales, al medio ambiente y al consumidor. La mayor parte de estos productos son elaborados por pequeños artesanos en países en desarrollo

y comercializados por grandes importadores en Estados Unidos y Europa. Ante esta situación surge una pregunta clave: ¿cómo mejorar la participación de los pequeños artesanos en las nuevas cadenas productivas, dominadas por los grandes importadores globales?

Motivación: La cooperación de Atuto, La Casa y Oyanca con las MyPE (pequeños artesanos) surge como respuesta a un desafío externo y otro interno. El desafío externo es la necesidad de asegurar el suministro de productos en las condiciones de diseño, calidad, plazos y precios que requieren sus clientes. Mientras que el desafío interno es el deseo de los propietarios de contribuir a reducir las carencias productivas de los pequeños artesanos para mejorar su nivel de ingresos. Por tanto, la motivación es doble: utilitarista (asegurar el suministro) y altruista (contribuir al desarrollo económico de los artesanos). En el caso de las tres empresas se produce una convergencia hacia el empresariado social aunque el punto de partida es distinto para cada una de ellas. Mientras que Atuto y Oyanca ya nacen como empresas sociales, La Casa se convierte en agente de cambio social como resultado de su interacción con artesanos de escasos recursos.

Estrategia de vinculación con las MyPE: Desarrollo de proveedores en el marco de una cadena productiva liderada por el comprador con un sistema de gobierno cuasijerárquico. Bajo esta estrategia, el líder de la cadena (Atuto, La Casa y Oyanca) apoya a la MyPE a través de asistencia técnica, comercial y financiera para mejorar su capacidad productiva y a cambio accede a productos de mayor calidad y mejora sus ventas.

Funcionamiento: Atuto, La Casa y Oyanca comercializan artículos elaborados en sus propios talleres y por pequeños artesanos independientes. Su apoyo a los artesanos consiste en: (i) acceso a diseños adaptados a las demandas del mercado, desarrollados mediante alianzas con diseñadores locales e internacionales; (ii) anticipos para la compra de materiales; (iii) acceso a materias primas a precio mayorista (y libres de impuestos en el caso de Atuto por estar en una zona de libre comercio), lo que les permite competir mejor al reducir costos; (iv) capacitación técnica para la elaboración de nuevos diseños y el uso de nuevos materiales; (v) infraestructura básica para uso colectivo (hornos); (vi) capacitación en habilidades gerenciales (contabilidad, cálculo de costeos, rentabilidad y otros); (vii) rentabilidad mínima del 30% para ofrecer incentivos al productor para que entregue en plazo el pedido, y (viii) acceso a mercados internacionales de mayor volumen y, en ocasiones, de mayor valor unitario.

Alianzas: Se llevaron a cabo cuatro tipos de alianzas. (i) *alianzas con diseñadores*: son de vital importancia para su supervivencia dado que, ante la competencia de los países asiáticos, su competitividad depende de su capacidad para innovar en diseño; (ii) *alianzas con clientes*: las empresas comercializan sus productos a través de importadores mayoristas ubicados en Estados Unidos y Europa que a su vez distribuyen los productos en el mercado minorista, frecuentemente esta relación es estable; (iii) *alianzas con otros exportadores* (Atuto, La Casa y Oyanca), que han generado economías de escala y beneficios económicos para sus propios negocios y los de sus proveedores. Además están creando una oferta regional de mayor valor agregado para sus clientes a través de una marca centroamericana común, "Tres Más"; (iv) *alianzas con organizaciones de desarrollo y asociaciones empresariales*, como el BID, USAID y la Asociación de Exportadores (Agexpront) de Guatemala. El BID, a través del FO-MIN, ha apoyado a estas tres empresas compartiendo el riesgo y los costos que implica crear oportunidades económicas para sus microproveedores y mejorar sus vínculos con los mercados internacionales.

Resultados y beneficios para la empresa (Atuto, La Casa y Oyanca): La iniciativa permite a las tres empresas diversificar sus productos y asegurar el suministro dentro de los parámetros de diseño y calidad que requieren sus clientes. En promedio, por cada dólar que recibe el artesano, la empresa exportadora recibe entre US\$1,5 y US\$2, el comprador global US\$3,75 y el vendedor minorista US\$7.

Micro y pequeñas empresas beneficiarias: *Atuto*: 300 pequeños artesanos de cerámica, hierro, madera y otros productos en su mayoría rurales (90%). *La Casa*: 400 pequeños productores de muebles de madera, textiles y fibra natural, en su mayoría mujeres indígenas (80%) en zonas rurales (90%). *Oyanca*: pequeños artesanos de cerámica, en un 75% de zonas rurales. Sus ingresos promedio anuales oscilan entre US\$1.000-2.500. Algunos están articulados horizontalmente en cooperativas, pero la mayoría trabajan individualmente.

Resultados y beneficios para la MyPE (pequeños artesanos): Los beneficios para los artesanos son la mejora de sus capacidades productivas y de sus ingresos. En la mayoría de los casos, los ingresos que reciben son superiores al salario mínimo, o al costo de oportunidad de su tiempo. Además, puesto que los exportadores no exigen exclusividad, la mejora de sus capacidades les permite vender sus productos a otras empre-

sas aumentando así su base de clientes y sus ingresos. En el caso de Honduras, las mujeres que trabajan la tusa para Atuto duplican su costo de oportunidad, y en muchas ocasiones, es su única opción para generar ingresos. En el caso de Guatemala, los proveedores de La Casa en el Lago Atitlán ganan por lo menos US\$3,60 al día mientras que los trabajadores del campo en la misma zona ganaban US\$1,95. En el caso de Nicaragua, los artesanos de Oyanca, ganan US\$3 diarios, duplicando su costo de oportunidad. Los indicadores de satisfacción de los artesanos son buenos. Durante los últimos tres años el 80% de ellos continuaban trabajando para las empresas exportadoras.

Desafíos para las empresas: (i) *costos de identificación y selección de MyPE viable*: en Guatemala y Nicaragua existe una mayor tradición artesanal y para La Casa y Oyanca resulta más fácil identificar artesanos con experiencia. En Honduras donde no existe esa tradición, Atuto prefiere formar sus propios artesanos aunque ello le suponga una mayor inversión inicial; (ii) *costos de mejora de la competitividad de la MyPE*: las artesanías centroamericanas no pueden competir en costos con artesanías asiáticas, lo que implica grandes inversiones en diseño y buscar nichos de mercado selectos y exigentes, cuyo acceso y mantenimiento tiene un alto costo por ejemplo de capacitación de los artesanos para mejorar su receptividad a nuevas técnicas de producción y diseños; (iii) *costos de coordinación*: el volumen de producción de los artesanos es pequeño por lo que los grandes pedidos requieren la producción conjunta de comunidades de artesanos y a veces se hay dificultades para asegurar la cooperación horizontal entre los artesanos. La coordinación es más difícil en el caso de productores alejados de los núcleos urbanos dado que se dificulta la provisión de asistencia técnica y el seguimiento; (iv) *costo de establecer vinculaciones de larga duración*: necesarias para mejorar la estabilidad de los ingresos de los pequeños productores. No existen vínculos directos entre los microproductores y los grandes compradores globales ya que la relación con el mercado se establece directamente entre las empresas exportadoras e importadoras; (v) *inadecuación del marco normativo y fiscal*: la mayoría de los pequeños productores operan en la economía informal por carecer de un sistema fiscal mejor adaptado a sus posibilidades. Por otro lado el régimen fiscal aduanero dificulta el traslado de mercancías entre los países centroamericanos para realizar una oferta conjunta de productos; (vi) *necesidad de mantener el equilibrio* entre el componente social y empresarial; (vii) *insuficiente acceso a financiamiento*.

Relevancia de la iniciativa: En América Latina existen pequeñas y medianas empresas —como Atuto, La Casa y Oyanca— que están haciendo una importante contribución al desarrollo económico de las MyPE (que en muchos casos son empresas de subsistencia), y que, siendo empresas rentables económicamente y responsables socialmente podrían beneficiarse de un mayor apoyo para aumentar su impacto. De ahí la necesidad de identificar instrumentos que permitan a empresas con este perfil acceder a clientes que valoren tanto los aspectos ligados a la calidad del producto como a la sostenibilidad de sus medios de producción sin que ello suponga necesariamente enfocarse en nichos de mercado como el de comercio justo.

Bon Appetit, El Salvador: red de vendedores ruteros

Perfil: Bon Appetit es uno de los principales actores en el sector de la producción y comercialización de bebidas no alcohólicas en Centroamérica. Fundada en los años 80, se inició en el sector de las conservas antes de convertirse en líder en su sector actual tras centrarse exclusivamente en la producción de bebidas en el año 1992. Mantiene un 33% de la cuota del mercado, factura US\$75 millones y en San Salvador da empleo directo a 300 personas e indirecto a casi 200. Perteneció al Grupo Zablah.



Contexto y dilema a resolver: El fin de la guerra civil que afectó a El Salvador en los años 80 benefició a todos, pero algunas empresas que habían crecido en una economía de guerra perdieron gran parte de su mercado con el cese de las hostilidades. Ese fue el caso de Bon Appetit, que proveía de comida enlatada al ejército salvadoreño, lo cual suponía el 70% de sus ingresos.

Las opciones eran liquidar la empresa o recortar el personal. Resolver esta crisis no era tarea fácil, la empresa se enfrentaba a un dilema: ¿cómo reducir al mínimo el impacto sobre los trabajadores sin comprometer aún más la supervivencia de Bon Appetit?

Unos años más tarde la empresa consiguió de la multinacional Heinz, la franquicia para producir y comercializar una de sus bebidas (Frutsi) en el mercado salvadoreño, para lo que necesitaba contar con una red de distribución. Crear una flota propia del tamaño requerido implicaba no sólo una inversión sustancial en vehículos, sino en mantenimiento, sistemas de control de uso, gasolina, etc., lo que le obligaba a desviar su atención de la producción de bebidas para atender también la distribución. Esto representó otro dilema para la empresa: ¿cómo disponer de una red de vendedores sin incurrir en excesivos costos?

Motivación: La cooperación de Bon Appetit con las MyPE (asociación de trabajadores y pequeños vendedores ruteros) surge como respuesta a un desafío externo: la amenaza de cierre de la empresa por pérdida de su principal cliente, así como también la necesidad de asegurar el transporte interno entre sus bodegas y de crear una red de distribución para un nuevo producto sin desviar la atención de las actividades centrales de su negocio y sin invertir numerosos recursos propios en la gestión y mantenimiento de la flota de vehículos y de vendedores necesaria para realizar esta actividad. Por tanto, la motivación es utilitarista (disminuir costos y aumentar la flexibilidad de su cadena de distribución).

Estrategia de vinculación con las MyPE: Desarrollo de distribuidores en el marco de una cadena productiva con un sistema de gobierno cuasijerárquico liderada por el comprador. Bajo esta estrategia, el líder de la cadena (Bon Appetit) apoya a las MyPE proporcionándoles asistencia técnica, comercial y financiera. A cambio disminuye costos, aumenta su flexibilidad y expande su red de distribución. La subcontratación de las actividades de distribución no es una práctica novedosa y se produce en la mayoría de las empresas de la industria de las bebidas en Centroamérica. Es poco apreciada por los sindicatos ya que estiman que, en la mayoría de las empresas que realizan las actividades subcontratadas, las condiciones laborales son peores que las de las empresas que subcontratan debido a que los trabajadores son temporales y no están sindicalizados. En este caso la subcontratación no es realizada a través de la contratación de una sola empresa especializada sino de la contratación de microempresarios. Este modelo de distribución es más adecuado para

Bon Appetit ya que las grandes empresas de distribución atienden principalmente el canal moderno, es decir supermercados, tiendas de conveniencia, y similares, no llegan a atender más de 3.000 clientes, mientras que Bon Appetit requiere llegar a los más de 35.000 tienditas, canasteras, cafetines, y bares que hay en el país y para ello resulta más conveniente una red de pequeños vendedores.

Funcionamiento: En 1989 Bon Appetit decidió crear la Asociación de Trabajadores de Bon Appetit (ATBASA) a la que subcontrata sus actividades de transporte de mercancías. En 1993 creó la Red de Vendedores Ruterros, compuesta por microempresarios a los que subcontrata las actividades de distribución a los más de 35.000 minoristas en los que se comercializan las bebidas de la empresa. Los microempresarios que trabajan con Bon Appetit se caracterizan por su carencia de información de mercado y de garantías que les permitan conseguir el crédito necesario para adquirir un vehículo con el que cubrir las rutas. El apoyo de Bon Appetit a los vendedores ruterros consiste en: (i) proporcionar capacitación a través de un programa de formación para los nuevos vendedores que acompañan a los vendedores veteranos como ayudantes durante un período de inducción; (ii) acceso a mercados a través de información proporcionada por supervisores sobre clientes, optimización de rutas, etc.; (iii) garantías para el acceso a capital de trabajo para la precompra inicial de mercancías a Bon Appetit para su reventa; y (iv) subarrendamiento financiero para la adquisición de un vehículo de reparto. Bon Appetit asume la titularidad del contrato de arrendamiento y realquila el vehículo al vendedor a cambio de un pago diario que descuenta de las comisiones que le abona. El vendedor puede comprar el vehículo por su valor residual en 4 años.

Alianzas: Se han formado alianzas con el Programa de Promoción a la Pequeña y Microempresa (PROPEMI) de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), entidad que provee acceso a crédito a los vendedores para la precompra de mercancía a cambio de la garantía de Bon Appetit.

Resultados y beneficios para la empresa (Bon Appetit): El principal beneficio para Bon Appetit es el alcance de la red de comercialización que llega a 35.000 puntos de venta lo que supone un 76% de penetración respecto al líder, que dispone de 50.000 puntos de venta. Otro beneficio es el ahorro que supone no tener que realizar una inversión en vehículos y en su mantenimiento.

MyPE beneficiarias: Pequeños revendedores ruterros de bebidas que participan en la cadena de valor de la empresa como distribuidores. Se trata de 172 microempresarios: 120 en San Salvador, 28 en Honduras y 24 en Costa Rica. Son microempresarios individuales con ingresos mensuales promedio de US\$800, es decir unos US\$9.000 anuales. Los vendedores no están articulados horizontalmente.

Resultados y beneficios para la MyPE (vendedores ruterros): Los beneficios para los vendedores radican en la mejora de sus capacidades comerciales lo que aumenta su empleabilidad, en el acceso a bienes de capital (vehículo) y en la mejora de ingresos respecto a otras actividades alternativas, ya que es superior al salario mínimo de la zona (US\$30 día netos vs. US\$5 día salario mínimo en El Salvador).

Desafíos para las empresas: (i) *Costos de mejora de la competitividad de las MyPE:* costo de aprendizaje sobre las necesidades de los vendedores y costo de la provisión de asistencia técnica comercial y financiera. La asistencia técnica y comercial ha sido resuelta mediante la figura de un supervisor y el desarrollo de un programa de capacitación y la financiera mediante alianzas con entidades de desarrollo empresarial; (ii) *costo de establecer vinculaciones de larga duración:* conseguir la fidelidad de los vendedores es un elemento crítico para Bon Appetit. Para ello la empresa ha desarrollado su sentido de pertenencia a través de la asistencia técnica y financiera. La rotación es aproximadamente del 30 al 40% anual. El promedio de permanencia es de dos años aunque hay vendedores que llevan 10 años con la empresa; (iii) *Relaciones de dependencia y reparto asimétrico de riesgos:* el esquema propuesto por Bon Appetit presenta dos desafíos para los vendedores ruterros que todavía no han sido adecuadamente resueltos. El primer desafío radica en el requerimiento de exclusividad de Bon Appetit que hace que los vendedores dependan de un único cliente, lo que supone un riesgo para el microempresario en caso de que fluctuaciones en la demanda obliguen a prescindir de sus servicios. Vale la pena señalar que no estamos ante un caso de monopsonio, ya que existen otras empresas a las que los vendedores pueden ofrecer sus servicios y el conocimiento adquirido con Bon Appetit mejora su empleabilidad futura. El segundo desafío radica en el hecho de que el vendedor ruterro no recibe la mercancía de Bon Appetit en depósito sino que la compra por anticipado para luego revenderla, lo que implica que si las previsiones de venta no son las adecuadas el riesgo es asumido exclusivamente por el vendedor ruterro; (iv) *acceso a financiamiento:* abordado por Bon

Appetit mediante crédito para la compra inicial de mercancía y subarrendamiento financiero.

Relevancia de la iniciativa: Dado el creciente interés de las empresas por la subcontratación de actividades auxiliares, la contratación de MyPE puede ser una oportunidad si va acompañada de: (i) programas de capacitación y asistencia financiera; (ii) relaciones preferentes a largo plazo; y (iii) reparto equitativo del riesgo entre las partes que a su vez no suponga un desincentivo para el rutero para vender toda la mercancía.

Grupo Bon, República Dominicana: red de franquicias y eco-marketing

Perfil: Grupo Bon es una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de helados, jugos y néctares. Fundada en 1972 es líder en el mercado dominicano de producción y venta de helados. Su facturación anual bruta asciende a US\$34 millones y genera 400 empleos directos y 2.100 empleos a través de la subcontratación de servicios.



Contexto y dilema a resolver: La rápida expansión de las franquicias como modalidad de comercialización supone, a la vez, un reto y una oportunidad para desarrollar la empresariedad y favorecer la consolidación de pequeños negocios con el apoyo del sector privado. La franquicia supone un menor riesgo comercial para el franquiciatario ya que se basa en modelos de gestión y marcas que han sido sometidos a prueba en el mercado. Pero existen barreras de entrada que dificultan el acceso de empresarios de escasos recursos a este sistema. Ante esta situación

surge una pregunta clave: ¿cómo mejorar la participación de los micro y pequeños empresarios en las nuevas cadenas comercializadoras dominadas por las franquicias?

En Estados Unidos y algunos países europeos el crecimiento de las franquicias ha sido espectacular y se ha extendido a América Latina. Baskin Robbins, Häagen-Dazs, Ben & Jerry, Unilever y Nestlé llegaron a República Dominicana en la década de los años noventa. Por consiguiente, Grupo Bon se enfrentaba a un reto ¿cómo mantener su posicionamiento en el mercado ante empresas internacionales de mucho mayor tamaño?.

Motivación: La cooperación de Grupo Bon con micro y pequeñas empresas franquiciatarias surge como respuesta a un desafío externo; es decir, ante la entrada de nuevos competidores, Grupo Bon necesita expandir su red de distribución para mantener su posicionamiento en el mercado. La cooperación con pequeños agricultores surge como respuesta a un desafío interno: el deseo de los propietarios de la empresa de contribuir a la reducción de la pobreza y de la degradación ambiental. Por tanto, la motivación es triple: utilitarista (mantenerse en el mercado y aumentar las ventas), altruista (contribuir a la resolución de los problemas económicos, sociales y ambientales de República Dominicana) y legitimista (consolidar su reputación como empresa socialmente responsable asegurando su permiso para operar).

Estrategia de vinculación con las MyPE: Grupo Bon sigue dos estrategias diferentes. La primera estrategia está dirigida al desarrollo de distribuidores en el marco de una cadena productiva con un sistema de gobierno cuasijerárquico liderado por el comprador. Grupo Bon es el líder de la cadena y apoya a las MyPE (franquiciatarios) proporcionándoles asistencia técnica y financiera para mejorar su capacidad comercial. A cambio, Grupo Bon disminuye sus costos, aumenta su flexibilidad y expande su red de distribución. La segunda estrategia está dirigida al desarrollo de mercados. Grupo Bon ofrece a sus clientes la posibilidad de cofinanciar proyectos de desarrollo productivo con pequeños agricultores mediante la compra de boletos pagados por anticipado. A cambio, consigue la fidelidad de los consumidores actuales o atrae nuevos clientes, aumentando así las ventas.

Funcionamiento: Grupo Bon comercializa helados a través de heladerías franquiciadas a micro y pequeños empresarios en su mayoría de escasos recursos. Su apoyo a los franquiciatarios consiste en proporcionar asistencia técnica (en áreas como servicio al cliente, promoción, etc.) y asistencia financiera. El 30% de las franquicias pertenecen a ex empleados de la empresa y

fueron creadas con un apoyo del 50% por parte del Grupo Bon. Este capital de riesgo facilita el arranque del negocio e involucra a la empresa franquiciada en el desarrollo de sus franquiciatarios. Grupo Bon también ha apoyado a sus ex empleados que han establecido negocios de transportistas independientes mediante convenios para facilitarles arrendamientos financieros para la compra de vehículos con los cuales realizan el reparto de helados.

Además, Grupo Bon apoya a pequeños agricultores que producen cultivos orgánicos (café, cacao, nuez de macadamia) a través de fondos obtenidos mediante el programa de eco-marketing "Usted puede ser un héroe". Para ello vende a consumidores, empresas e instituciones boletos pagados de antemano y se compromete a invertir el total de su valor en proyectos de apoyo productivo. La empresa otorga fondos de contrapartida y atrae fondos de otros interesados. En algunas ocasiones, el Grupo Bon utiliza la materia prima producida por los pequeños agricultores para el lanzamiento de un nuevo sabor de helado, como fue el caso de la nuez de macadamia, dándole así mayor visibilidad a la iniciativa. Sin embargo, la calidad y precio de los cultivos orgánicos para la exportación no permiten que sean utilizados de forma permanente por Grupo Bon como materia prima. Los proyectos de apoyo productivo ofrecen soluciones a graves problemas ambientales y sociales, a través de proyectos replicables desarrollados conjuntamente con organizaciones no gubernamentales (ONG).

Alianzas: Grupo Bon ha establecido alianzas con ONG. Los propietarios de Grupo Bon mantienen que en el país existen proyectos piloto exitosos desarrollados por ONG que aportan soluciones a problemas locales pero necesitan una visión más empresarial para ser sostenibles. Grupo Bon ha adquirido el compromiso de transferirles sus conocimientos empresariales para poder aumentar la escala de estos proyectos. Su principal aliado es el Instituto de Desarrollo de la Economía Asociativa (IDEAC) que provee servicios de asistencia técnica y financiera a agricultores que producen cultivos orgánicos.

Resultados y beneficios para la empresa (Grupo Bon): Los beneficios más tangibles del apoyo que Grupo Bon brinda a los franquiciatarios se reflejan en el tamaño de su red de tiendas: 200 heladerías, 40 de las cuales son propias y 160 que operan bajo el régimen de franquicia. Los beneficios intangibles de su apoyo a los pequeños agricultores se reflejan en la resistencia del Grupo frente a la competencia de las cadenas internacionales de heladerías, gracias al éxito obtenido en posicionar la

marca Bon como perteneciente a una compañía preocupada por los problemas del país, lo que le ha permitido ganar la fidelidad de los consumidores.

MyPE beneficiarias: Franquiciatarios: Micro y pequeñas empresas, en un 30% gestionadas por ex empleados de la firma (50 franquicias de un total de 160). Se trata de franquicias no tradicionales, gestionadas por personas inicialmente de escasos recursos que demostraron interés y capacidad empresaria. Los ingresos anuales promedio de los franquiciatarios son de US\$75.000 con un margen de ganancia del 30% (US\$22.500). Los franquiciatarios no están articulados horizontalmente y no hay evidencias de acciones colectivas horizontales.

Agricultores: pequeños agricultores de la República Dominicana que cultivan productos medioambientalmente sostenibles (café orgánico, cacao, nuez de macadamia, mango, etc.). Los agricultores suelen estar articulados horizontalmente a través de cooperativas y asociaciones de productores. Por ejemplo Grupo Bon trabaja en colaboración con IDEAC y con la Cooperativa de Productores de Café Orgánico y Servicios Múltiple de Polo que agrupa a 300 caficultores.

Resultados y beneficios para la MyPE (franquiciatarios y pequeños agricultores): Los beneficios para los franquiciatarios radican en la mejora de sus ingresos respecto a otras actividades alternativas gracias a varios factores: (i) un menor costo de capital para iniciar su negocio al disponer de capital de riesgo de Grupo Bon para el arranque de la franquicia; (ii) un mejor acceso al mercado local a través de la venta de productos bien posicionados entre los consumidores y con la asistencia comercial de Grupo Bon. Los beneficios para los pequeños agricultores se producen al mejorar su acceso a asistencia técnica y financiera lo que les permite: (i) diversificarse hacia cultivos de mayor valor unitario; (ii) acceder a mercados más dinámicos en Estados Unidos y Europa; y (iii) incrementar sus ingresos.

Desafíos para las empresas: (i) *desconfianza y comunicación interna:* ha sido difícil convencer al Departamento de Mercadeo de que la promoción de actividades ambientales y orgánicas facilita la venta de los helados ya que para ellos es difícil valorar los retornos intangibles de estas iniciativas; (ii) *Insuficiente acceso a financiamiento:* La mayoría de pequeños productores se dedican a minicultivos, lo que los hace altamente vulnerables a volatilidad de precios, cambios ambientales inesperados y desastres naturales. La carencia de financiación de medio y largo

plazo les impide diversificarse sin afectar su producción actual; (iii) *Otros*: la venta de boletos de bonos ambientales ha supuesto un desafío por razones logísticas, principalmente la dificultad para establecer canales de distribución de los boletos adicionales a las Heladerías Bon, y por falta de sensibilidad ambiental de los consumidores.

Relevancia de la iniciativa: El auge de las franquicias en el ámbito internacional supone una oportunidad para alcanzar varios objetivos que pueden tener un impacto positivo sobre el desarrollo de la MyPE. Estos objetivos son: (i) desarrollar la empresariedad a través del establecimiento de franquicias con el apoyo del sector privado, (ii) reducir la mortandad de los pequeños negocios, y (iii) disminuir las barreras de entrada, que dificultan el acceso de empresarios de escasos recursos a este sistema. Por otro lado, el apoyo a pequeños productores, a través de la creación de alianzas entre los consumidores y el sector privado, supone una innovación que permite la sensibilización de los clientes del Grupo Bon y el financiamiento de proyectos de apoyo al desarrollo local.

Pão de Açúcar, Brasil: Programa Caras do Brasil

Perfil: Pão de Açúcar es uno de los principales actores en el sector de la distribución minorista en Brasil a través de super e hipermercados. La empresa fue fundada en la década de los años 50 por la familia Diniz, y actualmente cuenta con una participación de un 50% por el grupo francés Casino. Pão de Açúcar factura US\$7.000 millones, mantiene un 15% de la cuota del mercado de distribución y, con 63.000 trabajadores, es el mayor empleador privado del país.



Contexto y dilema a resolver: Las cadenas de supermercados, en su mayoría pertenecientes a grandes conglomerados multinacionales, revolucionaron el sector de la distribución en América Latina durante la década de los años 90, alterando no sólo los hábitos de los consumidores, sino también imponiendo nuevos retos a los proveedores. Una década ha sido suficiente para que estos conglomerados pasaran de controlar entre el 10% y el 20% del mercado a controlar entre el 50% y el 60%. Esta transformación supone un desafío para los pequeños productores, que deben adaptarse a nuevos requerimientos o ser excluidos del mercado, pero también supone una oportunidad. Ante esta situación surge una pregunta clave: ¿cómo mejorar la participación de los pequeños productores en las nuevas cadenas productivas, dominadas por los supermercados?

Motivación: La cooperación de Pão de Açúcar con MyPE (pequeños productores) surge como respuesta a un desafío interno: el deseo de diversificar su oferta de productos y hacerla más atractiva para sus clientes apoyando simultáneamente la producción sostenible y el desarrollo local. Si bien la empresa considera que esta iniciativa constituye una conducta responsable frente a micro y pequeños empresarios cuyo trabajo beneficia al desarrollo del país, por ser ambiental y/o socialmente sostenible, se trata fundamentalmente de una iniciativa con objetivos de negocio y que contribuye a la reputación de la empresa. Por tanto, responde a una doble motivación: utilitarista (aumentar las ventas) y legitimista (consolidar reputación).

Estrategia de vinculación con las MyPE: Su estrategia consiste en el desarrollo de proveedores en el marco de una cadena productiva con un sistema de gobierno cuasijerárquico liderado por el comprador. Bajo esta estrategia, el líder de la cadena (Pão de Açúcar) apoya a las MyPE proporcionándoles información de mercado que les permite mejorar su capacidad productiva y a cambio accede a productos de mayor calidad y mejora sus ventas.

Funcionamiento: Desde 2002, Pão de Açúcar comercializa artículos elaborados por pequeños productores locales en algunos supermercados, principalmente los ubicados en zonas de clase media y alta. Para su comercialización utiliza un mercadeo diferenciado bajo la marca Caras do Brasil. Para poder venderse bajo esta marca, los artículos deben de ser producidos siguiendo criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental, tales como rechazo al trabajo infantil, respeto por los pueblos indígenas, preocupación ambiental, e igualdad de género. Además, el precio

de venta debe ser relativamente bajo y no superar los US\$9. Los proveedores que participan en el programa Caras do Brasil se caracterizan por sus dificultades para acceder al mercado porque residen lejos de los principales centros de acopio lo cual representa dificultades relacionadas con el transporte y su costo. Por último, también carecen de información de mercado. Al proporcionar apoyo a los pequeños productores, Pão de Açúcar no interfiere en sus procesos productivos, pero sí les exige artículos de calidad. Este apoyo facilita la integración de las MyPE en su cadena de aprovisionamiento a través de asistencia en tres áreas: (i) acceso a mercados a través de sus tiendas; (ii) tratamiento diferenciado y flexibilización de procedimientos de entrega de mercancías y de pago respecto a los proveedores convencionales (p.e. aceptación de productos en embalajes no normalizados y reducción de plazos de pago de 40 a 10 días). Aproximadamente el 80% de los proveedores que solicitan entrar en el programa consiguen cumplir estos requisitos, y la mayor parte de ellos se mantienen como proveedores en el medio plazo; y (iii) información de mercado sobre aspectos relativos a la calidad, la demanda de los consumidores y sus percepciones sobre los productos con el fin de favorecer la mejora de la oferta de los pequeños productores. Como Pão de Açúcar no exige exclusividad, esta información les permite mejorar también el acceso a otros compradores. De acuerdo con la empresa: “si pueden vendernos a nosotros, también pueden venderle a cualquier otro gran comercializador. Nosotros los colocamos en el mapa. Ésa es nuestra contribución”. El programa se promueve entre los proveedores a través de la página Web (www.carasdobrasil.com), de alianzas con organizaciones de apoyo a microempresas y de los medios de comunicación.

Alianzas: Pão de Açúcar no ofrece asistencia técnica directamente a los pequeños productores para que mejoren sus capacidades productivas. Para alcanzar este objetivo se asocia con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Ministerio de Medio Ambiente, el Ministerio de Cultura, y los gobiernos estatales de Rio de Janeiro y Amazonas, que disponen de programas de capacitación de microempresas.

Resultados y beneficios para la empresa (Pão de Açúcar): Pão de Açúcar inició la comercialización de los productos de Caras do Brasil en 2003 mediante un proyecto piloto desarrollado en 4 tiendas de São Paulo y Rio de Janeiro. En tres años el alcance del programa ha aumentado sustancialmente. Ahora se comercializan más de 305 productos en 36 tiendas de los dos estados.

MyPE beneficiarias: Pequeños productores de mercancías no perecederas, no alimenticias (artesanías, cestería, textiles, decoración, cosmética) y alimenticias (miel, conservas, dulces). Se trata de 12.500 personas ubicadas en 19 estados, en su mayoría articuladas horizontalmente en asociaciones de productores y cooperativas que se vinculan con Pão de Açúcar a través de 71 proveedores.

Resultados y beneficios para las MyPE: Los beneficios para los productores son la mejora de sus capacidades comerciales y de sus ventas. En la mayoría de los casos, los ingresos que reciben son superiores al salario mínimo, o al costo de oportunidad de su tiempo. Además, puesto que Pão de Açúcar no exige exclusividad, esta mejora les permite vender sus productos a otras empresas aumentando así su base de clientes y sus ingresos.

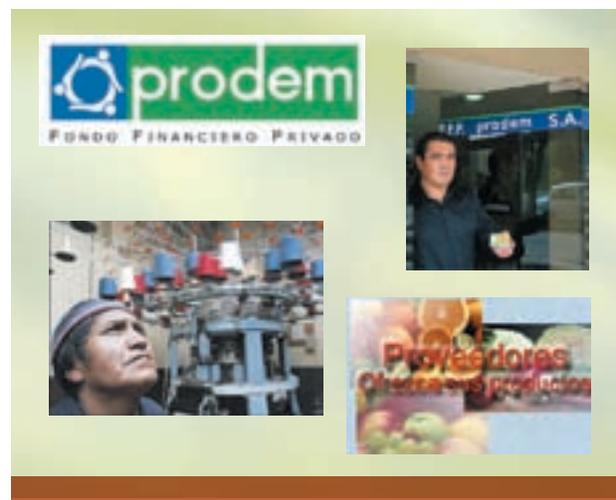
Desafíos para las empresas: (i) *desconfianza y comunicación interna:* dificultad para comunicar y sensibilizar a los empleados y consumidores sobre las bondades de la iniciativa para que la apoyen técnica y económicamente; (ii) *Costos de mejora de competitividad de la MyPE:* existe un gran desconocimiento de la realidad de la MyPE y de sus necesidades debido a su atomización y lejanía. La mayoría carecen de habilidades gerenciales y comerciales y aunque producen buenos productos no saben cómo comercializarlos; (iii) *costos de identificación y consolidación de alianzas:* existen oportunidades de alianzas con ONG, con organizaciones de desarrollo empresarial o con bancos multilaterales de desarrollo como el BID que no han sido todavía explotadas por la falta de acercamiento por parte de estas organizaciones a la empresa y por su propio desconocimiento de los posibles aliados. Por ejemplo, según Pão de Açúcar: “La Fundación de un conocido banco brasileño apoya a pequeños productores, pero a pesar de ser uno de los 5 principales revendedores del país raramente nos consulta sobre si su producción nos resulta interesante Si colaborásemos, podríamos desarrollar proyectos ajustados a las necesidades del mercado y producirían mercancías que nacerían vendidas”; (iv) *Costos de medición de impacto en las MyPE:* no existe todavía una metodología para ello, aunque está en elaboración; (v) *Costos de incumplimiento de requerimientos de calidad, ambientales y sociales:* muchos proveedores incumplen los requerimientos de embalaje, no saben utilizar códigos de barra o se enfrentan a elevados costos de transporte y logística, que corren a cargo de los proveedores y en ocasiones llegan a triplicar el precio final del producto; (vi) *Insuficiente acceso a financiamiento;* (vii) *Inadecuación del marco normativo y fiscal:* la mayoría de

las MyPE no están formalizadas y tienen dificultades para emitir comprobantes fiscales. Esto representa un desafío para las MyPE porque Pão de Açúcar sólo trabaja con proveedores legalmente establecidos como empresa. También se enfrentan a un marco legal complejo y a la falta de agilidad de algunas entidades públicas para poder realizar algunos trámites legales en un tiempo prudencial; (viii) *Costo de coordinación entre donantes/entidades de desarrollo empresarial*: la coordinación entre donantes/entidades de desarrollo empresarial es todavía insuficiente lo que envía señales incorrectas a los productores y la oferta supera la demanda. Como resultado se invierte mucho en mejorar procesos productivos que al final no generarán el empleo e ingresos esperados.

Relevancia de la iniciativa: Dado el impacto que los hábitos de aprovisionamiento de las cadenas de distribución tienen sobre los pequeños productores, sobre todo agroalimentarios, pero también en otros sectores, la integración de MyPE en sus cadenas de valor puede representar una oportunidad si las empresas de distribución son capaces de: (i) flexibilizar sus procedimientos para contribuir a la mejora de la competitividad de los pequeños productores y no a su estrangulamiento; y (ii) establecer las alianzas necesarias para, además de ofrecerles acceso al mercado, contribuir al mejoramiento de sus capacidades productivas.

PRODEM, Bolivia: Fondo de empresariado social y Programa de desarrollo de proveedores

Perfil: Fundación PRODEM (Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Microempresa) es una organización financiera sin fines de lucro dedicada a la mejora de la micro y pequeña empresa. Dispone de un patrimonio de US\$16 millones y emplea directamente a 17 personas, además de contratar un elevado número de consultores. Fundada en 1986 por un grupo de empresarios bolivianos, es líder en el sector de las microfinanzas en Bolivia. Sus líneas de acción originales estaban dirigidas a la democratización del microcrédito urbano y rural, para lo que estableció dos instituciones, Banco Solidario S.A. (BancoSol), establecido en 1988 y Fondo Financiero Privado PRODEM S.A. (PRODEM FFPP) creado en 2000. Estas instituciones se han convertido en líderes del sector ya que entre ambas cubren el 45% del mercado actual. En 2000, Fundación PRODEM cambió su enfoque transformándose en una organización que ofrece servicios de capitalización y fortalecimiento organizacional a pequeñas y medianas empresas.



Contexto y dilema a resolver: En la actualidad, BancoSol S.A. es el banco más grande de Bolivia en cuanto al número de personas que atiende. Sus 74.000 clientes constituyen un 35% de los prestatarios del sistema financiero del país. Con un patrimonio en 2005 de US\$12 millones, Fondo Financiero Privado PRODEM (FFPP) S.A. es la organización sin fines de lucro más grande de Bolivia cuyo patrimonio es de origen boliviano y fue obtenido de las utilidades de las microfinanzas. Cuenta con más de 250.000 clientes constituidos por micro, pequeños y medianos emprendedores, y opera en zonas urbanas y rurales a través de 90 agencias, conformando la red más grande del país. Tras el éxito obtenido con estas dos instituciones, Fundación PRODEM inició un proceso de reflexión: ¿qué podían hacer más allá del microcrédito para convertir el dinero en una palanca del desarrollo con mayor rapidez?, ¿debían cambiar su enfoque de las microfinanzas al apoyo a las microempresas?

Motivación: La cooperación de Fundación PRODEM con las MyPE (pequeños y medianos productores y sus microproveedores) surge como repuesta a un desafío interno: la necesidad de ir más allá de las microfinanzas para contribuir al desarrollo sostenible de Bolivia a través del apoyo al sector productivo. Por tanto sus motivaciones son altruistas (contribuir al desarrollo sostenible del país) pero también utilitaristas (acceder a un nuevo segmento de clientes para obtener utilidades que le permitan seguir apoyando iniciativas que creen simultáneamente valor económico y social).

Estrategia de vinculación con las MyPE: La estrategia de vinculación con las micro y pequeñas empresas se basa en el desarrollo de mercados. La Fundación PRODEM ofrece a la

MyPE servicios financieros mejor adaptados a sus necesidades, así como asistencia técnica. A cambio accede a nuevos clientes, pequeñas y medianas empresas a las que capitaliza y sus microproveedores, y aumenta su oportunidad de obtener utilidades de sus inversiones para continuar contribuyendo a la mejora productiva de las micro y pequeñas empresas.

Funcionamiento: Para responder al reto de encontrar vías alternativas a las microfinanzas para promover el desarrollo, la organización hizo un viraje fundamental en su visión y misión. Empezó con un fondo de inversión de riesgo, en empresas propias y de terceros que requerían capital más que crédito. La experiencia en empresas productivas propias no resultó exitosa. La Fundación entendió que no debía convertirse en una incubadora de empresas sino dedicarse a lo que mejor sabía: las finanzas. Y siguiendo la misma filosofía que habían aplicado en BancoSol y PRODEM FFP, comenzó a participar mediante capital de riesgo y deuda subordinada en pequeñas y medianas empresas ya existentes de perfil exportador, cuya cadena de producción dependía altamente de microproveedores y tenían potencial para mejorar sus sistemas de gobierno, la transparencia de su administración financiera y su acceso a mercados de exportación más dinámicos que los mercados locales. Dentro de los objetivos de su intervención en las pequeñas y medianas empresas estaba fortalecer y mejorar su cadena de aprovisionamiento formada por microproveedores, con el fin de poder apoyar también a estos para aumentar el valor de su oferta.

Para capitalizar a las PyME puso en marcha un fondo de capital de riesgo y deuda subordinada denominado Fondo de Empresariado Social (FES). Una de las condiciones que debían cumplir las MyPE para acceder a este capital era incrementar su nivel de demanda a microproveedores rurales. A su vez, el FES apoya a estos microproveedores a través de un Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) para que puedan responder a esa demanda. Las empresas beneficiarias del FES se caracterizan por tener acceso limitado a los mercados más dinámicos y carecer de acceso al crédito y a otras fuentes de capital. Además, no cuentan con la capacidad financiera e institucional para apoyar el desarrollo de sus microproveedores. Por su parte, los microproveedores venden sus productos principalmente a mercados rurales, los cuales generalmente compran pequeños volúmenes, no son exigentes en términos de calidad, y no establecen relaciones contractuales estables, por lo que no son un estímulo suficiente para provocar el progreso competitivo de estas unidades productivas. La contribución de Fundación PRODEM a estos conglomerados se produce a través de asistencia en varias

áreas: (i) capitalización a 7–10 años de PyME agroindustriales para inversión en bienes de capital a cambio de contratos a largo plazo con microproveedores, la inversión en activos fijos permite la mejora tecnológica, lo que contribuye a un incremento en la productividad; (ii) fortalecimiento de la gobernabilidad de las PyME y mejoramiento técnico, gerencial y financiero; y (iii) asistencia técnica y servicios financieros a los microproveedores de estas PyME para que puedan mejorar su oferta.

Alianzas: Fundación PRODEM ha establecido alianzas estratégicas con organizaciones facilitadoras de recursos de financiamiento (Fundación Procrédito, BID, CFI), con organizaciones especializadas en la exportación o con organizaciones y consultores especializados en el fortalecimiento empresarial. El BID, a través del Programa de Empresariado Social, fue uno de los primeros socios de Fundación PRODEM, contribuyendo no sólo con financiamiento sino también, apoyando el desarrollo conceptual para el lanzamiento de esta nueva línea de negocio.

Resultados y beneficios para PRODEM: El principal beneficio radica en el cumplimiento de sus objetivos de capitalización de empresas e integración de microproveedores en cadenas de valor con un capital de riesgo invertido de US\$2,3 millones en 13 pequeñas y medianas empresas. Desde un punto de vista económico, la Fundación ha incrementado su patrimonio para nuevas inversiones en un 19% respecto a 2000 gracias a las utilidades conseguidas con sus inversiones de capital de riesgo.

Resultados y beneficios para las PyME beneficiarias: Fundación PRODEM tiene participación accionaria en 13 PyME —9 agroindustriales, 1 de sistemas de riego y 3 hoteles—, y está en proceso de capitalización de otra empresa agroindustrial (una asociación de productores que está en proceso de convertirse en sociedad anónima). A julio de 2005 y transcurrido un año desde el inicio de la participación de PRODEM en 5 pequeñas y medianas empresas capitalizadas para entonces, su productividad se había incrementado en un 10%; sus ventas ascendían a US\$3,4 millones con un incremento del 100%. Por cada dólar vendido, US\$0,55, en promedio, han sido destinados a la compra de materias primas a los microproveedores (antes del proyecto se destinaban US\$0,47).

Resultados y beneficios para los microproveedores: A julio del 2005 se habían incorporado aproximadamente 2.000 microproveedores a las cadenas de valor de las 5 PyME. Éstos habían hecho ventas a las pequeñas y medianas empresas por un valor

de US\$1.800.000 e incrementado su productividad en un promedio del 15% y sus ingresos en un 57%. Además de las mejoras cuantitativas, en términos cualitativos se está produciendo un cambio de cultura empresarial en las pequeñas y medianas empresas capitalizadas por PRODEM que empiezan a entender que no compiten solas en el mercado, sino en alianza con sus microproveedores.

Desafíos para las empresas: (i) *Costos de identificación y selección de MyPE viables:* Fundación PRODEM estima que por cada 10 empresas analizadas sólo una es viable; (ii) *Costos de mejora de la competitividad de las MyPE:* Muchas PYMES presentan carencias relativas a sus habilidades gerenciales; (iii) *Costos de coordinación:* para lograr escala, PRODEM trabaja no sólo con productores individuales sino también con asociaciones de productores; (iv) *Costos de establecer vinculaciones de larga duración:* para las PyME la falta de fidelidad de los microproveedores supone un desafío ya que aunque tienen acuerdos de venta con las PyME no honran los contratos y venden su producción al mejor postor.

Relevancia de la iniciativa: La singularidad del enfoque de Fundación PRODEM radica en los instrumentos que utiliza (capital de riesgo y deuda) y su enfoque integrado que alcanza a toda la cadena de valor, es decir a las PyME que la lideran y sus microproveedores, lo que permite aumentar el impacto de su inversión. Asimismo, Fundación PRODEM está iniciando el desarrollo de una metodología para trabajar con organizaciones intermedias (asociaciones de productores y cooperativas) para lograr mayor escala que puede ser reproducida por otras organizaciones.

Starbucks, Costa Rica: Prácticas “Coffee and Farmer Equity (C.A.F.E.)”

Perfil: Starbucks es uno de los líderes mundiales en comercialización minorista de café. Fundada en 1987, factura US\$6.400 millones, da empleo directo a 115.000 personas, dispone de una red de 10.200 tiendas propias o franquiciadas, y sus compras de café suponen un volumen de cerca del 2% de la producción mundial (datos de 2005).

Contexto y dilema a resolver: La mayor parte de la materia prima de Starbucks, café arábica de alta calidad, proviene de pequeños productores, en su mayoría centroamericanos que,



debido a la inestabilidad de los precios del café, están abandonando su cultivo. Por otro lado, en los últimos años Starbucks ha enfrentado presión de organizaciones en pro del comercio justo para que asegure una mayor transparencia y sostenibilidad en la gestión de su cadena de aprovisionamiento. Sin embargo, los requerimientos del comercio justo, de pagar un precio base independiente de la calidad del producto, amenazan las relaciones forjadas con los productores que han logrado mejorar la calidad de su café; ya que implica pagar el mismo precio a aquellos que no cumplen con el “perfil de taza” de Starbucks, es decir cuyo café carece de la calidad, sabor, grado de acidez, aroma y cuerpo requerido. Con esto, la empresa se enfrenta a un doble dilema: ¿cómo incentivar a los productores para que permanezcan en el mercado y asegurar así su suministro? y ¿cómo ser consistente con su estrategia de responsabilidad social sin comprometer la calidad del café ni su compromiso con sus clientes y con los proveedores que han logrado los estándares de calidad requeridos?

Motivación: La cooperación de Starbucks con MyPE (pequeños agricultores de café) surge como respuesta a dos desafíos externos: por un lado, la necesidad, ante su rápido ritmo de crecimiento, de disponer de café de la calidad necesaria para cumplir con su perfil de taza, y por otro, la conveniencia de responder a las demandas de una mayor transparencia y sostenibilidad de su cadena de aprovisionamiento. Por tanto, su motivación es doble: utilitarista (asegurar la disponibilidad de materia prima) y legítimista (salvaguardar su reputación).

Estrategia de vinculación con MyPE: Su estrategia de vinculación se basa en el desarrollo de proveedores en el marco de una cadena productiva cuasijerárquica liderada por el comprador.

Bajo esta estrategia, el líder de la cadena (Starbucks) proporciona asistencia técnica, comercial y financiera a las MyPE para mejorar su capacidad productiva y a cambio accede a productos de mayor calidad y mejora sus ventas.

Funcionamiento: Starbucks establece relaciones preferentes con los proveedores de café que incorporen mejoras en sus procesos de producción, procesamiento y control de calidad para obtener granos de alta calidad, bajo criterios de sostenibilidad. Estos criterios se materializaron en 2001, en un programa de desarrollo de proveedores al que se llamó inicialmente, Programa Preferente de Proveedores, y tras su revisión en 2004, *Prácticas Coffee and Farmer Equity (C.A.F.E.)*. El Programa se basa en seis elementos mediante los que ofrece varios tipos de apoyo a los proveedores certificados con C.A.F.E. Practices: (i) incentivos económicos (pago de primas a los proveedores que cumplen al menos el 60% de los requerimientos de las C.A.F.E. Practices, incluyendo la transparencia económica, es decir la presentación de evidencias documentales de que un porcentaje equitativo de las utilidades llega a los pequeños agricultores); (ii) acceso a mercados y mayor estabilidad de la demanda (mediante contratos a largo plazo); (iii) asistencia técnica (a través del Centro de Apoyo al Productor en Costa Rica); (iv) asistencia financiera (acceso a crédito a través de organizaciones especializadas), y (v) inversión en proyectos de desarrollo en los países de origen (infraestructura básica, salud, educación, etc.). C.A.F.E. Practices y el Centro de Apoyo al Productor no dependen del Departamento de Responsabilidad Social Corporativa de la compañía sino de la comercializadora, Starbucks Trading Coffee Company, y están financiados con cargo a su presupuesto.

Alianzas: Starbucks ha forjado alianzas con ONG ambientalistas, tales como Conservación Internacional para promover el cultivo de café de sombra, mediante una alianza público-privada con USAID, y para otorgar crédito a pequeños productores, a través del fondo Verde Ventura. También colabora con ONG especializadas en la provisión de servicios financieros, tales como Fundación Calvert y EcologicFinance, para facilitar créditos de campaña a los agricultores. Actualmente está cofinanciando un proyecto de educación financiera para organizaciones de pequeños productores rurales en Centroamérica, ejecutado por la Universidad Earth y por Ecologic Finance y cofinanciado por el BID-FOMIN.

Resultados y beneficios para la empresa (Starbucks): Para Starbucks, la cooperación con los pequeños agricultores redun-

da en dos importantes beneficios. En primer lugar, permite un aumento del volumen de compras de café certificado bajo los lineamientos de las C.A.F.E. Practices. Por ejemplo, en 2005 se propuso un objetivo de 75 millones de libras de café y se compraron 76,8 millones (24,6% del total de compras). En 2006 se espera que las compras de café certificado alcance los 150 millones de libras. En segundo lugar, permite mejorar el control de su cadena de aprovisionamiento mediante la aplicación de los lineamientos de las C.A.F.E. Practices. Así, en septiembre de 2005, Starbucks había recibido más de 180 solicitudes para participar en las C.A.F.E. Practices que representaban 35,000 productores y 400 beneficios de café en 17 países.

Las MyPE beneficiarias son pequeños agricultores de café de alta calidad. La mayoría está ubicada en América Latina, región en la que se concentra más del 50% de sus compras de café. Actualmente el 38% de sus proveedores son proveedores estratégicos o preferidos (27% que alcanzan un cumplimiento de los lineamientos entre 80–100% y 11% que alcanzan un cumplimiento de los lineamientos entre 60–80% respectivamente). A cambio reciben primas económicas y tratamiento preferente.

Resultados y beneficios para las MyPE (pequeños agricultores): (i) *beneficio neto*: no existe todavía una cuantificación del beneficio neto que el programa supone para los productores, aunque Starbucks está realizando un análisis costo/beneficio con 100 agricultores en Costa Rica que tendrá en cuenta los beneficios de la aplicación de las C.A.F.E. Practices y sus costos (p.e. certificación); (ii) *cobro de primas*: en 2005 Starbucks pagó a sus proveedores preferentes y estratégicos un precio promedio de US\$1,28 por libra de café, que fue un 23% superior al precio “C” del mismo período; (iii) *transparencia financiera*: en 2006, el 59% de las compras de café de Starbucks, es decir 177 millones de libras, ofrecían información sobre el precio pagado a los productores; (iv) *acceso a créditos de campaña*: a través de organizaciones de microfinanzas; (v) *aumento de las ventas de cafés certificados de sombra, orgánico y de comercio justo*: en 2005, las compras de café de Starbucks ascendieron al 2% de la producción total a nivel mundial, de las cuales el 3,7% certificado como de comercio justo. Sus compras totales de café de comercio justo ascendieron al 10% de las compras mundiales de café certificado.

Desafíos para las empresas: (i) *costos de identificación y selección de MyPE viables*: de 160 proveedores que postularon inicialmente para participar en C.A.F.E. Practices, sólo 60 cum-

plieron los requerimientos; (ii) *costo de mejora de la competitividad de la MyPE*: extender el alcance de los programas de capacitación gestionados por el Centro de Apoyo al Productor supone un desafío; (iii) *costos de coordinación, trazabilidad y medición de impacto*: mejorar la trazabilidad del café y las evidencias de transparencia económica entregadas por los proveedores; clarificar qué porción de las utilidades transferidas a productores se considera equitativa; establecer precios mínimos (si bien la aplicación de precios mínimos a cambio de precios máximos fue rechazada por los productores); extender la medición de impacto a todos los proveedores; mejorar la disponibilidad de verificadores de C.A.F.E. Practices capaces de certificar criterios múltiples; (iv) *Costo de incumplimiento de requerimientos técnicos, de calidad, ambientales y sociales*: Los pequeños agricultores deben mejorar el cumplimiento de los requerimientos técnicos, de calidad, sociales y ambientales, así como la disponibilidad de evidencias de que cumplen con las C.A.F.E. Practices para fortalecer sus estrategias de posicionamiento en nichos de cafés de alta calidad.; (v) *Insuficiente acceso a financiamiento*: Los pequeños agricultores carecen de financiamiento para llevar a cabo mejoras productivas que requieran créditos puente por ejemplo, para sustituir las plantas de café por plantas más jóvenes.

Relevancia de la iniciativa: Ante la crisis del sector cafetalero, los pequeños productores centroamericanos sólo podrán competir si adoptan una estrategia centrada en producir y comercializar café orientado al segmento de mayor calidad del mercado. Starbucks, a pesar de ser un jugador de mediano tamaño comparado con las cinco empresas que concentran el 50% de la demanda de café a nivel mundial, es el líder en el sector de cafés especializados y ha asumido el compromiso de aplicar prácticas de transparencia financiera, y el pago de una prima a los productores. El posible efecto imitación de otras empresas podría tener un fuerte impacto y existen evidencias de que ya se están desarrollando programas similares a C.A.F.E. Practices en Centroamérica.

Unión Fenosa, Colombia: energía social

Perfil: Unión Fenosa es una compañía multinacional española dedicada a la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica con presencia en América Latina, África y Asia. Atiende a más de 8,5 millones de clientes en el mundo, factura US\$8.000 millones al año y emplea a 10.000 personas en España



y 9.000 en el exterior (datos de 2005). En 2000, inició sus operaciones en Colombia.

Contexto y dilema a resolver: El conflicto armado que sufre el país desde hace décadas, ha sido la causa del desplazamiento de miles de personas de escasos recursos que se han reubicado en asentamientos ilegales sin infraestructura básica. Para resolver la carencia de electricidad, estas comunidades han recurrido a realizar conexiones no autorizadas a la red operada por Electrocosta y Electrocaribe, filiales de Unión Fenosa, dando lugar al fenómeno de la subnormalidad eléctrica. Estas comunidades se ven afectadas por problemas técnicos (redes antitécnicas, baja calidad de servicio y elevado riesgo de accidentes) y económicos (fraude, morosidad, bajos ingresos, desempleo). La falta de pago en los barrios afectados por la subnormalidad (barrios “subnormales”), unido a las deudas del gobierno en concepto de subsidios y de consumo en edificios públicos ocasionó grandes pérdidas a la empresa que, como respuesta, dejó de suministrar energía a los usuarios morosos en 2002, provocando reacciones violentas de las comunidades, atrayendo la atención de los medios de comunicación y afectando su reputación. Resolver esta crisis no era tarea fácil, la empresa se enfrentaba a un dilema: ¿cómo tener en cuenta las circunstancias especiales de los pobladores de los barrios afectados por la subnormalidad eléctrica sin comprometer la salud financiera de Unión Fenosa?

Motivación: La cooperación de Unión Fenosa con MyPE (pequeños gestores comunitarios) surge como respuesta a un desafío externo: el deterioro de su cuenta de resultados ante el impago de clientes ubicados en barrios subnormales y de su imagen pública derivada de la baja calidad del servicio y del conflicto

con las comunidades morosas. Por tanto, la motivación es doble: utilitarista (aumentar la recaudación, a través de un nuevo modelo de distribución que le permita menores costos y una mayor cercanía al cliente), y legitimista (mejorar su reputación mediante la mejora del servicio y la concertación con las comunidades, asegurando su “licencia para operar” en Colombia).

Estrategia de vinculación con MyPE: La estrategia de vinculación se basa en el desarrollo de distribuidores en el marco de una cadena productiva con un sistema de gobierno cuasijerárquico liderada por el comprador. Bajo esta estrategia, el líder de la cadena (Unión Fenosa) apoya a las MyPE (gestores comunitarios) proporcionándoles asistencia técnica para mejorar su capacidad comercial. A cambio disminuye costos, aumenta su flexibilidad y expande su red de distribución aumentando su proximidad a clientes que requieren una atención más personalizada.

Funcionamiento: Unión Fenosa comercializa energía eléctrica en los barrios subnormales de la Costa Atlántica colombiana mediante una filial especializada, Energía Social, a través de la que aplica a este segmento del mercado esquemas diferenciales de prestación del servicio eléctrico autorizados por la ley. Ello le permite tener en cuenta las circunstancias especiales de estos barrios y la reducida capacidad de pago de sus pobladores, sin comprometer su rentabilidad financiera. Su estrategia de comercialización en estas zonas está basada en una red de MyPE gestionadas por residentes de los propios barrios lo que le permite disminuir los costos de comercialización y aumentar la proximidad al cliente. La estrategia de segmentación y proximidad es un elemento clave para su éxito comercial, ya que los usuarios ubicados en estos barrios, requieren una atención diferenciada e intensiva en recursos humanos, que hace inviable trabajar con ellos mediante los canales de comercialización tradicionales. La gestión comercial de Energía Social se inicia con la concertación con las comunidades y la identificación de un líder comunitario para que actúe como suscriptor de los acuerdos de suministro entre Energía Social y las comunidades que deben negociar un período de continuidad del suministro acorde con su capacidad de pago (entre el 20–70% de la factura). Posteriormente se procede a crear una red de gestores comunitarios que realizan las actividades comerciales con los usuarios individuales (medición de consumo, facturación y cobro), con el apoyo de agentes comerciales de Energía Social. La estrategia de la empresa es novedosa por estar centrada en los siguientes elementos, que son complementarios entre sí: (i) la concertación con las comunidades, ya que son los propios usuarios los que deciden conjun-

tamente con Energía Social la duración de los períodos de continuidad del suministro y la frecuencia de pago sobre la base de su capacidad de pago; (ii) la proximidad y conocimiento del cliente a través de la red de gestores comunitarios, que son miembros de las comunidades a las que atienden, lo que puede generar en los usuarios procesos de apropiación y responsabilidad en el uso del servicio y en el ejercicio de sus obligaciones; (iii) la prevención y corrección de la subnormalidad eléctrica a través de la normalización de redes; y (iv) la acción social ya que la empresa entendió que, dada la naturaleza de las comunidades en las que trabaja, debía de ir más allá de la venta de energía, colaborando en su desarrollo socioeconómico.

Alianzas: Unión Fenosa efectuó alianzas con el gobierno central y las alcaldías para acelerar y cofinanciar el proceso de normalización de redes en los barrios afectados por la subnormalidad eléctrica. También realizó alianzas con universidades para promover la capacitación de las comunidades en temas no directamente relacionados con el sector eléctrico, pero que abordan los problemas socioeconómicos y legales a los que se enfrentan.

Resultados y beneficios para la empresa (Unión Fenosa): El porcentaje de recaudo había aumentado desde el 4% en 2004 al 25% en diciembre de 2005, y la reputación de la compañía había mejorado sustancialmente cambiando su posicionamiento de “villana” a “aliada social” en un plazo de 4 años.

Resultados y beneficios para las comunidades y MyPE beneficiarias: (i) *Generación de empleo y mejora de los ingresos y la capacidad gestora de las MyPE:* en abril de 2006, se habían creado 26 pequeñas comercializadoras de electricidad gestionadas por miembros de las comunidades usuarias. En estas MyPE trabajan 945 personas, atendiendo a 700 barrios y 200.000 familias. Estas empresas además de ser una nueva fuente de empleo para la comunidad, reciben capacitación, equipamiento y acompañamiento por parte de Energía Social para el adecuado desempeño de su negocio, lo que supone una oportunidad para los pobladores de los barrios subnormales de aumentar su empleabilidad. (ii) *Normalización de redes:* se han gestionado recursos ante el gobierno para la normalización de 26 barrios, que agrupan unas 23.000 familias. (iii) *Mejora de la calidad del servicio:* las comunidades disponen de mejores instrumentos para asegurar la debida prestación del servicio eléctrico a pesar de que existen aspectos que todavía deben solucionarse satisfactoriamente. Sin embargo, la factura eléctrica sigue siendo alta con relación a los ingresos promedio de estas comunidades.

Por ejemplo, los vecinos del Barrio de Mandela, pagan entre el 45-55% de la factura de electricidad, lo que en términos monetarios supone entre 8.000-25.000 pesos mensuales (US\$3,2-10), comparado a un ingreso promedio de 150.000 pesos (US\$60).

Desafíos para las empresas: (i) *Costos de mejora de la competitividad de la MyPE:* La Defensoría del Pueblo, reconoce la importante contribución de la red de MyPE para la resolución de los problemas que afectan a los barrios subnormales, aunque señala que todavía está por verse su sostenibilidad y debido acompañamiento mientras que algunas organizaciones sociales critican el modelo de Energía Social por su impacto sobre las comunidades al originar enfrentamientos entre los gestores comunitarios y los pobladores; (ii) *Costos de incumplimiento de requerimientos técnicos, de calidad, ambientales y sociales:* Energía Social reconoce la dificultad para establecer un sistema de comisiones que incentive la mejora de los niveles de recaudación, basados en órdenes de trabajo, sin originar incentivos perversos que hagan aumentar el número de cortes y reconexiones injustificadas, ocasionando un perjuicio a los usuarios y empeorando la calidad del servicio; (iii) *Inadecuación del marco normativo y fiscal:* Energía Social señala la necesidad de avanzar en materia normativa para aumentar la viabilidad de la atención a las poblaciones carenciadas. Adicionalmente, el cumplimiento de los requerimientos legales y fiscales supone un desafío para los gestores individuales, no así para las MyPE. La mayoría de los gestores individuales no están formalizados y tienen dificultades para emitir comprobantes fiscales.

Relevancia de la iniciativa: La gestión del suministro de energía en los barrios de bajos ingresos con redes antitécnicas es un problema que no sólo afecta a Colombia, sino a toda América Latina. Por ello, el modelo propuesto por Energía Social presenta un potencial elevado para ser replicado en otros países. La integración de MyPE en las cadenas de valor de las empresas comercializadoras de energía puede ser una oportunidad, si estas empresas son capaces de: (i) asegurar que el acompañamiento a los gestores comunitarios y las comisiones pactadas contribuyen efectivamente a la mejora de la competitividad de los pequeños comercializadores; (ii) comunicar adecuadamente a los consumidores el sistema de prestación de servicio y el papel de los gestores comunitarios, de forma que éstos no sean vistos como enemigos de las comunidades; y (iii) apoyar a las comunidades en el desarrollo de oportunidades económicas ligadas al sector eléctrico (venta y reparación de electrodomésticos eficientes energéticamente de uso individual o comunal, etc.).

Análisis de los casos

La evidencia empírica reunida en los ocho casos analizados muestra que en América Latina y el Caribe existen ejemplos concretos de cómo grandes y medianas empresas están poniendo en marcha iniciativas para abordar objetivos empresariales y simultáneamente contribuir a la resolución de algunos de los problemas económicos y sociales que afectan a las MyPE con las que se relacionan. Aunque incipientes, algunos de ellos están generando frutos prometedores.

El análisis realizado se centra principalmente en la figura de las empresas que lideran las cadenas productivas con el objeto de responder a las dos primeras preguntas que nos planteamos abordar mediante este estudio: ¿cuáles son las motivaciones de las grandes y medianas empresas para vincularse con empresas más pequeñas a través de sus cadenas productivas?, ¿qué estrategias de vinculación son las más comunes y qué tipo de apoyo puede ser más efectivo para alcanzar simultáneamente valor económico y social para la MyPE y para la empresa que lidera la cadena? Responder a estos interrogantes nos permitirá explicar a continuación algunas recomendaciones para promover iniciativas que tengan mayor impacto económico y social sobre la MyPE.

Es conveniente señalar que el análisis está limitado por la falta de datos de las MyPE a nivel microeconómico, aspecto no incluido dentro del alcance original del proyecto, centrado en la visión de las empresas que lideran las cadenas, aunque durante el proceso de recopilación de información también se recogió el testimonio de una muestra de las MyPE participantes.

Caracterización de los casos seleccionados

Tipología de las empresas que lideran las cadenas productivas

Como muestra la tabla 1, las empresas pertenecen a un amplio espectro de sectores (manufactura, distribución, servicios), de tamaños (empresas grandes, medianas y pequeñas, multinacionales y locales) y están ubicadas en ocho países con diversos niveles de desarrollo socioeconómico.

El sector, el tamaño o el país de origen no parecen ser determinantes para que una empresa cree oportunidades económicas para MyPE ya que como muestran los casos de Atuto, La Casa y Oyanca o de los franquiciados de Grupo Bon, las empresas en países de menor desarrollo económico, en sectores tradicionales

TABLA 1: TIPOLOGÍA DE LAS EMPRESAS QUE LIDERAN LAS CADENAS PRODUCTIVAS

	País	Sector	Tamaño	Facturación US\$ MM (2005)
Amanco	Guatemala	Tubosistemas de conducción de agua	Multinacional	688
Atuto, La Casa y Oyanca	Honduras, Guatemala y Nicaragua	Artesanías	Mediano y pequeño	1 0,5 0,12
Bon Appetit	El Salvador	Alimentación y bebidas	Grande	75
Grupo Bon	República Dominicana	Alimentación y bebidas	Grande	34
Pão de Açúcar	Brasil	Distribución a través de supermercados	Grande	7.000
PRODEM	Bolivia	Servicios financieros	Grande	16
Starbucks	Costa Rica	Alimentación y bebidas	Multinacional	6.400
Unión Fenosa	Colombia	Comercialización de electricidad	Multinacional	8.000

y de tamaño pequeño o micro también pueden contribuir al desarrollo económico de las MyPE de una manera responsable.

Tipología de las MyPE que participan en las integraciones productivas analizadas

Las MyPE participantes en las integraciones productivas analizadas son heterogéneas y se enfrentan a realidades y necesidades muy diferentes. La mayoría son microempresas con menos de 10 empleados si bien también hay algunas pequeñas empresas. Como muestra la tabla 2, desde el punto de vista de su *madurez*, la mayoría ya existían previamente, si bien algunas han sido

incentivadas por las empresas que lideran las cadenas. Desde una perspectiva de *competitividad* encontramos dos niveles de desarrollo, algunas claramente competitivas, en su mayoría articuladas horizontalmente en cooperativas y asociaciones de productores, y otras con un nivel de desarrollo y articulación menor, en algunos casos de subsistencia. Desde un punto de vista *espacial*, vemos que las MyPE pueden estar ubicadas tanto en zonas urbanas como rurales. La mayoría de las MyPE rurales se enfrentan a problemas adicionales a los que soportan las MyPE urbanas: lejanía de los centros de acopio, dispersión geográfica, y menor acceso a servicios financieros, telecomunicaciones, etc. Desde un punto de vista de *género* se observa un predominio de

TABLA 2: TIPOLOGÍA DE LAS MyPE ANALIZADAS

	Madurez		Competitividad		Articulación		Espacio	
	Existían previamente	Incentivadas por el líder de la cadena	Competitivas	Básicas	Articuladas horizontal- mente	No articuladas horizontal- mente	Urbanas	Rurales
Amanco	X		X		X			X
Atuto, La Casa y Oyanca	X	X		X	X	X		X
Bon Appetit	X	X	X			X	X	
Grupo Bon	X	X	X	X		X	X	X
Pão de Açúcar	X			X		X		X
PRODEM	X		X	X	X	X		X
Starbucks	X		X		X	X		X
Unión Fenosa		X	X	X		X	X	

mujeres en los sectores de manufactura más tradicionales (artesánas) y de hombres en otros sectores (agricultura, distribución de mercancías y servicios).

Gran parte de las MyPE analizadas forman parte o están cercanas a la base de la pirámide por lo que, como se argumenta a continuación, su participación en integraciones productivas presenta retos diferentes a la integración con empresas de mayor tamaño.

Motivaciones y beneficios de las empresas para establecer vínculos con MyPE

Motivaciones

Siguiendo el marco conceptual propuesto, desde una perspectiva de responsabilidad social empresarial, podemos considerar cuatro tipos de motivaciones de las grandes y medianas empresas para vincularse con empresas más pequeñas a través de sus cadenas productivas: altruistas, políticas, utilitaristas y legitimistas, según la dimensión predominante sea ética, política, económica o social². Además, es posible distinguir dos tipos de reacciones de las empresas, proactivas o reactivas, dependiendo de si la adopción de estas prácticas es espontánea, es decir, surge por iniciativa propia de la empresa, o es forzada, es decir, surge como respuesta a desafíos o situaciones de crisis.

En la mayoría de los casos analizados las vinculaciones productivas con las MyPE no se produjeron de manera espontánea y proactiva, para responder a una oportunidad, sino de forma reactiva, para responder a un desafío externo o riesgo que la empresa líder de la cadena debía abordar, predominando en estos casos las motivaciones utilitaristas, por ejemplo, la necesidad de asegurar o diversificar el suministro (Starbucks, Atuto, La Casa y Oyanca) o de responder a la presión de organizaciones sociales (Starbucks); de mantener el liderazgo en el mercado amenazado por la entrada de nuevos competidores (Grupo Bon—franquicias), o de mejorar su proximidad a los consumidores o usuarios a un costo eficiente (Bon Appetit, Unión Fenosa).

En otros casos las vinculaciones surgieron como resultado de desafíos internos, por ejemplo, la necesidad de responder a

la demanda de los accionistas o propietarios de una participación más activa en la resolución de problemas colectivos (pobreza, degradación ambiental, etc.), predominando en estos casos las motivaciones altruistas, políticas o legitimistas orientadas a contribuir a la resolución de problemas económicos, sociales y ambientales desde la propia misión de la empresa (Amanco, Grupo Bon—pequeños agricultores, Fundación PRODEM y Pão de Açúcar).

Como se muestra en la figura 1, las motivaciones utilitaristas predominan entre las empresas que siguen una estrategia de desarrollo de proveedores y de distribuidores y las motivaciones no utilitaristas son más comunes entre las empresas que siguen una estrategia de desarrollo de mercados. Desde la perspectiva del análisis de los grupos de interés como impulsores, en el primer caso los incentivos provienen de la presión de clientes y usuarios, de la competencia o de las organizaciones de la sociedad civil, y en el segundo caso los incentivos provienen de la presión de los accionistas.

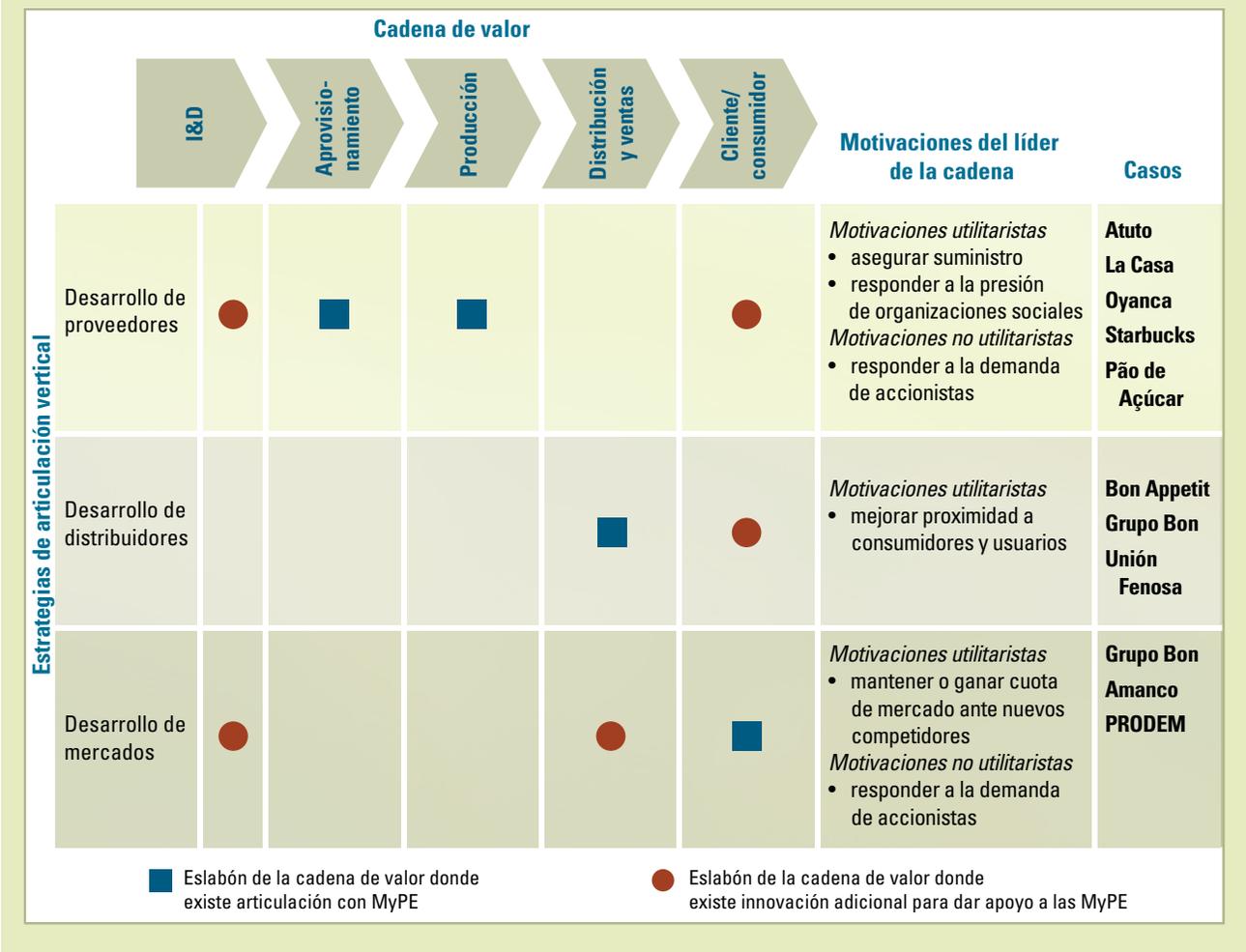
Beneficios

Para que el proceso de integración productiva se inicie, las empresas deben percibir que a través de la acción colectiva obtendrán beneficios superiores a sus costos y a los que alcanzarían a través de su acción individual. La existencia de desafíos externos o internos hace que la relación costo/beneficio favorezca la vinculación productiva.

Según la literatura sobre articulaciones productivas (Dini, Mazzonis y Pérez, 2006:6) los beneficios de las grandes y medianas empresas para entrar en este tipo de asociaciones se derivan de los beneficios tangibles que pueden obtener, que pueden ser: (i) organizacionales, si apuntan a focalizar los recursos de las empresas hacia sus respectivos negocios centrales; (ii) tecnológicos, si apuntan a la innovación de los procesos productivos; (iii) económicos, si generan reducción de costos gracias a economías de escala; (iv) comerciales, si permiten alcanzar mercados que antes estaban fuera del alcance de las empresas; (v) financieros, si permiten liberar recursos financieros mediante la reorganización de los procesos productivos (p.e. subcontratación); y (vi) sinérgicos, si se propone compartir competencias y dividir los riesgos entre los socios.

² Gutiérrez (2006) define a las altruistas como aquellas motivadas por contribuir al bien común, las políticas como las motivadas por ejercer el poder responsablemente, las utilitaristas como las motivadas por conseguir un beneficio tangible o evitar una pérdida y las legitimistas como las motivadas por salvaguardar la reputación.

FIGURA 1: ESTRATEGIAS DE ARTICULACIÓN VERTICAL CON LAS MyPE Y MOTIVACIONES DEL LÍDER DE LA CADENA



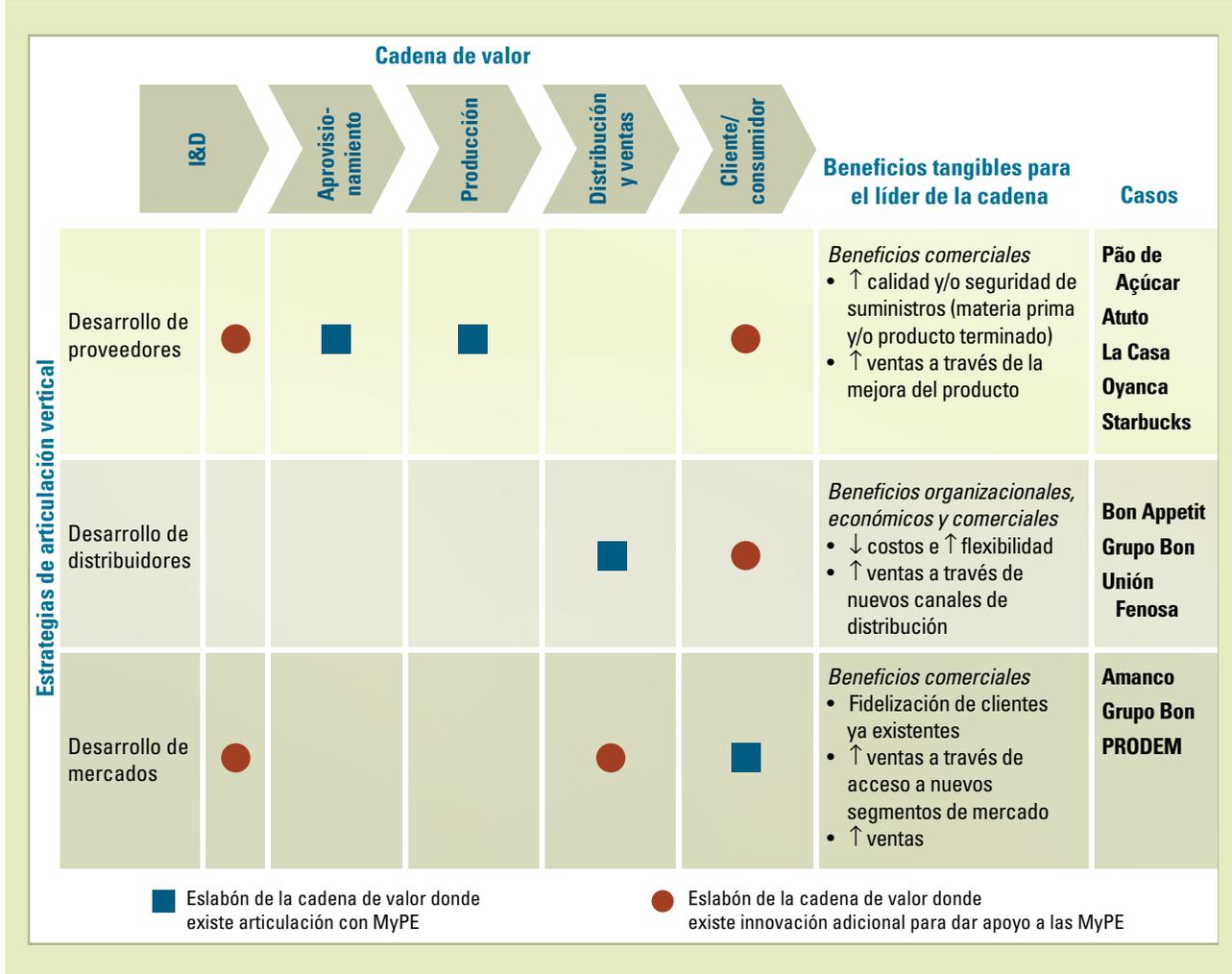
Como muestra la figura 2, en los casos analizados los beneficios tangibles que se alcanzan a través de las vinculaciones productivas con las MyPE varían según el tipo de estrategia seguida por el líder de la cadena:

- Para las empresas que siguen una estrategia de desarrollo de proveedores, los beneficios son sobre todo comerciales ya que a través de la cooperación con las MyPE mejoran la calidad y estabilidad de sus suministros o la diversidad de su oferta, como lo muestra el caso de Atuto, La Casa, Oyanca, Starbucks y Pão de Açúcar.
- Las que siguen una estrategia de desarrollo de distribuidores obtienen beneficios de cuatro tipos: organizacionales y financieros, ya que a través de la subcontratación liberan recursos para centrarse en su actividad

principal; económicos, al disminuir costos; y comerciales, ya que mejoran su acceso al mercado al aumentar la extensión de su red de distribución y la proximidad al cliente, como en el caso de Bon Appetit y Grupo Bon (a través de las franquicias), o Unión Fenosa.

- Por último, las empresas cuya estrategia se basa en el desarrollo de mercados a través de la provisión de productos y servicios adaptados a las necesidades de sus clientes obtienen beneficios comerciales al acceder a nuevos segmentos del mercado o consolidar sus relaciones en mercados ya existentes, como es el caso de Amanco y de PRODEM. Un caso particular es el de las empresas que apoyan a las MyPE que no necesariamente están vinculadas a su cadena de valor pero que a través de ese apoyo obtienen beneficios comerciales derivados de una mejora en su reputación y en su po-

FIGURA 2: ESTRATEGIAS DE ARTICULACIÓN VERTICAL CON MYPE Y BENEFICIOS PARA EL LÍDER DE LA CADENA



sicionamiento de mercado al conseguir la fidelidad d clientes existentes o acceder a nuevos clientes en el nicho del consumo responsable, como es el caso de Grupo Bon, a través de la cooperación con pequeños agricultores de cultivos orgánicos.

En algunos de los casos analizados es posible detectar que a través de la vinculación con las MyPE las empresas buscan también beneficios intangibles como una mejora de la reputación, el posicionamiento de la marca y una mayor resistencia en caso de crisis potencial o real, por ejemplo:

- A través del desarrollo de mercados y de la provisión de productos o servicios que abordan las necesidades de consumidores de bajos ingresos o los requerimientos de consumidores responsables se busca mejorar la

percepción de la opinión pública sobre la empresa y disminuir el conflicto social, como muestra el caso de Unión Fenosa, mediante la provisión de servicios diferenciados para segmentos de escasos recursos a través de Energía Social, consolidando así su “licencia social” para operar.

- A través del desarrollo de proveedores ligado a la incorporación de estándares sociales y medioambientales en las políticas de aprovisionamiento se pretende evitar boicots liderados por organizaciones sociales que promueven el comercio justo, y mantener el beneplácito de los clientes, como muestra el caso de Starbucks.
- A través de la cooperación con pequeños productores para la mejora de sus condiciones socioeconómicas o de la protección ambiental, las empresas pueden aumentar la fidelidad de clientes que valoran la responsabili-

dad social de las empresas cuyos productos consumen, como muestra el caso de Grupo Bon, lo que aumenta su capacidad de competir ante la entrada en los mercados locales de grandes empresas transnacionales.

Tipo de apoyo y beneficios para las MyPE

Tipo de apoyo

Una característica común de los casos presentados, es que las MyPE han recibido algún tipo de apoyo de las grandes y medianas empresas para mejorar o lograr hacer efectiva su integración en su cadena de valor. El tipo de apoyo recibido por las MyPE generalmente se enfoca en el ámbito productivo (diseños, capacitación técnica, insumos a mejor costo y tecnología); comercial (información de mercado y/o acceso al mercado), y/o financiero (garantías, anticipos, crédito, arrendamientos financieros o capital riesgo).

El apoyo dado varía desde el apoyo más básico que ofrece Pão de Açúcar, concentrado en el acceso a sus propios canales de comercialización y a la retroalimentación sobre el producto para adaptarlo a los requerimientos de sus clientes, hasta el apoyo más completo ofrecido por PRODEM cuya iniciativa está centrada en el desarrollo empresarial y por tanto abarca desde asistencia financiera (capitalización) hasta capacitación personalizada para el fortalecimiento organizacional.

Entre ambos casos el espectro de apoyo dado a las MyPE es muy variado y, como muestra la tabla 3, puede producirse en cualquier eslabón de la cadena: (i) *investigación y desarrollo*, si se facilita el acceso de la MyPE a diseños mejor adaptados a la demanda del mercado; (ii) *producción*, si se facilitan conocimientos, insumos o tecnologías que permitan aumentar las utilidades aumentando la facturación o disminuyendo los costos; (iii) *comercialización*, si se facilita información de mercado o acceso indirecto a mercados más dinámicos que demanden productos de mayor valor unitario o mayor volumen; (iv) *atención al cliente*, si se facilita acceso directo a nuevos segmentos de mercado; o (v) *financiamiento*, si se facilita acceso a deuda (garantías, créditos, arrendamientos financieros) o a capital (capital riesgo) para su inversión en capital de trabajo o en bienes de capital.

Beneficios

Respecto a los beneficios que las MyPE obtienen de estas asociaciones, algunos autores consideran que los encadena-

mientos productivos pueden acelerar los procesos de progreso competitivo de las empresas más pequeñas si los líderes de las cadenas fomentan y apoyan la transmisión de conocimiento y el desarrollo de capacidades de las MyPE con las que se vinculan. Otros autores adoptan una posición menos optimista dependiendo de las modalidades de gobierno de la cadena, concluyendo que en las integraciones verticales cuasijerárquicas, las condiciones son favorables para el progreso competitivo en procesos y productos que permite a las MyPE producir más eficientemente o elaborar productos de mayor valor unitario pero dificulta el progreso competitivo funcional, es decir, la adquisición de nuevas funciones para concentrarse en actividades de mayor valor agregado dentro de la cadena (Pietrobelli y Rabellotti 2005).

Como veremos a continuación, en el caso de las MyPE integradas en las cadenas productivas analizadas, todas ellas integraciones verticales cuasijerárquicas, el progreso competitivo de procesos y de productos es el más común, sin que se hayan observado procesos de progreso competitivo funcional excepto en el caso de los franquiciados de Grupo Bon, que de empleados (en su mayoría en funciones de baja calificación) se convierten en empresarios poseedores de su propio negocio.

Los beneficios para la MyPE varían de acuerdo con el eslabón de la cadena en la que se produzca la asistencia técnica o financiera y del tipo de apoyo recibido, como se explica a continuación.

1. Investigación, diseño e innovación (I+D+i)

Este tipo de apoyo es más frecuente en el caso de empresas que siguen una estrategia de desarrollo de proveedores en cadenas productivas en sectores de manufactura tradicional, como Atuto, La Casa y Oyanca. Dado que existe una gran competencia de los productos asiáticos, los líderes de la cadena otorgan gran importancia al diseño, a la calidad y a la información de mercado y transfieren ese conocimiento a sus proveedores. En ocasiones, los propios artesanos participan en el proceso de I+D+i, como es el caso del proyecto *Bridging Cultures Through Design* desarrollado por La Casa con los estudiantes de la Rhode Island School of Design (RISD, Providence, Rhode Island, EE.UU.) que pretende facilitar el desarrollo de la comunidad establecida en los alrededores del Lago de Atitlán, en San Antonio Palopó y Santiago Atitlán, a través del diseño. Para ello promueve la colaboración entre artesanos y estudiantes con el fin de desarrollar diseños textiles innovadores y nuevos productos que sean bien recibidos por el mercado estadounidense.

En este caso el apoyo de la empresa que lidera la cadena facilita un proceso de progreso competitivo de productos de la MyPE, permitiendo a los proveedores orientar su producción a manufacturas con mayor demanda en el mercado o mayor valor unitario. El beneficio para las MyPE radica en la posibilidad de aumentar sus ingresos a través de un mayor volumen de producción o del mayor precio facilitado por un mejor diseño.

2. Mejora de la producción a través de la capacitación, de insumos a mejores precios y/o de la mejora tecnológica

Este tipo de apoyo se produce en prácticamente todos los casos analizados con independencia de la estrategia de vinculación con MyPE seguida.

En el caso de empresas que siguen una estrategia de desarrollo de proveedores, como Atuto, La Casa y Oyanca, los líderes de la cadena se centran en la capacitación a los artesanos en técnicas especializadas, y en la introducción de mejores tecnologías a través de la instalación de infraestructuras comunales (hornos, etc.) que les permita alcanzar los requerimientos de sus clientes ubicados en Estados Unidos y Europa. En el caso de Starbucks la capacitación a los agricultores se enfoca en facilitar su cumplimiento de los requerimientos de su sistema de evaluación y selección de proveedores bajo las C.A.F.E. Practices. En el caso de empresas que siguen una estrategia de desarrollo de distribuidores, como Bon Appetit, Grupo Bon o Unión Fenosa, la capacitación se centra en aspectos relativos a la atención al cliente o en facilitar el acceso a tecnologías que mejoren su productividad (por ejemplo, vehículos, expositores de mercancía o computadoras). En el caso de empresas que siguen una estrategia de desarrollo de mercados en la base de la pirámide, como Amanco, los líderes de la cadena mediante su apoyo pueden abordar necesidades prácticas (de consumo) o estratégicas (que permiten incrementar los ingresos y su estabilidad y por tanto romper el círculo vicioso de la pobreza) de las MyPE. En el caso de los módulos de riego 4x4 (4 estaciones x 4 cosechas) de Amanco se abordan necesidades estratégicas de las MyPE de forma integral al aumentar la productividad de 2 a 4 cosechas anuales, ofrecer capacitación para mejorar el uso eficiente del agua y diversificarse hacia cultivos no tradicionales e integrar dos productos (módulo de riego y letrina) en una única solución para evitar la contaminación del agua, lo que mejora las condiciones de higiene en los campos de cultivo y facilita la obtención de la certificación de Buenas Prácticas Agrícolas, requerida para acceder al mercado estadounidense, de mayor valor unitario que los mercados locales, aunque también más exigente.

En estos casos, el apoyo de las empresas que lideran la cadena facilita el progreso competitivo de procesos de las MyPE, al permitir a los proveedores una transformación más eficiente de insumos en productos, pero también les permite orientar su producción a líneas de productos con mayor valor unitario, facilitando un proceso de progreso competitivo de productos.

3. Mejora de la comercialización, a través de información de mercado y/o de acceso al mercado

En el caso de empresas que siguen una estrategia de desarrollo de proveedores, los líderes de la cadena ofrecen a las MyPE información de mercado sobre la demanda de sus clientes para que puedan mejorar su oferta y también acceso al mercado a través de sus propios canales de comercialización, como en el caso de Atuto, La Casa, Oyanca, Pão de Açúcar y Starbucks.

En estos casos el apoyo de las empresas que lideran la cadena facilita un proceso de progreso competitivo de productos de las MyPE, permitiendo a los proveedores orientar su producción a líneas de productos con mayor valor unitario o aumentar su volumen de pedidos.

4. Mejora de la atención al cliente a través de acceso al mercado

En el caso de empresas que siguen una estrategia de desarrollo de distribuidores, como Bon Appetit, Grupo Bon y Unión Fenosa, los líderes de la cadena se centran en mejorar su red de atención al cliente y su proximidad y ofrecen a las MyPE acceso exclusivo a ese mercado, a cambio de que la exclusividad sea recíproca.

En estos casos el apoyo de las empresas que lideran la cadena facilita un proceso de creación de empresas ya que en todos los casos analizados, los microempresarios que realizan las funciones de distribución han recibido algún tipo de asistencia del líder de la cadena para iniciar su actividad.

5. Financiamiento a través de garantías, anticipos, crédito, arrendamientos financieros o capital de riesgo

Casi todas las empresas analizadas, independientemente del tipo de estrategia de desarrollo seguida (desarrollo de proveedores, de distribuidores o de mercados), y excepto en el caso de Pão de Açúcar y Unión Fenosa, ofrecen a las MyPE acceso a financiamiento para distintos usos. Puede tratarse de acceso a *capital de trabajo*, en el caso de proveedores para adquirir insumos bien sea a través de anticipos (como en los ejemplos de Atuto,

la Casa y Oyanca), o a través de créditos de campaña como en el caso de Starbucks. En el caso de distribuidores el acceso a capital de trabajo puede ser necesario para adquirir mercancía, como en el ejemplo de Bon Appetit. El acceso a financiamiento puede también tratarse de acceso a *bienes de capital*.

En el caso de distribuidores, para adquirir vehículos de reparto, a través de subarrendamientos financieros suscritos por el líder de la cadena, como en el ejemplo de Bon Appetit. En el caso de desarrollo de mercados, para adquirir mejores tecnologías a través de capital de riesgo, como en el ejemplo de PRODEM. Por último, el acceso a financiamiento puede ser acceso a capital. Así lo demuestran el caso de los distribuidores para la creación de empresas, como en el ejemplo de las franquicias de Grupo Bon; y el caso de los clientes para la adquisición de bienes de capital, como en el ejemplo de PRODEM.

En estos casos, el apoyo de las empresas que lideran la cadena facilita el progreso competitivo de procesos de las MyPE, permitiendo a los proveedores, distribuidores y clientes transformar de manera más eficiente los insumos en productos. En el caso de los distribuidores de Grupo Bon permite también un progreso competitivo funcional ya que ex empleados que se desempeñaban en su mayoría en funciones de baja calificación se convierten en empresarios poseedores de su propio negocio.

Conclusiones preliminares³

¿Qué podemos concluir respecto a qué tipo de vinculaciones productivas tienen mayor probabilidad de éxito y mayor impacto económico y social?

A pesar de que el pequeño número de casos analizados y su heterogeneidad hace que la muestra no sea suficientemente representativa como para obtener conclusiones definitivas, sí nos permite esbozar algunos de los parámetros que caracterizan a las iniciativas con mayores probabilidades de éxito.

Desde la perspectiva de las MyPE cabe señalar los siguientes indicadores de éxito para estas integraciones productivas:

- **Impacto económico:** que cree oportunidades económicas para las MyPE, es decir, que origine un proceso de progreso competitivo que permita a las MyPE un desplazamiento hacia procesos, productos, funciones y

sectores de mayor valor económico que supongan un incremento de sus ingresos y/o de la estabilidad de los mismos, y/o una disminución en sus costos;

- **Impacto social estratégico:** que empodere a las MyPE, es decir, que aborden necesidades estratégicas y no sólo prácticas de las MyPE que les permitan mejorar el statu quo;
- **Impacto numérico:** que no sea anecdótico, es decir, que beneficie a un número significativo de las MyPE;
- **Permanencia:** que la permanencia de las empresas que lideran la cadena en las iniciativas sea a largo plazo, es decir, que beneficie a las MyPE de forma sostenida. Ello dependerá de que la relación costo/beneficio para el líder sea económicamente racional.

Desde la perspectiva de la empresa que lidera la cadena, los indicadores de éxito variarán en función de las motivaciones que hayan impulsado su vinculación con las MyPE.

- En el caso de que las motivaciones hayan sido puramente *utilitaristas* (responder a una crisis), el éxito se medirá en función de si el problema que se buscaba resolver ha sido o no resuelto, es decir si se ha evitado una pérdida o se ha conseguido una ganancia, lo que se reflejará en la cuenta de resultados.
- Si las motivaciones han sido *legitimistas*, el éxito se medirá en función de sus efectos sobre la reputación de la empresa.
- En el caso de que las motivaciones hayan sido *altruistas o políticas*, el éxito se medirá en función del impacto sobre las propias MyPE, usando los indicadores ya mencionados.

En general las motivaciones suelen ser mixtas con lo cual se tenderá a evaluar el éxito usando una combinación de indicadores que midan el impacto de la iniciativa sobre la cuenta de resultados económicos y sociales de la empresa que lidera la cadena, estimándose el resultado social en función de su impacto sobre las MyPE que conforman su cadena de valor.

Aplicando estos indicadores a las empresas analizadas, tal y como se muestra en la tabla 4, en la mayoría de los casos, y excepto en las iniciativas incipientes que todavía están buscando la sostenibilidad económica, como es el caso de Pão de Açúcar,

³ Nuestro agradecimiento a Michael Chu, Harvard Business School y a Marco Dini, Consultor, por sus aportaciones a esta sección

TABLA 4: IMPACTO ECONÓMICO DE LAS INICIATIVAS

Caso	Impacto económico del proyecto	
	Sobre las empresas líderes de las cadenas productivas	Sobre las micro y pequeñas empresas (MyPE)
AMANCO (Grande)	<p>BAJO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado potencial US\$5MM, o sea 0,7% de las ventas anuales de Amanco (US\$688MM) • Ventas programa piloto US\$0,3MM, o sea 0,04% de las ventas anuales 	<p>ALTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento márgenes 40% • Aumento producción 22% • Número de cosechas de 2 a 4 • Disminución costo mano de obra/riego: 33% • Disminución volumen y costo de agua: 50%
ATUTO, LA CASA, OYANCA (Pequeñas)	<p>ALTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar suministro de productos en condiciones de diseño, calidad, plazo y precios • Proyecto afecta estructura de costos. Los artesanos representan en costos de 50% a 66% de las ventas de las casas exportadoras 	<p>ALTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Honduras: duplican ingresos • Guatemala: aumento de ingresos en 85% • Nicaragua: duplican ingresos • Aumentos de ingreso de 30% al 75% de los ingresos promedio anuales
BON APPETIT (Grande)	<p>CLAVE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reemplazo de mercado, de las FF.AA. a consumidores en el mercado libre • Necesidad de acceso a distribución para productos nuevos a costos viables • Red de comercialización con llegada a 3.500 bocas (vs. líder, con 50.000 bocas) 	<p>ALTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nueva fuente de trabajo • De empleado a empresario • Ingreso 6x salario mínimo (US\$30/día vs. US\$5/día)
GRUPO BON (Mediana) HELADOS Y JUGOS	<p>ALTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Franquicias representan 160 de 200 bocas de distribución • Franquicias representan aprox. ventas de US\$12MM (US\$0,075MM x 160), o sea 35% 	<p>ALTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para 30% de franquiciatarios ex empleados, capital de riesgo • Para ex empleados transportistas, apoyo para financiamiento de vehículos
GRUPO BON (Mediana) BOLETOS PAGADOS CON ANTICIPACIÓN PEQUEÑOS AGRICULTORES	<p>BAJO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa para conseguir la fidelidad de los clientes vía imagen de empresa no parece ser de alta efectividad 	<p>MEDIANO/BAJO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si bien la asistencia técnica otorgada facilita la diversificación hacia cultivos y mercados de mayor valor unitario, la impresión es que el impacto es limitado.
PÃO DE AÇUCAR (Grande)	<p>BAJO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aunque no hay cifras, la impresión es que el programa representa un nicho pequeño dentro de las ventas anuales de US\$7MM • La motivación legitimista parecería estar por encima de la comercial (aumento de ventas): el programa arrancó en el 2002 pero aún no es autosostenible 	<p>MEDIANO/BAJO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa afecta 12.500 personas en 19 estados, pero beneficios deben ser considerados frente a altos costos transaccionales (incluyendo barreras legales y fiscales) para poder ser proveedor de una cadena gigante.
PRODEM (Pequeña)	<p>ALTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integral a la misión de la institución • Capital de riesgo invertido de US\$2,3MM representa una actividad principal de la institución. 	<p>ALTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PyME: Aumento de las ventas en un 100%, con un aumento proporcional en las materias primas suministradas por los microproveedores • Microproveedores: Aumento de ingresos del 57%

(continúa en la página siguiente)

TABLA 4: IMPACTO ECONÓMICO DE LAS INICIATIVAS (continuación)

Caso	Impacto económico del proyecto	
	Sobre las empresas líderes de las cadenas productivas	Sobre las micro y pequeñas empresas (MyPE)
STARBUCKS COSTA RICA (Grande)	<p>CLAVE:</p> <ul style="list-style-type: none"> Asegurar el abasto continuo de materia prima esencial (café arábica de alta calidad) ante el alto crecimiento de la red a nivel global. <ul style="list-style-type: none"> 2005: 77MM libras, 24,6% de compras Programa C.A.F.E. Serio riesgo de daño significativo a la marca global vía movimiento pro “comercio justo” Consistencia con compromiso de responsabilidad social empresarial que forma parte de la imagen pública de la empresa 	<p>ALTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> Precio promedio 23% superior Acceso a créditos de campaña A septiembre de 2005, 180 solicitudes para participar en Programa C.A.F.E. involucrando a 35.000 productores en 17 países Empresa líder Starbucks es uno de los compradores más importantes del mundo <ul style="list-style-type: none"> 2% de la producción global total 10% de la compra mundial de café certificado
UNIÓN FENOSA (Grande)	<p>ALTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> Falta de pago en los barrios “subnormales” afecta significativamente la rentabilidad de las operaciones en Colombia <ul style="list-style-type: none"> A diciembre de 2005, el porcentaje de recaudo aumentó del 4% al 25% Interrupción de servicios a los barrios “subnormales” causó serios daños a la imagen corporativa ante los medios y el público <ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento sustancial, yendo de “villano” a “aliado social” 	<p>ALTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> Creación de 26 pequeñas comercializadoras de electricidad, con 945 puestos de trabajo, atendiendo 700 barrios y 200.000 familias Aumento normalización de servicios Mejora de la calidad del servicio

Fuente: Michael Chu, Harvard Business School, sobre la base de los casos analizados.

los beneficios superan los costos, y el impacto económico de la iniciativa sobre ambas partes (líderes de las cadenas y MyPE) es positivo, lo que supone un incentivo para las grandes y medianas empresas para continuar ofreciendo este apoyo.

Desde la perspectiva de las MyPE que integran las cadenas de valor, en prácticamente todos los casos, el impacto económico de las iniciativas es alto. Sólo en dos de ellos, Pão de Açúcar y Grupo Bon—apoyo al agro, se podría clasificar el impacto sobre las MyPE de “mediano a bajo”. Esto sugiere que la creación de valor social en los casos estudiados es alta y valida el interés de estas integraciones productivas para crear oportunidades para la mayoría.

Desde la perspectiva de las empresas grandes que lideran estas integraciones productivas verticales, la dispersión del impacto económico es mucho mayor. En este grupo hay 2 proyectos que podrían considerarse tan estratégicos para la empresa que lidera la cadena que cabría designarlos de “clave” (Bon Appetit, Starbucks), 4 cuyo impacto podría clasificarse de “alto” (Red de artesanos, Grupo Bon-Helados y Néctares, PRODEM y Unión Fe-

nosa), y 3 cuyo impacto para el líder es “bajo” (Amanco, Pão de Açúcar, Grupo Bon-Agro).

La creación de oportunidades económicas para las MyPE y su progreso competitivo a través de integraciones productivas está intrínsecamente ligada al alcance y a la calidad de la asistencia técnica o financiera que de forma directa o indirecta le proporcione el líder de la cadena que puede verse afectada por las motivaciones que impulsan las iniciativas. A pesar de los posibles beneficios que conlleva la cooperación con las MyPE, los costos iniciales de transacción y aprendizaje ligados al desarrollo de integraciones productivas con las empresas más cercanas a la base de la pirámide suponen un desincentivo para su establecimiento. Por tanto, es más factible que este tipo de cooperación sea iniciado por empresas bajo dos circunstancias:

- empresas que se enfrentan a un desafío que sólo puedan resolver mediante la cooperación con micro y pequeñas empresas y que por tanto tengan una motivación fuertemente utilitarista o legitimista.

- empresas que hayan desarrollado políticas de responsabilidad social empresarial que fomenten el desarrollo local o vinculaciones con colectivos ubicados en la base de la pirámide que les permita sustentar las iniciativas en términos de su valor social hasta que su madurez permita hacerlas rentables en términos de su valor económico. En este caso las motivaciones son predominantemente altruistas o políticas.

El primer caso, en el que la cooperación con micro y pequeñas empresas es crítica, es más común en aquellas empresas que siguen estrategias de desarrollo de proveedores o de distribuidores que en las que siguen estrategias de desarrollo de mercado. Ejemplificando el primer caso estarían Starbucks y los pequeños cafetaleros, necesarios para mantener la calidad y seguridad de su suministro. Ejemplificando el segundo caso estarían Bon Appetit y los vendedores rutereros, necesarios para llegar a 35.000 puntos de distribución o Unión Fenosa y los gestores comunitarios, necesarios para asegurar el cobro diario en los barrios afectados por la subnormalidad eléctrica. En estos casos en los que las motivaciones para la cooperación con las MyPE son principalmente *utilitaristas o legitimistas* y la iniciativa está muy vinculada al modelo de negocio de la empresa líder de la cadena, es de esperar que se le otorgue prioridad en la toma de decisiones, se apliquen los mejores recursos gerenciales o técnicos y se inviertan los recursos económicos necesarios para resolver los desafíos que se planteen. En estas circunstancias, las probabilidades de éxito pueden ser más altas, la necesidad de incentivos adicionales es menor y la permanencia de la empresa que lidera la cadena en la iniciativa estará asegurada, al menos mientras los desafíos que incentiven la cooperación con las MyPE perduren.

En el segundo caso, en el que la cooperación con las MyPE no es crítica, sino que responde a motivaciones principalmente *altruistas o políticas*, la mayoría de las empresas que lo ejemplifican siguen estrategias de desarrollo de mercado. Por ejemplo, Amanco con los pequeños agricultores, ya que si bien el proyecto Comunidades Agrícolas Globalizadas en su fase piloto permitió obtener utilidades, también supuso un costo de aprendizaje que deberá esperar a la fase de extensión de la iniciativa para ser amortizado. Otros ejemplos son Grupo Bon y los pequeños agricultores de cultivos orgánicos y PRODEM y las PyME orientadas a mercados dinámicos. Aunque es menos frecuente, algunas empresas que ejemplifican este caso siguen una estrategia de desarrollo de proveedores, como es el caso de Pão de Açúcar, cuyo programa Caras do Brasil no será sosteni-

ble económicamente hasta su quinto año pero es apoyado por su doble naturaleza de acción de marketing y de responsabilidad social de la empresa. En los casos en que las motivaciones para la cooperación con las MyPE provienen de presiones del consejo de administración o de los accionistas a no ser que las oportunidades económicas generadas por la cooperación con las MyPE sean altas, la iniciativa esté muy vinculada al modelo de negocio de la empresa líder de la cadena, y el personal haya sido adecuadamente sensibilizado y movilizado, es más difícil de esperar que se le otorgue prioridad en la toma de decisiones, se apliquen los mejores recursos gerenciales o técnicos y se inviertan los recursos económicos necesarios para resolver los desafíos que se planteen. En estas circunstancias, las probabilidades de éxito pueden ser más bajas, y la permanencia de la empresa que lidera la cadena en la iniciativa no estará asegurada si la relación costo/beneficio no es económicamente racional, aunque la necesidad de incentivos adicionales es menor, mientras las presiones del directorio y de los accionistas perduren.

Frecuentemente las motivaciones suelen ser mixtas y la probabilidad de éxito de las iniciativas se ve reforzada cuando los tres criterios de motivación (utilitario, legitimista y altruista/político) están presentes, si bien para enfrentar los costos y obstáculos de las vinculaciones con empresas en la base de la pirámide la motivación clave es la utilitarista, seguida por la legitimista, y luego la altruista.

Desafortunadamente, los casos en los que se verifica una de las dos precondiciones mencionadas (una crisis a resolver o políticas de responsabilidad social empresarial orientadas al desarrollo local) son más bien esporádicos y, en general, benefician a un pequeño número de MyPE, por lo que difícilmente pueden constituir una solución masiva para el problema de la vinculación entre microempresas en la base de la pirámide y líderes de cadenas productivas. Resulta, pues, necesario incentivar a las empresas que carecen de alicientes económicos o sociales para vincularse productivamente con las MyPE.

Es conveniente señalar que los beneficios y costos para la gran y mediana empresa de vincularse con MyPE no son estáticos, sino que varían a lo largo del ciclo de vida de estas integraciones (Deloitte, 2004:3). En la fase inicial es más probable que sea necesario un mayor nivel de inversión a cambio de menores beneficios tangibles, pero a medida que el vínculo asociativo madura y la brecha entre las capacidades de las MyPE y las necesidades de la empresa disminuyen, la relación costo/beneficio mejora. Por otro lado, en varios de los casos analizados, el costo y los riesgos no son asumidos enteramente por la empresa

que lidera la cadena productiva sino que se comparten con aliados estratégicos.

Por tanto, un incentivo puede ser diseminar información sobre ejemplos demostrativos que atraigan nuevas empresas hacia este tipo de integraciones y disminuir los costos y riesgos de este tipo de vinculaciones. En la sección 4, “Desafíos y recomendaciones”, se analizan los desafíos y costos identificados por las empresas participantes en este estudio y se proponen recomendaciones específicas para abordarlos. Pero antes de abordar estas recomendaciones específicas proponemos algunas recomendaciones más generales respecto a qué tipo de iniciativas deberían ser apoyadas externamente.

Recomendaciones preliminares

1. No reemplazar el mercado, pero sí acelerarlo asegurando el cumplimiento del principio de adicionalidad de la ayuda

De las observaciones realizadas se desprende la conveniencia de apoyar prioritariamente iniciativas en las que las motivaciones de las empresas participantes sean tal que existan claros incentivos para asumir los costos necesarios para asegurar el éxito (que el impacto económico sobre la gran y mediana empresa sea medio/alto), para asegurar su permanencia a largo plazo en la iniciativa (que la relación costo/beneficio sea económicamente racional) y para afectar a un número significativo de micro y pequeñas empresas (que la escala de la iniciativa sea congruente con el volumen de facturación de la empresa), condiciones más frecuentes en aquellas empresas que siguen estrategias de desarrollo de proveedores o de distribuidores.

Esta recomendación abre un interrogante, ¿cómo asegurar que los donantes no reemplacen esfuerzos privados que de todas formas se habrían desarrollado? Es preciso asegurar el cumplimiento del principio de adicionalidad de los fondos de los donantes, es decir, que éstos complementen pero no sustituyan a los fondos privados. Para ello deben apoyar proyectos que las empresas privadas no habrían iniciado de todos modos. Sin embargo, es probable que las iniciativas que tengan impacto económico y racionalidad económica sean iniciadas por las empresas privadas sin necesidad del apoyo de los donantes.

Por otro lado, existen proyectos piloto que han sido financiados con apoyo del BID y el FOMIN (PRODEM, La Casa y Atuto) cuyos resultados demuestran que constituyen una fuente impor-

tante de oportunidades económicas para las micro y pequeñas empresas, pero que debido al tamaño pequeño o mediano de las organizaciones que los lideran tienen limitaciones para aumentar su escala.

Esta recomendación abre un segundo interrogante, ¿debería el apoyo de los donantes enfocarse únicamente en asistir iniciativas piloto o deberían existir instrumentos que permitan incrementar el alcance de los proyectos que ya han demostrado resultados?

Una posible respuesta a este dilema es no reemplazar el mercado, pero sí acelerarlo. El apoyo externo no parece tan vital para incentivar integraciones productivas que deberían producirse de manera espontánea; sin embargo, sí puede ser relevante para, por un lado, acelerar el proceso, ya que “*en la lucha contra la pobreza, la demora se mide en la oportunidad perdida de generaciones de seres humanos*”⁴, y, por otro lado, para asegurar que el impacto sobre las micro y pequeñas empresas sea económica, social y ambientalmente sostenible.

2. Apoyar iniciativas cuyo impacto social sea estratégico

Esta recomendación es especialmente relevante para las empresas que sigan estrategias de desarrollo de mercados. En estos casos, dado que las motivaciones frecuentemente no son utilitaristas, existe una mayor incertidumbre sobre su permanencia.

Una posible respuesta a este dilema es apoyar iniciativas cuyo impacto social sea estratégico. En los casos analizados, las empresas que siguen una estrategia de desarrollo de mercado (Amanco, Grupo Bon, y PRODEM) tienen un impacto social estratégico alto ya que abordan necesidades estratégicas de las MyPE que le permiten incrementar el volumen y/o estabilidad de los ingresos y por tanto romper el círculo vicioso de la pobreza.

3. Apoyar iniciativas que permitan disminuir el riesgo de actividades que supongan una ruptura con el modelo de negocio tradicional de la empresa privada al vincularse a la MyPE

Dirigir el apoyo hacia la cofinanciación de actividades que implican nuevas maneras de operar el modelo de negocio de la empresa privada al vincularse con las MyPE. En especial, focalizar el apoyo en aquellos esfuerzos que representan soluciones a problemas temporales y no permanentes o que permiten so-

⁴ Michael Chu.

lucionar fallas de Estado que constituyen barreras iniciales no recurrentes, tales como el proceso de adecuar normativas obsoletas o no relevantes a prácticas innovadoras, especialmente en aquellos casos en los que se produzcan externalidades que beneficien a otras empresas del sector. Ejemplos de lo primero serían el desarrollo de la asistencia técnica, comercial y financiera otorgada por Atuto, La Casa y Oyanca a los artesanos, y

los programas de capacitación a los productores para cumplir con los requerimientos de programas de evaluación y selección de proveedores, como por ejemplo los del programa C.A.F.E. Practices de Starbucks (comparado con, por ejemplo, las primas por calidad o los programas de monitoreo del cumplimiento de las prácticas, que son parte de las actividades cotidianas de la empresa).

Desafíos y recomendaciones para las empresas

A pesar de las evidencias existentes de que la articulación productiva con micro y pequeñas empresas puede ser beneficiosa, iniciativas como las analizadas en este estudio no suelen producirse de manera espontánea. Toda decisión empresarial se basa en una evaluación de los beneficios, los costos y los riesgos. Para que el proceso de articulación productiva se inicie, las empresas deben percibir que a través de la acción colectiva obtendrán beneficios mayores a sus costos y superiores a los que alcanzarían a través de su acción individual. También deben percibir el riesgo en su justa medida y superar su desconfianza hacia la capacidad de las MyPE.

De acuerdo con Dini (2002:4), el principal obstáculo para las empresas es la dificultad para evaluar los beneficios, los costos y los riesgos asociados a estas actividades debido a varios factores: (i) la imperfección de la información disponible que dificulta la valoración de los potenciales beneficios que se desprenden de la asociatividad; (ii) los costos de transacción (costos de información y coordinación) que genera el establecimiento de acuerdos de colaboración; (iii) los costos de aprendizaje de las empresas para adaptarse al cambio y ajustar sus procedimientos a los requerimientos del trabajo asociativo; (iv) los costos operacionales; y (v) la falta de confianza.

Algunos de los obstáculos son debidos a fallas de coordinación entre los participantes. Otros son originados por trabas que dependen del entorno, ocasionadas por fallas de Estado (por ejemplo, la imperfección del marco normativo, la complejidad administrativa) y de mercado (por ejemplo, la imperfección de los mercados financieros, la falta de infra-

estructura, la escasez de capital humano con la formación adecuada) que impiden el desarrollo de factores competitivos que permitirían cerrar la brecha entre la demanda de las grandes y medianas empresas y la oferta de las empresas más pequeñas.

A continuación se presentan los desafíos identificados por las empresas analizadas distinguiendo entre aquellos debidos a fallas de coordinación entre los participantes en las integraciones productivas y aquellos debidos a fallas de Estado o de mercado. Junto a cada desafío se han propuesto recomendaciones de acción orientadas sobre todo a las empresas, basadas en las experiencias analizadas y en la literatura.

Aunque las recomendaciones son extensas, ya que tratan de abordar los aspectos críticos señalados por las empresas que lideran estas iniciativas, las ideas clave son tres:

- la importancia de generar relaciones de largo plazo entre los líderes de la cadena y las MyPE que, por una parte haga rentable la inversión requerida para el líder de la cadena, y por otra, otorgue estabilidad a los ingresos de las MyPE, permitiéndoles a su vez realizar inversiones a largo plazo para asegurar el cumplimiento de los requerimientos de las empresas más grandes;
- la importancia de impulsar, además de la cooperación vertical, la cooperación horizontal entre las MyPE que participan en la cadena a través de redes o asociaciones de microempresas con el fin de disminuir los costos de coordinación.

- la importancia de generar servicios colectivos que permitan a las MyPE acceder a conocimientos y recursos que normalmente no podrían alcanzar por sí solas y disminuir el costo para los líderes de la cadena de fomentar su progreso competitivo.

Estas dos últimas recomendaciones pueden ser desarrolladas desde la propia empresa que lidera las integraciones productivas o con apoyo de actores externos (organizaciones articuladoras, organizaciones de desarrollo empresarial, banca de desarrollo, etc.) con los que comparta los costos y los riesgos, de lo que se desprende una cuarta idea clave:

- la importancia de las alianzas externas que permitan al líder de la cadena compartir los costos y los riesgos de las iniciativas de integración con micro y pequeñas empresas en la base de la pirámide.

Desafíos relativos a fallas de coordinación y recomendaciones para superarlos

Asegurar el desempeño óptimo de una integración productiva requiere algún tipo de coordinación entre sus integrantes, cuando la coordinación es inadecuada se produce una falla de coordinación cuya resolución debe ser promovida desde las propias integraciones productivas. No sería razonable esperar que los gobiernos por sí solos identificaran las fallas que afectan a cada sector o *cluster*. Como propone Rodríguez-Clare (2005:24), un enfoque más realista es invitar a las empresas a identificar los obstáculos que enfrentan y, en caso de ser necesario, establecer un diálogo con el gobierno para superarlos con su apoyo.

En las integraciones productivas, cuanto menor sea el tamaño de la MyPE y su nivel de articulación horizontal en cooperativas o asociaciones de productores, y cuanto menor sea su nivel de desarrollo las fallas de coordinación son más frecuentes y los costos de transacción más elevados. En los casos analizados, las MyPE participantes son en su mayoría microempresas y forman parte de integraciones productivas con varios niveles de desarrollo, algunas claramente competitivas y en su mayoría articuladas horizontalmente entre ellas a través de cooperativas o asociaciones de productores, y otras con un nivel de desarrollo menor y sin articular, cuyas carencias y atomización elevan los costos de coordinación ligados a su integración en cadenas productivas. Consecuentemente, los desafíos que las grandes y medianas empresas enfrentan para establecer relaciones aso-

ciativas con las MyPE de menor tamaño y desarrollo son más complejos que con otro tipo de empresas.

Desconfianza y comunicación interna

Desafíos

La implicación de los directivos y empleados de las empresas que lideran las cadenas y de las MyPE es un prerequisite para que la integración productiva sea beneficiosa para ambas partes. La capacidad de cooperación de las personas está condicionada por varios factores, entre otros: personalidad, experiencia, motivación, disponibilidad de la información, reputación del otro, etc. (Dini, 2006:21). Los testimonios recogidos durante la elaboración de los estudios de caso muestran una diversidad de perfiles en los recursos humanos asignados a estas iniciativas por parte de las grandes y medianas empresas. Los hay que en algún momento de su vida profesional anterior han estado ligados a iniciativas de desarrollo productivo. Para otros, este tipo de iniciativas es una novedad y van adquiriendo conocimiento sobre la marcha. Pero muchos de los empleados de las grandes y medianas empresas participantes sólo se relacionan con las MyPE puntualmente y tienden, en ocasiones, a visualizarlas con desconfianza, más como un problema que como una solución. De ahí que las empresas señalen las dificultades encontradas para comunicar internamente el proyecto, sensibilizar a los empleados y acortar su curva de aprendizaje.

Recomendaciones

Diseñar y desplegar una estrategia de comunicación y sensibilización interna. Las empresas que lideran las cadenas de valor deben comunicar internamente sus planes desde el momento que se empieza a diseñar una iniciativa de este tipo. Por ejemplo, Grupo Bon menciona que ha sido difícil convencer al Departamento de Mercadeo de que el apoyo a pequeños productores facilita la venta de los helados. Por su parte, Amanco señala que algunos de sus departamentos todavía no terminan de entender el concepto de la responsabilidad social empresarial y de la base de la pirámide y cómo afectan a su trabajo. La desconfianza es más fácil que surja en departamentos que no participaron inicialmente en el diseño del proyecto y que, por tanto, no se han “apropiado” de la iniciativa. Algunas empresas, como Amanco, han abordado este problema en el caso de la gerencia, introduciendo incentivos ligados a resultados, y en el caso de los empleados, involucrándoles en programas de voluntariado para

colaborar en la instalación de sistemas de riego en algunas fincas, conocer mejor los retos de las sociedades en las que viven e identificarse con los objetivos de sostenibilidad de la empresa. Por su parte, Unión Fenosa ha abordado este reto contratando como Gerente de Negocio a una persona con experiencia tanto en los aspectos más empresariales de la iniciativa como en el trabajo con las comunidades, y la mayoría de los agentes comerciales de Energía Social que acompañan a los gestores comunitarios en su actividad son trabajadoras sociales.

Involucrar a los empleados en el diseño de modelos de negocio que vinculen a las MyPE con la empresa. Especialmente en el caso de empresas que utilizan estrategias de desarrollo de mercados, involucrar a los empleados en el diseño de modelos de negocio orientados a las MyPE puede ser una manera eficiente de identificar oportunidades y simultáneamente generar un proceso de apropiación por parte de los empleados. En el caso de Grupo Nueva, la empresa matriz de Amanco, ante la necesidad de aumentar su facturación proveniente de usuarios en la base de la pirámide convocó un concurso dirigido a sus trabajadores llamado “Todos Ganamos, Imagine Negocios Inimaginables”. El concurso pretendía espolear su creatividad solicitándoles ideas para desarrollar nuevas líneas de negocio, innovadoras, viables técnica y económicamente, y sostenibles en el medio plazo, dirigidas a satisfacer las necesidades básicas y a mejorar la calidad de vida del segmento de clientes de bajos ingresos. La respuesta de los empleados fue entusiasta y se presentaron 247 proyectos. De estos proyectos se hizo una preselección de 12 propuestas, que se pusieron en práctica y de ellas se eligieron 3 finalistas. El ganador fue el propuesto por Amanco Guatemala “Comunidades agrícolas sostenibles al alcance de un mundo globalizado”.

Costos de identificación y selección de MyPE viables

Desafíos

Conseguir una masa crítica de potenciales proveedores, distribuidores o clientes para hacer rentable la inversión de diseñar y desarrollar integraciones productivas con micro y pequeñas empresas es uno de los factores críticos para el éxito de la iniciativa. Para ello, las empresas que lideran las cadenas de valor deben definir los criterios de identificación y selección de las MyPE con las que desean vincularse y establecer relaciones con estos colectivos de forma directa o a través de intermediarios.

En los casos analizados los criterios de selección han sido muy variados pero podemos agruparlos en tres categorías. La primera categoría comprende las empresas que utilizan variables de selección basadas en el tamaño, madurez, nivel de articulación horizontal y experiencia, y capacidad de progreso competitivo. La mayoría de las organizaciones prefieren no actuar como incubadoras de empresas, sino asociarse con organizaciones ya existentes y maduras con capacidad para producir con calidad y acceder a mercados de exportación más dinámicos, ya que trabajar con micro y pequeñas empresas que no tienen este tipo de experiencia implica una preinversión más alta para la empresa (a no ser que estas empresas reciban apoyo adicional de instituciones de desarrollo empresarial para mejorar sus capacidades productivas). Este es el caso de Amanco, Grupo Bon en su apoyo a agricultores, PRODEM, Pão de Açúcar y Starbucks. También existen empresas (como Atuto) que prefieren empezar a trabajar con microproductores sin experiencia y apoyarles en su crecimiento. La segunda categoría agrupa a las empresas que incorporan la variable adicional de sostenibilidad. Empresas como Pão de Açúcar y Starbucks añaden a sus requerimientos la capacidad para producir sosteniblemente siguiendo sus propios criterios de evaluación y selección de proveedores. Por último, la tercer categoría incluye empresas que valoran aspectos intangibles como, por ejemplo, Grupo Bon y Unión Fenosa que valoran cualidades como la confianza o la proximidad al cliente. En el caso del Grupo Bon, el 30% de sus franquiciados son antiguos empleados y en el de Unión Fenosa, los gestores comunitarios están todos localizados en los barrios afectados por la subnormalidad eléctrica a las que sirve Energía Social. La proximidad al cliente es un requerimiento que ocasiona que Energía Social deba trabajar con gestores comunitarios sin experiencia previa puesto que se trata de una actividad que no tiene precedente en las comunidades.

Recomendaciones

Fortalecer las alianzas con instituciones articuladoras. En el caso de empresas que utilizan estrategias de vinculación con MyPE basadas en el desarrollo de proveedores o en el desarrollo de mercados, salvo algunas excepciones, se requiere la articulación horizontal en cooperativas o asociaciones de productores ya que las empresas identifican a sus posibles proveedores y clientes a través de estas organizaciones. Por tanto, las asociaciones empresariales pueden jugar un papel clave a la hora de articular las demandas del sector privado, de canalizar la oferta de las micro y pequeñas empresas y de contribuir a cerrar la bre-

cha entre las capacidades de las MyPE y las necesidades de las empresa que lideran las cadenas mediante asistencia técnica y financiera. Por ejemplo, en el caso de Amanco en Guatemala, las cooperativas sirven como canal de promoción de la iniciativa entre los agricultores, ofrecen asistencia técnica a sus asociados financiados con fondos no reembolsables proporcionados por el BID y ofrecen avales para garantizar los préstamos de proveedor otorgados a sus miembros. En el caso de Amanco México, es una ONG, Ashoka, la que actúa como articulador con los agricultores. La principal dificultad para poner en práctica esta recomendación radica en la variable calidad de estas organizaciones. Posiblemente, un nuevo desafío para la empresa sea cómo identificar las instituciones articuladoras más efectivas.

Costos de mejora de la competitividad de las MyPE

Desafíos

Desde la perspectiva que la vinculación productiva debe estar basada en la cooperación competitiva, las empresas que lideran las cadenas de valor en las que participan micro y pequeñas empresas deben prestar atención a la mejora de su competitividad como una vía para apoyar la suya propia. Las MyPE son socios comerciales con necesidades diferentes a los socios más tradicionales, exigen un esfuerzo de comprensión adicional para desarrollar modelos de negocio adaptados a sus características y requieren soluciones integrales que aborden sus necesidades estratégicas. Para ello, las empresas que lideran las cadenas de valor deben conocer mejor sus necesidades y tratar de abordarlas directamente o a través de intermediarios. Si bien ello supone un costo de aprendizaje y de coordinación para establecer alianzas con intermediarios, éste puede ser rápidamente amortizado ya que el aprendizaje generado y las relaciones establecidas podrán utilizarse en proyectos futuros.

Recomendaciones

Abordar las necesidades estratégicas de las MyPE, no sólo las necesidades prácticas. Especialmente en el caso de empresas que utilicen estrategias de desarrollo de mercados en la base de la pirámide, resulta deseable que los productos y servicios ofrecidos a las MyPE les permitan obtener beneficios adicionales que aborden necesidades estratégicas que les permitan modificar su statu quo (por ejemplo, que les permitan incrementar sus ingresos), no sólo necesidades prácticas (por

ejemplo, que les permitan satisfacer únicamente necesidades básicas de consumo). En el caso de Amanco, los sistemas de riego para pequeños agricultores (en los que se basa su oferta para los pequeños agricultores) abordan una necesidad estratégica, la de mejorar el acceso a tecnología para aumentar la productividad de 2 a 4 cosechas anuales. Pero al incluir también letrinas mejoró las condiciones de higiene en las plantaciones facilitando la obtención de la certificación de Buenas Prácticas Agrícolas, requerida para mejorar el acceso al mercado estadounidense. Asimismo, al acompañar su oferta con un crédito de proveedor para la compra de los sistemas mejoró el acceso a financiamiento de los pequeños productores haciendo posible la inversión en mejoras productivas. De esta manera, Amanco permite a los agricultores acceder a mercados de exportación de mayor valor unitario lo que mejora sus ingresos y aumenta sus oportunidades económicas y su capacidad de repago del crédito de proveedor otorgado por Amanco.

Aplicar un enfoque integral para abordar las necesidades de mejora de las MyPE. Las necesidades de las micro y pequeñas empresas suelen ser complejas y requieren soluciones integrales para poder abordar varios problemas simultáneamente, por ejemplo, mejorar sus tecnologías productivas y su acceso a financiamiento y mercados. Este enfoque integral es la clave del éxito en los casos de Amanco, Atuto, La Casa, Oyanca, PRODEM, y Starbucks, y requiere que las empresas que lideran las cadenas dejen de identificarse únicamente como compradores o vendedores de productos o servicios de las micro y pequeñas empresas para de cierta forma convertirse también en proveedores de soluciones integrales. A cambio recibirán mejores productos y servicios que cumplan sus estándares de volumen, calidad y condiciones de entrega.

Aprovechar las economías de escala que supone trabajar con micro y pequeñas empresas integradas en cadenas productivas y las redes de contacto para facilitar la provisión de servicios para las MyPE. Las grandes y medianas empresas tienen más facilidades de acceso a empresas que proveen productos y servicios a micro y pequeñas empresas y que podrían hacerlo en mejores condiciones trabajando con empresas integradas en cadenas de valor por las economías de escala que ello permite. Por ejemplo, tienen relaciones con entidades financieras que podrían desarrollar productos financieros para MyPE concentradas en sus cadenas de valor y así abordar los problemas de acceso a financiamiento. También pueden desarrollar servicios financieros directos como anticipos, créditos de proveedor,

subarrendamientos financieros, y otros, en colaboración con las entidades financieras con las que ya trabajan. En algunos casos, las relaciones preferentes entre grandes empresas y MyPE así como la recomendación de la empresa sirven de aval de facto y facilitan el acceso de la MyPE a financiación.

Costos de identificación y consolidación de alianzas

Desafíos

La mayoría de los casos analizados muestran una tendencia clara hacia la formación de alianzas multisectoriales para dar respuesta a las necesidades de iniciativas complejas en las que se busca crear valor económico y social simultáneamente y que requieren la participación de actores muy diversos: proveedores, distribuidores, clientes, gestores, entidades financieras, agencias multilaterales, avalistas, capacitadores y otros. Como consecuencia, sectores que hace unos años adoptaban posiciones encontradas están compartiendo actualmente espacios de interés común, lo que facilita la creación de alianzas con socios no habituales.

Recomendaciones

Establecimiento de alianzas con grupos de interés. Por ejemplo, pueden establecerse alianzas con los consumidores para financiar actividades que benefician a las micro y pequeñas empresas. Es este el caso de Grupo Bon con el programa de ecomarketing “Sea usted un héroe” con el que apalanca fondos donados por sus clientes a través de boletos que éstos pagan por anticipado para dotar de asistencia técnica y financiera a microproductores de cultivos orgánicos. Este programa también ha afectado la fidelidad de los clientes, permitiéndole a Grupo Bon posicionar mejor su marca y mantenerse en el mercado incluso ante la llegada al mismo de las grandes compañías multinacionales que operan en el sector. Otras empresas precisan establecer alianzas externas con cooperativas, entidades financieras, ONG e instituciones académicas para dotar a sus productos de valor agregado a la vez que atienden las necesidades complementarias de sus clientes, distribuidores o proveedores. Por ejemplo, Amanco facilita la provisión de avales y de asistencia técnica para los pequeños productores a través de las comercializadoras; Grupo Bon capacita a pequeños agricultores para que produzcan cultivos orgánicos tradicionales (café, cacao, mango) o puedan diversificarse hacia nuevos cultivos sostenibles (nuez

de macadamia) a través de una alianza con la ONG IDEAC; Starbucks ha establecido alianzas con las ONG Conservation International y Ecologic Finance para facilitar la provisión de créditos de campaña a los agricultores, y Bon Appetit se ha asociado con la entidad de microfinanzas PROPEMI para ofrecer microcrédito a los vendedores rutereros.

Mapear posibles alianzas internas y externas con la colaboración de organizaciones especializadas. Las estrategias a utilizar varían según el tipo de socio que la empresa busque (cooperativas, entidades financieras, ONG, etc.). Existen organizaciones especializadas en establecer vínculos entre distintos sectores cuya asistencia puede ser utilizada para identificar posibles socios. Ejemplos son las fundaciones internacionales de origen empresarial, como AVINA (<http://www.avina.net/>) y Ashoka (<http://espanol.ashoka.org/>); organizaciones especializadas en responsabilidad social empresarial, como los socios locales de Forum Empresa (<http://www.empresa.org/>), instituciones multilaterales como el BID (<http://www.iadb.org/>) y otras. El World Business Council for Sustainable Development (<http://www.wbcsd.org/>), ha editado una guía para facilitar la identificación de socios potenciales que trabajan con el sector privado para alcanzar los objetivos de desarrollo económico, social o ambiental. La guía llamada “Online Business Guide to Development Actors” está disponible en <http://www.wbcsd.org/web/devguide.htm>.

Costos de coordinación, trazabilidad y medición de impacto en las MyPE

Desafíos

Coordinación. El principal desafío al que se enfrentan la mayoría de las micro y pequeñas empresas es su tamaño. Individualmente, las MyPE no tienen la capacidad necesaria como para ofrecer o demandar grandes cantidades de productos o servicios. Además, su escaso volumen de producción dificulta la consecución de economías de escala, encareciendo sus productos. Por ejemplo, muchas de las MyPE analizadas están ubicadas lejos de los centros de acopio lo que eleva sensiblemente los costos de transporte. En el caso de Pão de Açúcar, algunos precios llegan a triplicarse debido a estos costos. En muchos casos, la producción es muy baja, y no siempre justifica el uso de grandes camiones. En estos casos, los productores, cuando no pueden agruparse con otros, se ven obligados a pagar transporte de más volumen del que necesitan o a esperar hasta poder

llenar un camión. Muchos de los vendedores de Atuto, La Casa y Oyanca están ubicados en zonas alejadas de los núcleos urbanos y de sus centros de acopio. Por ejemplo, las artesanas de tuza de maíz de Atuto están situadas a más de ocho horas por carretera lo que encarece el transporte y dificulta la asistencia técnica y la supervisión. Las empresas que trabajan con micro y pequeñas empresas como proveedores o distribuidores deben controlar la calidad de los productos y servicios que reciben. Las empresas que trabajan con micro y pequeñas empresas como clientes deben hacerles llegar los productos y servicios. Pero las MyPE son un sector muy atomizado lo que eleva los costos de coordinación con ellas. Las empresas que lideran las cadenas tienen incentivos para disminuir los costos de coordinación a través de dos estrategias: (i) mantener relaciones a largo plazo con las MyPE más experimentadas ya que disponen de un nivel técnico que disminuye el riesgo de incumplimiento de las condiciones de entrega y necesitan una menor supervisión; y/o (ii) trabajar con micro y pequeñas empresas articuladas horizontalmente.

Trazabilidad. En algunos sectores, ha aumentado la presión por la trazabilidad de los orígenes de las materias primas y de los productos para asegurar que han sido producidos de manera sostenible. Estas presiones también incrementan la demanda de certificar el cumplimiento de lineamientos para la evaluación y selección de proveedores, que implican costos adicionales para las MyPE, y requieren el desarrollo de nuevas habilidades por parte de las organizaciones verificadoras que todavía no son ofrecidas por el mercado. Esto requiere inversiones en metodologías y sistemas que faciliten la verificación del cumplimiento de criterios de sostenibilidad, como es el caso de Starbucks, que requiere a sus proveedores evidencias del cumplimiento de los lineamientos de su programa C.A.F.E. Practices que incluye la transparencia económica, es decir, la presentación de evidencias documentales que una porción equitativa de las utilidades es transferida a los productores de café a lo largo de la cadena de suministro. Uno de los mayores obstáculos para la aplicación de los lineamientos de prácticas C.A.F.E es la falta de verificadores especializados. De los 160 productores y proveedores que postularon inicialmente para participar en el programa, 60 fueron certificados y los restantes 100 no cumplieron los requerimientos, en gran parte debido a una verificación inadecuada ya que ninguna organización tenía la experiencia geográfica o temática para poder actuar como verificador global de los lineamientos. Encontrar personas que pudieran certificar criterios

múltiples fue un verdadero reto para la empresa. Este es uno de los grandes desafíos para el avance de la responsabilidad social empresarial en general, la necesidad y el costo de verificar que, efectivamente, las empresas ligadas a una cadena de valor cumplen con las prácticas de responsabilidad social requeridas.

Medición de impacto. Las empresas que desean mejorar el impacto económico, social o ambiental de sus actividades necesitan disponer de un sistema de seguimiento y medición de los resultados obtenidos en sus relaciones con proveedores, distribuidores o clientes. Frecuentemente, las empresas tienen dificultades para evaluar sus resultados ya que carecen de indicadores, líneas de base o sistemas de medición del impacto económico y/o social de sus actividades. En los casos analizados, las empresas que como Amanco, Atuto, La Casa y PRODEM han establecido alianzas con el BID, reconocen que uno de los valores agregados de esta colaboración es el apoyo financiero y técnico ofrecido para implementar sistemas de seguimiento y medición del impacto que forman parte de las condiciones de los contratos.

Recomendaciones

Fomentar la articulación horizontal de las MyPE y fortalecer las alianzas con cooperativas y asociaciones de productores. La importancia de la articulación horizontal para solventar estos problemas ha sido señalada por numerosos estudios y corroborada por las empresas analizadas. Empresas como Amanco, Grupo Bon o Starbucks no se vinculan con pequeños productores individualmente sino a través de asociaciones y cooperativas. Los casos analizados demuestran que los costos de coordinación pueden ser minimizados mediante el establecimiento de alianzas con comercializadoras, cooperativas y asociaciones de productores en torno a las cuales se organizan horizontalmente las MyPE. De esta manera los interlocutores de las empresas no son cada micro o pequeña empresa individual sino las asociaciones. Esta fue la solución empleada por Amanco para la distribución de sus sistemas de minirriego a pequeños agricultores a través de comercializadoras; por Grupo Bon para dar asistencia técnica a los cafetaleros de Polo a través de la Cooperativa de Caficultores Orgánicos mediante una alianza con la ONG IDEAC; o por Starbucks cuya alianza con Cooperativa Victoria en Costa Rica le permite llegar a sus más de 2.000 miembros a un menor costo.

Fortalecer las alianzas con organizaciones especializadas en verificación y capacitación para asegurar la oferta de verificadores multidisciplinares. A medida que aumente la demanda por la verificación del cumplimiento de criterios de sostenibilidad, es de esperar que aumente también la oferta de consultores especializados en proporcionar este tipo de asistencia técnica. Mientras tanto, para mejorar la trazabilidad, las empresas pueden establecer alianzas con organizaciones ya existentes como hizo Starbucks con Rainforest Alliance y otras organizaciones certificadoras. Otra opción es establecer alianzas con organizaciones como el BID para promover proyectos regionales de formación de verificadores en colaboración con organizaciones locales de capacitación y con cofinanciación del sector privado.

Generar alianzas con organizaciones interesadas en financiar o apoyar el seguimiento y medición de impacto económico y social de este tipo de iniciativas. Debido a que existe muy poca información que pueda documentar los resultados de estas iniciativas, y que las pocas que se han estudiado a este nivel han demostrado un potencial para mejorar los ingresos de las micro y pequeñas empresas, existen organizaciones de desarrollo nacionales e internacionales, grupos de donantes, así como organizaciones no gubernamentales y académicas que están interesadas en financiar o apoyar el desarrollo de sistemas de seguimiento y medición de impacto económico y social que las mismas han tenido en los grupos de interés. Por ejemplo, el BID dispone de una guía para el monitoreo de proyectos de integración productiva (Nexus Associates, 2004) que podría ser adaptada a las necesidades específicas de empresas que lideren estos procesos.

Costos de incumplimiento de requerimientos técnicos, de calidad, ambientales y sociales

Desafíos

Algunas de las empresas analizadas reconocen que no les es fácil vincularse con pequeños productores por su dificultad para adaptarse a procesos estandarizados que son esenciales en empresas de mayor tamaño. Por ejemplo, en el caso de Atuto, La Casa y Oyanca los pedidos de sus clientes (la mayoría de los cuales son grandes importadores ubicados en Estados Unidos) son repartidos entre numerosos pequeños artesanos. El incum-

plimiento de las condiciones de entrega (volumen, calidad, embalaje, plazos) puede suponer que todo un pedido sea rechazado perjudicando a todos los participantes en la cadena productiva. Para evitar estos riesgos, la mayoría de las empresas exportadoras tradicionales —a diferencia de empresas como Atuto, La Casa y Oyanca— no invierten en el desarrollo de sus proveedores sino que se limitan a almacenar mercancía y revenderla o a producirla con sus propios empleados sin vincularse a pequeños artesanos. Atuto, La Casa y Oyanca juegan un papel muy importante ya que facilitan el progreso competitivo en procesos y productos de las MyPE al ofrecerles asistencia en tres áreas simultáneamente: diseño, producción y acceso al mercado; con lo cual cumplen con las exigencias del mercado. En el caso de Pão de Açúcar, los pequeños productores hacen entrega de sus mercancías en embalajes no normalizados y sin código de barras lo que aumenta los costos de manipulación ya que la entrega al comprador no puede hacerse automáticamente.

En gran parte, estas dificultades son debidas a la carencia de habilidades gerenciales o comerciales por parte de las MyPE. Organizaciones como PRODEM han tratado de abordar este problema a través del desarrollo de metodologías de capacitación personalizadas que, aunque más costosas, son más efectivas. Sin embargo, la elevada inversión que esto requiere significa que no es una opción para todas las empresas.

Otras empresas señalan las dificultades de las empresas más pequeñas para cumplir estándares ambientales y sociales. La creciente importancia otorgada a la responsabilidad social empresarial por parte de consumidores, inversionistas y activistas ha aumentado la presión sobre las empresas más grandes para que controlen el cumplimiento de estándares laborales y ambientales por parte de sus proveedores y, en general, de los participantes en sus cadenas de valor. Ello implica que los microempresarios que deseen integrarse en estas cadenas deben ser capaces de implantar sistemas de gestión de calidad, de relaciones laborales, ambientales, o integrados, es decir, deben modificar sus sistemas de gestión para adaptarlos a los lineamientos de las empresas más grandes y producir evidencias documentales de su cumplimiento. Pero, según explicaban varias de las empresas analizadas, muchas de las MyPE, son reacias a registrar sus actividades o no saben hacerlo.

Recomendaciones

Fortalecer las alianzas con proyectos de mejora de la competitividad de las MyPE. Muchas organizaciones interna-

cionales y locales están desarrollando proyectos de apoyo a micro y pequeñas empresas. La mayoría de estos proyectos se han enfocado tradicionalmente en mejorar su capacidad productiva y muchos han fracasado por su impericia para asegurar mercados y dar salida a la nueva producción. Una mejor coordinación entre los canales de comercialización que ofrecen las grandes empresas y los programas de apoyo a la micro y pequeña empresa podría servir para mitigar este riesgo. Además, permitiría a las grandes empresas entablar relaciones con micro y pequeñas empresas que ya reciben asistencia técnica o financiera; o bien, con el apoyo de las organizaciones ejecutoras de estos programas y/o las entidades que les apoyan financieramente, podrían desarrollar programas adecuados para superar las debilidades específicas enfrentadas por las MyPE que podrían integrarse a la cadena de estas grandes empresas. Por ejemplo, Pão de Açúcar ha establecido acuerdos formales con el PNUD, el Ministerio de Medio Ambiente, el Ministerio de Cultura, y los gobiernos estatales de Rio de Janeiro y Amazonas para permitir que los productores sostenibles que reciben apoyo de estas entidades a través de proyectos de mejora de las capacidades productivas de MyPE, puedan ser encauzados hacia el Programa Caras do Brasil para comercializar su producción en los supermercados del Grupo.

Introducir incentivos económicos o relaciones preferentes con las MyPE que acrediten el cumplimiento de estándares. Por ejemplo, Starbucks ha incluido incentivos económicos para los productores que cumplen los requisitos de su Programa C.A.F.E. Practices. Estos incentivos incluyen primas sobre el precio, asistencia técnica o relaciones a más largo plazo.

Costo de establecer vinculaciones de larga duración

Desafíos

En una integración productiva, ambas partes tienen incentivos para establecer relaciones de larga duración. Por parte de la empresa que lidera la cadena, trabajar con micro y pequeñas empresas de confianza disminuye los costos de capacitación y monitoreo. Por parte de la MyPE, mantener un volumen constante de pedidos a un precio dado le permite mejorar la estabilidad

de sus ingresos. Pero, no siempre es esto posible. Como señala Atuto, lo más difícil, cada vez que se empieza a trabajar con un productor, es asegurarse de que el mercado es lo suficientemente amplio para mantener el volumen de pedidos. Por otro lado, en algunos sectores, como el café, los precios son muy inestables, por lo que contribuir a la estabilidad de los ingresos de los proveedores requiere también ser capaz de ofrecer contratos a largo plazo que no estén tan sometidos a los vaivenes del mercado. Algunas empresas señalan la dificultad para establecer los incentivos correctos para motivar y asegurar la fidelidad de las MyPE. Como señala PRODEM, a pesar de existir acuerdos de suministro preferente entre las pequeñas y medianas empresas y sus microproveedores, estos últimos son muy informales y rompen sus acuerdos si encuentran un mejor postor. Unión Fenosa señala que la forma de retribución de los gestores comunitarios debe ofrecer suficientes incentivos para que mejoren su gestión pero sin que ello suponga aumentar la agresividad comercial a un nivel que interfiera con la calidad del servicio de atención al cliente e intensifique el conflicto con las comunidades.

Recomendaciones

Establecer alianzas para consolidar nichos de mercado. La respuesta de empresas como La Casa para disminuir la inestabilidad de la demanda ha sido establecer alianzas con diseñadores cuyos productos son bien acogidos por el mercado. Algunas empresas también enfocan sus esfuerzos comerciales en desarrollar nichos de mercado mejor adaptados a las capacidades productivas de las MyPE, pero señalan que algunas experiencias tienen un impacto muy limitado ya que frecuentemente se enfocan excesivamente en el productor y pierden de vista el mercado¹.

Introducir incentivos en los departamentos de compra que primen además de calidad y precio, la estabilidad de los contratos. Los departamentos de compra deben recibir señales que les hagan valorar otros factores además de precio y calidad. Algunas empresas han introducido incentivos económicos para que sus responsables de compra disminuyan la rotación de proveedores y den preferencias a aquellos con prácticas de gestión más sostenibles.

¹ Por ejemplo, las que enfocan el acceso a mercados desde nichos como el comercio justo.

Relaciones de dependencia y reparto asimétrico de riesgos

Desafíos

Las oportunidades que ofrece una cadena productiva para facilitar el progreso competitivo de micro y pequeñas empresas dependen de la modalidad de gobierno de la cadena, del sector de especialización y de la existencia de otras cadenas alternativas en las que las empresas puedan operar. En los casos analizados, la modalidad de gobierno más común es la de cadenas semi-jerárquicas lideradas por el comprador que, según Pietrobelli y Rabellotti (2005:52), es un arma de doble filo, ya que facilita el progreso competitivo en procesos y productos pero puede atrapar a las MyPE en relaciones de dependencia. Esto puede suceder ya que en las iniciativas para el desarrollo de relaciones de proveeduría, uno de los elementos que desmotivan a las empresas privadas a invertir en estas actividades son las externalidades (Pietrobelli y Rabellotti, 2005). Las externalidades se verifican cuando una empresa líder desarrolla a un proveedor y éste aplica sus nuevos conocimientos para vender no sólo a la empresa que lo ha apoyado sino también a otras (que incluso pueden ser competidoras de la primera). La respuesta económica más tradicional para evitar este problema es la exclusividad de las relaciones, lo que tiene costos y peligros significativos: por un lado, genera dependencia entre líder y proveedor, y por otro lado, limita la posibilidad de aprendizaje que el proveedor podría tener relacionándose con otras empresas líderes.

La evidencia empírica en los ocho casos analizados muestra que, en aquellos donde la estrategia de relación con las micro y pequeñas empresas está basada en el desarrollo de proveedores, no se observan riesgos de dependencia ya que existen cadenas alternativas y las MyPE son libres de ofrecerles sus productos.

En los casos analizados, en general, la integración productiva con los proveedores ha tenido un efecto positivo sobre sus capacidades. Primero porque les ha permitido acceder a mercados que estaban fuera de su alcance (como es el caso de los pequeños productores que participan en el Programa Caras do Brasil de Pão de Açúcar). Segundo, porque las ventajas competitivas adquiridas a través de esa relación, en la mayoría de los casos no son aprovechadas en exclusiva por la empresa que lidera la cadena y pueden ser explotadas por las MyPE en sus relaciones con otras empresas. Tercero, porque incluso en los casos en los que la falta de vínculos directos entre los microproductores y los grandes compradores globales supone un riesgo en el caso de

que cualquiera de las empresas cliente desaparezca (caso de Atuto, La Casa y Oyanca) existen evidencias de que, aun cuando el comprador deje de hacer negocio con la microempresa, la experiencia y conocimientos adquiridos le permitirá encontrar nuevas oportunidades para participar en cadenas de valor locales o globales (Guaipatin, 2005:21). Este fue el caso de los microproductores que trabajaban para Exploris, una exportadora de Estados Unidos que quebró. La Casa desarrolló nuevos diseños de muebles utilizando raíces de árboles y figuras de mostacilla (cuentas de vidrio). Esta actividad cobró gran dinamismo entre los productores del Lago de Atitlán y la técnica se difundió con rapidez entre la población. Esto tuvo un efecto multiplicador ya que se benefició no sólo a los microproductores que participaban en el proyecto sino también a aquellos que copiaron sus productos. Por otra parte, la copia de diseños y el abaratamiento de los productos obligaron a periódicamente introducir innovaciones con mayor valor agregado.

Los mayores riesgos de dependencia se observan en los casos en los que la estrategia de relación con la micro y pequeña empresa está basada en el desarrollo de distribuidores, ya que, a pesar de que la integración les permite acceder a mercados que estaban fuera de su alcance (caso de los vendedores rutereros de Bon Appetit y los franquiciatarios de Grupo Bon) o que previamente no existían (caso de los gestores comunitarios de Unión Fenosa en los barrios afectados por la subnormalidad eléctrica), la existencia de requerimientos de exclusividad, en los casos de Bon Appetit y Grupo Bon, o la inexistencia de cadenas alternativas a las que ofrecer servicios, en el caso de Unión Fenosa, aumenta el riesgo de dependencia a pesar de que, como en el caso anterior, los conocimientos adquiridos les permitirán encontrar nuevas oportunidades de mercado.

Recomendaciones

Evitar imponer condiciones de exclusividad a las MyPE o asegurar que la relación pueda justificarse en términos económico para ambas partes. Cuando la relación entre la gran empresa y la MyPE se produce en el eslabón de aprovisionamiento existen menos incentivos por parte de la empresa que lidera la cadena para solicitar exclusividad. Sin embargo, cuando la MyPE actúa como distribuidora a través de franquicias o de otros mecanismos los incentivos para solicitar exclusividad son mayores. En algunos casos, la exclusividad por parte de las MyPE puede basarse en una serie de obligaciones y derechos mutuos que brindan valor a ambas partes. En estos casos la mejor opción es asegurar que la relación entre la empresa líder de

la cadena de valor y las MyPE pueda justificarse en términos económicos para ambas partes y que los acuerdos se establezcan basados en el libre albedrío y no bajo presión.

Desafíos relativos a fallas de Estado y de mercado y recomendaciones para superarlos

Los desafíos mencionados hasta ahora están vinculados a fallas de coordinación entre los participantes en las integraciones productivas. Pero, frecuentemente, la creación de estas integraciones se ve dificultada por trabas que dependen del entorno, no de las empresas. Estas trabas son ocasionadas por fallas de Estado y de mercado que impiden el desarrollo de factores competitivos que permitirían cerrar la brecha entre la demanda de las grandes empresas y la oferta de las empresas más pequeñas (marco normativo, simplificación administrativa, acceso a crédito, infraestructura, capital humano, etc.).

Inadecuación del clima de negocio

Desafío

Para que el sector privado pueda realizar sus actividades es preciso asegurar la existencia de un clima propicio a los negocios que proporcione a las empresas un sólido marco jurídico y normativo que promueva la competencia y el cumplimiento de los principios de gobierno corporativo, minimice las ineficiencias burocráticas y facilite el acceso a servicios financieros y a infraestructura. Frecuentemente estas condiciones no se dan en muchos países de América Latina por fallas de Estado.

Recomendaciones

Establecer alianzas con iniciativas de mejora del clima de negocio para desarrollar factores competitivos locales. Los gobiernos y las instituciones multilaterales y bilaterales han puesto en marcha iniciativas para mejorar el clima de negocio. Un ejemplo sería la Iniciativa del Clima de Negocios del BID (<http://www.iadb.org/businessclimate/>) lanzada en 2003 para facilitar la creación de un clima de negocios favorable para las actividades del sector privado. Las empresas pueden mapear las iniciativas existentes e identificar oportunidades que permitan abordar algunos de los obstáculos existentes en su relación con las micro y pequeñas empresas en coordinación con estas iniciativas.

Inadecuación del marco normativo

Desafíos

A pesar de que en todos los países de la región se han introducido mejoras del marco normativo en los últimos años, en su mayoría estas reformas han beneficiado principalmente a las empresas de gran tamaño y los efectos en las empresas más pequeñas han sido muy limitados (CEPAL, 2004b:241). La falta de formalidad suele ser uno de los principales obstáculos para la competitividad de las micro y pequeñas empresas porque aumenta su aislamiento de las instituciones y de los mercados. Por ejemplo, les impide emitir facturas, con lo cual las empresas que mantienen relaciones económicas con empresas informales no pueden contabilizar debidamente las transacciones comerciales que realizan con ellas y desglosar los gastos e impuestos incurridos, lo que hace que muchas de estas transacciones acaben formando parte de la economía sumergida.

Pero la formalización no es el único problema legal que enfrentan las MyPE, el cumplimiento de los requerimientos legales de la comercialización de productos sería más frecuente cuanto más sencillo fuera el marco regulatorio aplicable. Sin embargo, el marco jurídico y fiscal al que se enfrentan las micro y pequeñas empresas podría simplificarse mucho más, dado que para estas empresas el cumplimiento de los requerimientos legales es aún más complicado que para los productores de mayor tamaño. Por ejemplo, Pão de Açúcar ha encontrado dificultades para comercializar cosméticos producidos por una comunidad indígena de Amazonas porque la obtención del certificado de inocuidad sanitaria en el mercado interno se demora más de 3 años.

Otro problema legal frecuente es la incertidumbre jurídica sobre la propiedad de los recursos naturales que existe en muchos países. En Guatemala, los derechos de propiedad de las fuentes de agua necesarias para alimentar los sistemas de riego de muchas comunidades con las cuales trabajaba Amanco no estaban claramente asignados. Por lo tanto, la compañía optó por establecer como requerimiento para participar en el proyecto que los agricultores dispusieran de derechos de propiedad sobre las fuentes a utilizar.

Recomendaciones

Ofrecer incentivos a las MyPE para formalizarse. Para resolver este problema, las empresas analizadas han adoptado distintas estrategias, algunas consisten en trabajar únicamente con empresas formalizadas, ofrecer incentivos para la formali-

zación o establecer un diálogo con las autoridades para buscar soluciones ad hoc². Por ejemplo, Pão de Açúcar requiere que las MyPE con las cuales trabaja estén constituidas legalmente como empresas (u otra entidad jurídica) y puedan presentar comprobantes fiscales. Otras empresas, como Starbucks, requieren la transparencia económica, lo cual obliga a sus proveedores a demostrar mediante evidencia documental los pagos realizados a todos los participantes en la cadena de suministro. Este requerimiento tiene el efecto adicional de incentivar la inclusión en la economía formal de los productores que deseen venderle a Starbucks. Por su parte, Unión Fenosa está trabajando con su departamento legal para facilitar la formalización de los gestores comunitarios que actúan bajo la forma de personas jurídicas. Por último, a través de su alianza con el BID, La Casa espera poder ofrecer asistencia fiscal a los pequeños artesanos para facilitar su integración en la economía formal. Mientras tanto, aborda este problema mediante facturas especiales que emite el comprador por cuenta del vendedor por transacciones con contribuyentes no inscritos en el régimen de IVA.

Identificar los obstáculos normativos y establecer un diálogo con las instancias gubernamentales que permitan superarlos. En ocasiones, el marco normativo no permite introducir los incentivos correctos para que las MyPE más innovadoras vean recompensado su esfuerzo. Este era el caso de Starbucks, su Programa Prácticas C.A.F.E. se basaba en el pago de una prima a los productores de café de mayor calidad (entre otras medidas), pero la ley de cooperativas costarricense establecía que la retribución a los cooperativistas debía ser homogénea, independientemente de la calidad del producto. El diálogo de la empresa con el Gobierno de Costa Rica condujo a una modificación de la ley para hacer posible que el precio del café de alta calidad pudiera ser superior al café de inferior calidad.

También existen casos en que el marco normativo no permite la segmentación de mercados en ciertos sectores impidiendo la prestación de servicios diferenciados en función del tipo de cliente. Unión Fenosa entabló un diálogo con la administración colombiana que ha permitido la introducción de esquemas diferenciales de servicio en los barrios afectados por la subnormalidad eléctrica de forma que, a través de la concertación con las comunidades, la empresa y los usuarios pueden establecer

períodos de continuidad del servicio y de recaudo adecuados a su capacidad de pago.

En otros casos, a pesar de haberse identificado obstáculos ocasionados por el marco normativo, no ha sido posible resolverlos. Es este el caso de Pão de Açúcar y la compra de cosméticos a un grupo de productores del Amazonas que está detenida por dificultades para conseguir los permisos necesarios para comercializarlos en el mercado local, a pesar de que se exportan con gran éxito a varios países de la región.

Insuficiente acceso a financiamiento

Desafíos

Con frecuencia, las MyPE enfrentan dificultades para obtener capital y endeudarse con el fin de sufragar sus operaciones o para invertir en la mejora de sus capacidades productivas por falta de una oferta adecuada a los montos y plazos de amortización que requieren las empresas más pequeñas o por su dificultad para presentar garantías. Por ejemplo, las cooperativas costarricenses que trabajan con Starbucks no han podido renovar los cafetales por no encontrar financiamiento para la compra y por falta del crédito puente que requieren para esperar los 2 a 4 años que deben transcurrir hasta que las nuevas plantas den fruto. El mismo problema enfrentan los productores agrícolas dominicanos apoyados por Grupo Bon a través de la ONG IDEAC que desean diversificarse hacia el cultivo de nuez de macadamia pero no han encontrado la financiación necesaria.

Recomendaciones

Las empresas líderes de las cadenas productivas deben jugar un papel más activo para facilitar el acceso de las micro y pequeñas empresas a financiamiento directo o a través de intermediarios. Un ejemplo concreto es el de los pequeños productores asociados con Amanco. El microcrédito no representa una alternativa óptima para estos agricultores debido a que no está adaptado a sus necesidades específicas (se emite por montos pequeños de US\$300 y con plazos demasiado cortos de menos de 9 meses). La política comercial de Aman-

² Pero es evidente que este es un problema colectivo que no debería ser resuelto a través de la acción individual de las empresas sino de la colaboración con la administración pública.

co tampoco se ajusta a las necesidades los agricultores porque también es de plazos demasiado cortos (otorga un máximo de 60 días para el pago de los sistemas que vende). Así, resulta necesario que la oferta de bienes y servicios para este segmento se acompañe de facilidades financieras adaptadas a su capacidad de pago. Para ello, en alianza con el BID, Amanco ha establecido un sistema de crédito de proveedor para la fase de escalamiento de su proyecto piloto. En el caso de Atuto, La Casa y Oyanca, el problema de los pequeños artesanos es el acceso a capital de trabajo que es abordado mediante anticipos y la venta de insumos a precio de costo por parte del líder de la cadena. También han tenido problemas para conseguir acceso a capital para inversiones, lo cual ha sido solucionado mediante alianzas con instituciones de desarrollo para la construcción de infraestructura comunal (como, por ejemplo, hornos). En el caso de Bon Appetit, el problema ha sido el acceso a capital de trabajo para la compra de productos para su reventa y a capital de inversión para la adquisición de vehículos que también ha sido abordado mediante la subrogación de contratos de arrendamiento financieros de la empresa líder de la cadena a las MyPE. La dificultad

que enfrentan las PyME que trabajan con Grupo Bon radica en conseguir fondos para la apertura de franquicias, problema que ayuda a solucionar Grupo Bon aportando capital de riesgo a sus ex empleados que desean comprar franquicias, cofinanciando el 50% del negocio. El problema de los pequeños productores que participan en Caras do Brasil (Pão de Açúcar) es que la norma en el sector de supermercados y grandes superficies es el pago a 30–40 días, que en este caso ha sido reducido a 10 días. La Fundación PRODEM aporta capital de riesgo a medio y largo plazo (7–10 años) a las PyME para inversiones productivas que les permitan satisfacer la demanda de mercados más dinámicos, generalmente de exportación. En el caso de Starbucks, la empresa establece relaciones preferentes (que implican contratos a más largo plazo) con proveedores que cumplen con más del 80% de los lineamientos de su Programa C.A.F.E. Practices. Los contratos a largo plazo sirven de garantías de facto y, por lo tanto, aumentan la capacidad de los proveedores de transformarse en sujetos de crédito. Por otro lado, mediante alianzas con entidades como EcologicFinance o Conservation International, Starbucks puede otorgar créditos para la producción a costos razonables.

Desafíos y recomendaciones de acción para otros actores

A partir de finales de los años 90, las políticas de fomento de la competitividad de la mayoría de los países de América Latina han incorporado políticas de apoyo a las integraciones productivas. En gran parte, estas políticas buscan disminuir los costos, compartir los riesgos y aumentar la confianza entre las partes. Con esos fines, se utilizan varios instrumentos, a saber: (i) información, que permite valorar mejor los beneficios de la acción colectiva y reducir los costos de adquirir conocimiento; (ii) capacitación para ajustar los procedimientos a los requerimientos del trabajo asociativo, con lo que se reducen los costes de aprendizaje; (iii) asistencia técnica a través de profesionales especializados para que apoyen el proceso de formación y consolidación de las redes, con lo que se limitan el riesgo y la desconfianza y se reducen los costos de transacción; y (iv) asistencia financiera y subsidios, que permiten reducir los costos operacionales (Dini, 2002:15).

A continuación se proponen acciones para fomentar la creación de oportunidades económicas para las micro y pequeñas empresas que pueden ser desarrolladas tanto por instituciones públicas como privadas, según se indica en cada caso.

Sector público: gobiernos e instituciones multilaterales y bilaterales de desarrollo

La creación de oportunidades económicas para las micro y pequeñas empresas a través de integraciones productivas con empresas más grandes requiere esfuerzos a lo largo de

las distintas fases en las que se produce la vinculación, que podrían ser abordados por parte del sector público a través de la implementación de políticas de fomento para: (i) atraer a los líderes de las cadenas mediante incentivos que faciliten la reducción de los costos de transacción y aprendizaje; (ii) ayudar a las MyPE a cumplir las condiciones de entrega que establecen los líderes de las cadenas, disminuyendo la brecha entre capacidades y requerimientos y facilitando su progreso competitivo; y (iii) crear un clima de negocios favorable para el desarrollo e integración de la micro y pequeña empresa.

Si bien la búsqueda de soluciones a estos desafíos recae principalmente en los gobiernos, éstos al igual que el sector privado, deberían formar alianzas con las instituciones multilaterales y bilaterales de desarrollo, entre ellas el propio BID. De acuerdo con Vives (2004), las organizaciones multilaterales y bilaterales presentan ventajas comparativas para jugar un papel activo en la promoción de este tipo de iniciativas, y más aún, vincularlas a las prácticas de responsabilidad empresarial, debido, entre otros, a su posición independiente, su relación con los distintos actores involucrados tanto en el sector público como en el privado, y su disponibilidad para ofrecer tanto asistencia técnica como financiera. En este marco, las instituciones de desarrollo pueden jugar varios papeles: (i) promoción; (ii) desarrollo de políticas facilitadoras; (iii) apoyo financiero y (iv) promoción del cumplimiento de buenas prácticas, reporte y rendición de cuentas.

A continuación se presentan algunas recomendaciones a tomar en cuenta para la implementación de políticas y para el desarrollo de programas o proyectos que incentiven este tipo de iniciativas.

Aplicar estrategias integrales que aborden tanto las fallas de coordinación, como las de Estado y mercado

Las políticas de fomento de la integración productiva deben incluir medidas para promover las vinculaciones entre empresas de manera de reducir las fallas de coordinación por medio de instrumentos que incentiven el desarrollo de los factores competitivos (por ejemplo, mejora del marco normativo, simplificación administrativa, acceso a crédito, desarrollo de infraestructura, desarrollo del capital humano, etc.) y así reducir las fallas de Estado y de mercado. Pero, dadas las restricciones financieras existentes en la mayoría de los países latinoamericanos, resulta necesario abordar estas fallas en colaboración con las instituciones que ya estén trabajando en estos campos. Por ejemplo, Starbucks tomó un enfoque integrado para la producción sostenible de café que trata de abordar fallas de coordinación, de mercado y de Estado que afectan a los pequeños caficultores. Las fallas de coordinación se abordan mediante el establecimiento de relaciones preferentes con los proveedores de café de alta calidad certificados por medio de las C.A.F.E. Practices y de asistencia técnica para la aplicación de los lineamientos. Las fallas de mercado relativas a los precios se abordan mediante el pago de una prima y el requerimiento de transparencia económica y equidad en el reparto de utilidades en la cadena de valor. Las fallas de mercado relativas al acceso al crédito se afrontan mediante alianzas con organizaciones especializadas para otorgar créditos de campaña. Por último, las fallas de Estado se abordan mediante la mejora del acceso a los servicios básicos en los países de origen (infraestructura básica, salud, educación, etc.).

Seleccionar vinculaciones con una dimensión sectorial estratégica

Las integraciones a fortalecer deberían ser seleccionadas por su representatividad actual en la economía o por su naturaleza estratégica para el crecimiento futuro (Pietrobelli y Rabelloti, 2005:56); es decir, deberían tener una dimensión sectorial estratégica. El BID ha seguido esta estrategia para fomentar vinculaciones horizontales en algunos países. Por ejemplo, en 1999 se fundó el Programa de Apoyo a la Competitividad del Sector Software de Costa Rica (Prosoftware), liderado por la Cámara de Productores de Software de Costa Rica (Caprosoft) con el apoyo de 15 compañías de software y la cofinanciación del FOMIN. Este programa permitió desarrollar el potencial del país como proveedor internacional de sistemas informáticos. El BID también ha aprobado préstamos para programas de competitiv-

dad en Panamá, Honduras y República Dominicana destinados a identificar los conglomerados de mayor potencial y contribuir a su fortalecimiento. Este mismo enfoque podría fomentarse en aquellos sectores en los que exista un claro liderazgo empresarial que facilite las vinculaciones verticales con micro y pequeñas empresas.

Seleccionar sectores en los que exista liderazgo empresarial

La existencia de un núcleo de empresas comprometidas con el proyecto y que participen en su diseño y gestión aumenta las probabilidades de éxito y la sostenibilidad a largo plazo de las iniciativas de vinculación vertical con micro y pequeñas empresas. Las ventajas que ofrece un enfoque que fomente la participación activa del sector privado en el fortalecimiento de las MyPE respecto al apoyo exclusivo a programas liderados por organizaciones intermedias radica en que la vinculación de las empresas que lideran las cadenas de valor no sólo multiplica el impacto de las iniciativas, sino que les dota de mayor sostenibilidad en el tiempo ya que las empresas poseen mayores incentivos para asegurar el éxito de las integraciones a largo plazo que las organizaciones intermedias. En el caso del sector de conducción de agua en América Latina, el liderazgo de Amanco y su compromiso con los usuarios ubicados en la base de la pirámide es un factor clave para facilitar la participación del BID y de otros aliados en sus iniciativas.

Atraer a los líderes de las cadenas productivas para que establezcan integraciones con MyPE

Las vinculaciones productivas verticales generalmente no se producen hasta que la empresa que lidera la cadena no recibe un estímulo exterior, sea este un desafío o un incentivo. Las políticas de fomento de la integración productiva deben facilitar la creación de un marco de incentivos para inducir a las empresas que lideran las cadenas a cooperar con pequeños proveedores, distribuidores y clientes, prestando atención a la mejora de su competitividad como una vía para apoyar la suya propia. Estos incentivos pueden ir desde la provisión de información, el desarrollo de proyectos para ayudar a las empresas a establecer vínculos productivos, la mejora del clima de negocios o la aplicación de incentivos fiscales o subsidios. El caso de Atuto, La Casa y Oyanca es un ejemplo del papel que pueden jugar los gobiernos y las organizaciones de desarrollo como intermediarios para poner en contacto empresas con intereses comunes. Las empre-

sas, que actualmente están creando una marca centroamericana común denominada “Tres Más” que permitirá una oferta de mayor valor agregado a sus clientes, se vincularon inicialmente a raíz de un proyecto facilitado por Weideman Associates con financiamiento del BID.

Crear y difundir conocimiento

Las políticas de fomento de la integración productiva deben facilitar la creación y difusión de conocimiento sobre buenas prácticas y sus beneficios a través de publicaciones, conferencias y actividades que reconozcan públicamente a las empresas que están generando oportunidades para las micro y pequeñas empresas. Estas iniciativas pueden tener varios objetivos: atraer a empresas para que se vinculen individualmente con MyPE; atraer a empresas para que se vinculen a través de proyectos colectivos, por ejemplo de iniciativas sectoriales; vincular a empresas de sectores complementarios (por ejemplo, sector productivo y sector financiero); o vincular a empresas con otros sectores, ONG, gobiernos y donantes. Con el fin de intercambiar experiencias, las agencias ejecutoras de proyectos de vinculaciones productivas de FOMIN han creado una comunidad de aprendizaje mediante una plataforma en Internet (<http://www.iadb.org/mif/v2/supplychains.html>). Este estudio se enmarca dentro del objetivo de difundir conocimiento sobre experiencias prácticas que incentive a las empresas a iniciar proyectos de vinculación con MyPE.

Fomentar las vinculaciones entre empresas promoviendo proyectos colectivos

Las políticas de fomento de la integración productiva deben desarrollar proyectos para promover vinculaciones entre los actores económicos que participan en la integración (empresas líderes de cadenas, MyPE, cooperativas, asociaciones empresariales, articuladores, instituciones financieras locales e internacionales, donantes, gobiernos, etc.). Un ejemplo de este tipo de iniciativas son los programas puestos en marcha por instituciones multilaterales y bilaterales de desarrollo: el Programa de Mejoramiento de la Competitividad de la PyME Mediante Redes y Cadenas de Suministros del FOMIN (<http://www.iadb.org/mif/v2/spanish/cadenasproveedores.html>); el Programa “Reforzando los Beneficios Locales” de la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial (http://www.ifc.org/icext/lacsmefacility.nsf/Content/ELB_s); o el Programa de Vínculos Empresariales de la Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo (CNUCED/

UNCTAD) (<http://www.unctad.org/templates/Page.asp?intItemD=2750&lang=3>).

Promover la actuación de articuladores locales como mediadores y proveedores de asistencia técnica especializada

Las políticas de fomento a las integraciones deberían impulsar la creación de instituciones promotoras o mediadoras del proceso de construcción de redes que faciliten las relaciones entre los participantes y la provisión de servicios de asistencia técnica. Para ello pueden seguir dos estrategias: fortalecer organizaciones ya existentes (cooperativas, asociaciones de productores, asociaciones empresariales, etc.) o, en su defecto, promover la creación de nuevas organizaciones. El papel de los articuladores es especialmente importante durante las primeras fases de formación de las integraciones productivas para informar, crear confianza mutua, apoyar la creación de redes y, posteriormente, para asegurar la extensión de la iniciativa en el largo plazo a nuevos participantes. Generalmente, estos articuladores pueden ser organizaciones públicas o privadas (ONG, asociaciones empresariales, etc.) ya existentes o creadas de forma ad hoc por organizaciones públicas o privadas o una combinación de ambas. Para asegurar la participación de un número suficiente de empresas, además de capacidad técnica para promover las integraciones productivas, es deseable que estas organizaciones cuenten con elevada credibilidad (Dini, 2004:11) en el sector privado, es decir, que no estén afectadas por su orientación política, por su cercanía a intereses económicos específicos o comportamientos poco éticos.

En América Latina existen varias organizaciones locales que están liderando este tipo de procesos. Actividades de este tipo se están llevando a cabo en Brasil. Por ejemplo, el Instituto Ethos de responsabilidad social, en colaboración con la Fundação Dom Cabral, UNCTAD, GTZ y el Gobierno alemán lanzaron en 2004 el *Proyecto Vínculos* (<http://www.projetovinculos.org/>), enfocado en la creación de vínculos de negocio equitativos y sostenibles entre afiliadas extranjeras y pequeñas y medianas empresas brasileñas. Otro ejemplo es el de Integrare (<http://www.integrare.org.br/>), un centro integrador de negocios creado en 2001 por un grupo de organizaciones públicas y privadas (entre ellas SEBRAE-SP, Nossa Caixa, Conselho da Comunidade Negra, Fundação Getúlio Vargas y Xerox do Brasil) para promover la empresarialidad y la integración de negocios de empresas pertenecientes a personas de color, indígenas o discapacitadas. El centro sigue el modelo del National Minority Supplier Develop-

pment Council (NMSDC) (<http://www.nmsdcus.org/>) de Estados Unidos. El NMSDC surgió en los años 70 en el marco de los programas de diversidad de proveedores para favorecer la incorporación a las cadenas de aprovisionamiento de empresas y administraciones públicas de empresas lideradas por minorías étnicas, mujeres y discapacitados. Si bien su acción no está restringida a las micro y pequeñas empresas, muchas de las participantes son de pequeño tamaño. Estos programas recibieron un impulso por parte de la administración pública en 1978 cuando dejaron de ser voluntarios¹. Si bien el motivo del auge inicial de estos programas puede haberse debido a la nueva normativa, el crecimiento de la población minoritaria en Estados Unidos ha reforzado los argumentos de mercado en favor de los programas de diversidad de proveedores, ya que las empresas han empezado a apreciar la importancia de hacer negocios con comunidades que podrán transformarse en sus mayores consumidores (Shah y Ram, 2003).

Fomentar vinculaciones lideradas por empresas locales no sólo por empresas multinacionales

La mayoría de los proyectos colectivos mencionados hasta ahora ha puesto el énfasis en las articulaciones de las MyPE con empresas multinacionales. Sin embargo, las políticas de fomento de integraciones productivas deberían promover también las articulaciones lideradas por empresas locales. Como muestran los casos analizados para este estudio, existe un claro potencial en este sentido ya que de las diez empresas estudiadas, ocho son latinoamericanas².

Ofrecer incentivos económicos mediante la cofinanciación de proyectos con el sector privado

La cofinanciación permite al sector privado compartir los riesgos de la inversión con otras organizaciones. Aunque algunos autores desaconsejan su utilización (ya que pueden llevar a las empresas a participar en las iniciativas para acceder a los fondos sin que exista una motivación de cooperación real), si están ligados al copago por parte de las empresas participantes y disminuyen progresivamente en el tiempo pueden ser una herramienta útil para incentivar la participación de las empresas en proyectos pi-

loto para los que sea difícil conseguir financiación de entidades financieras convencionales (Pietrobelli y Rabellotti, 2005:59).

El BID dispone de facilidades financieras que proporcionan incentivos económicos y permiten al sector privado compartir los riesgos de la inversión: préstamos de ventanillas públicas del Banco, fondos no reembolsables del FOMIN y el Programa de Empresariado Social (PES). En el caso de préstamos de la ventanilla pública del BID, las contrapartes son gobiernos locales, por ejemplo los proyectos para fomentar la competitividad de conglomerados productivos. Estos proyectos se desarrollan generalmente en dos fases. En la primera, la contraparte local, en colaboración con las empresas del sector privado, prepara un plan de fortalecimiento institucional que incluye un diagnóstico, un plan estratégico y un plan de acción. En la segunda, se despliegan las acciones propuestas en la fase anterior, que son cofinanciadas por el BID mediante fondos no reembolsables, y por las empresas beneficiarias. En el caso de FOMIN (<http://www.iadb.org/mif/v2/spanish/cadenasproveedores.html>), la contraparte son entidades privadas, generalmente asociaciones empresariales, en sectores como muebles de madera, calzado, artesanías y otros. Dentro de los proyectos apoyados por FOMIN están los de Atuto, La Casa y Oyanca. Los fondos no reembolsables de FOMIN son utilizados para cofinanciar al 50% inversiones precompetitivas de sensibilización sobre la importancia de la cooperación competitiva y de la creación de redes locales. Por medio del PES (http://www.iadb.org/sds/mic/publication/gen_159_4053_e.htm), cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida de la población de bajos ingresos a través del apoyo a la microempresa, el BID apoya proyectos para integrar a micro y pequeñas empresas en cadenas productivas. Entre los casos apoyados con recursos del PES se identifica a Amanco y PRODEM.

Ejemplos de otros donantes lo constituye la cofinanciación del Business Linkages Challenge Fund (BLCF) del Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID) del Reino Unido (<http://www.businesslinkageschallengefund.org/>). El BLCF es un programa de cofinanciación de proyectos no reembolsable, que proporciona a empresas privadas hasta el 50% de los fondos requeridos para desarrollar vínculos comerciales en países en desarrollo que tengan un impacto positivo sobre la mitigación de la pobreza. Las donaciones oscilan entre US\$100.000 y US\$2

¹ Public Law 95-507 estableció para los contratos de US\$10.000 o mayores la utilización de una cláusula de "Utilización de pequeñas empresas y empresas poseídas y controladas por individuos con desventajas económicas y sociales".

² Las excepciones son Starbucks y Unión Fenosa.

millones y pueden ser utilizadas para mejorar el acceso a mercados, la transferencia de tecnología, la competitividad o el clima de negocios. A nivel latinoamericano, la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) de Chile dispone de un Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) (<http://www.corfo.cl/index.asp?seccion=1&id=971>). El PDP es un programa de cofinanciación de proyectos no reembolsable, que proporciona a empresas privadas hasta el 50% de los fondos requeridos para desarrollar un conjunto de acciones sistemáticas (consultoría, transferencia tecnológica, entrenamiento) comprendidas en un plan de desarrollo de las empresas proveedoras de una firma demandante de mayor tamaño.

Ofrecer incentivos fiscales

Otro tipo de incentivo son las condiciones fiscales favorables asociadas al desarrollo de proyectos de articulación productiva. Por ejemplo, para fomentar la formalización de micro y pequeñas empresas podrían ofrecerse exenciones impositivas a las MyPE que se formalicen, y que estén integradas en un proyecto de articulación productivo. Estas exenciones podrían durar entre 1 y 3 años y transcurrido este plazo se aumentaría gradualmente la carga fiscal hasta alcanzar la carga vigente para pequeñas empresas. Para ello sería necesario que el gobierno estableciera un registro de proyectos de articulación productiva de especial interés económico, social o ambiental y unos requerimientos mínimos para poder darse de alta y que las grandes empresas registraran sus iniciativas e informaran a las MyPE de las ventajas y del procedimiento a seguir para su formalización. También podrían ofrecerse incentivos a las grandes y medianas empresas que integren MyPE dentro de su cadena mediante deducciones fiscales en los primeros años de desarrollo de las iniciativas en los que es más probable que sea necesario un mayor nivel de inversión a cambio de menores beneficios tangibles. A medida que el vínculo asociativo madure y la brecha entre las capacidades de las MyPE y las necesidades de la empresa disminuyan, las deducciones deberían también desaparecer.

Otorgar reconocimientos especiales a las empresas que creen oportunidades económicas para MyPE

Los reconocimientos públicos y la publicidad que eso conlleva también podrían servir de incentivos para las empresas que creen oportunidades económicas para las MyPE. Estos reconocimientos podrían ser de utilidad para las empresas en sus relaciones con sus clientes y consumidores, aumentando la fidelidad

de éstos y mejorando el posicionamiento de la marca comercial de estas empresas.

Promover el efecto demostrativo dentro del sector público

Incorporar prácticas sostenibles de contratación pública para el aprovisionamiento de edificios públicos (hospitales, colegios, oficinas, etc.) que muestre al sector privado las ventajas de establecer relaciones comerciales con micro y pequeñas empresas. Por ejemplo, la legislación mexicana requiere que el 30% de las compras del gobierno se hagan a micro, pequeñas y medianas empresas (Silva, 2005:41). Existen espacios que ofrecen oportunidades para incentivar la aplicación efectiva de este tipo de políticas que deberían ser aprovechados, como por ejemplo, la Red de Interamericana de Compras Gubernamentales (<http://www.compraspublicas.org/>) que comprende un grupo de trabajo para promover la participación competitiva de las micro, pequeñas y medianas empresas en las compras de entidades del gobierno.

Aplicar una visión a largo plazo

Varios proyectos de integración productiva en la región han demostrado que tienen impactos positivos sobre la actitud de los empresarios hacia la cooperación con las MyPE después de 12 a 18 meses de la operación de estos proyectos demostrativos. Para que la cooperación tenga un impacto sobre la capacidad para competir de las empresas se necesitan entre 2 y 3 años (Pietrobelli y Rabellotti, 2005:59). La evidencia proporcionada por los casos analizados en este estudio es congruente con estos resultados.

Sector privado

Además de las empresas, cuyas opciones han sido presentadas en la sección anterior, otros actores del sector privado (entidades financieras, universidades, ONG, etc.) juegan un importante papel como aliados para impulsar y facilitar las integraciones productivas.

Entidades financieras

Desarrollar productos específicos para MyPE integradas en cadenas productivas. Tal y como propone la iniciativa del BID, Oportunidades para la Mayoría, para poder extender el

apoyo financiero a las micro y pequeñas empresas es preciso buscar mecanismos alternativos e innovadores de acceso a recursos financieros. Muchas veces son las mismas grandes y medianas empresas compradoras de los bienes o servicios de las MyPE las que deben proporcionar el financiamiento. Esto puede lograrse a través de anticipos para capital de trabajo, provisión de insumos para la producción, o crédito de proveedor, así como también por medio de relaciones preferentes y contratos a medio y largo plazo que mejoren la capacidad crediticia de las MyPE ya que sirven de avales de facto. Adicionalmente, el BID y otras organizaciones de desarrollo juegan un importante rol financiando proyectos piloto que permitan comprobar la viabilidad de modelos innovadores pero riesgosos para financiadores tradicionales. Sin embargo, la sostenibilidad a largo plazo de estas iniciativas requiere del compromiso de entidades financieras de mercado, tales como entidades de microfinanzas o la banca comercial, que deben adaptar sus productos a las necesidades de las MyPE. La banca regulada de microfinanzas, tradicionalmente especializada en el sector de la micro y pequeña empresa y cuya trayectoria ya ha sido comprobada, puede ser la entidad idónea para desarrollar productos específicos que satisfagan las necesidades de los encadenamientos productivos. Estos nuevos instrumentos crearían una nueva oportunidad para estrechar lazos con aquellas instituciones que deseen liderar el desarrollo de servicios financieros para la mayoría.

Facilitar alianzas entre empresas y organizaciones financieras para canalizar capital de inversionistas a la creación de fondos para el fomento de integraciones productivas. La banca comercial ya ha comenzado a interesarse por el segmento de las MyPE. Por ejemplo, Deutsche Bank ha creado instrumentos financieros especializados, como el Fondo para el Desarrollo del Microcrédito (http://www.community.db.com/downloads/dbmicro_dev_fund04.pdf) en colaboración con un grupo de clientes progresistas para suministrar préstamos a las instituciones de microfinanzas que desean transformarse en entidades reguladas. Los préstamos del fondo no pueden utilizarse como capital de trabajo ni prestarse directamente, sino que se destinan a apalancar capital de instituciones financieras comerciales locales para préstamos directos, permitiendo que los programas de microfinanzas a los que va dirigido se amplíen, apalanquen deuda convencional y, si es posible, logren las economías de escala necesarias para llegar a ser autosuficientes. Con el apoyo de la banca comercial sería posible promover la creación de fondos similares que fomenten las integraciones productivas, garantizados de facto por los contratos a largo plazo de

las MyPE con las grandes y medianas empresas que lideran las cadenas productivas. Los bancos de fomento de concentraciones empresariales creados recientemente en Brasil para otorgar facilidades financieras para la capacitación de las empresas que participan en integraciones productivas representan un ejemplo de este tipo de instrumentos.

Asociaciones empresariales

Adaptar sectorialmente la información y herramientas existentes. Utilizar un enfoque sectorial que aborde la problemática y necesidades concretas de las empresas de ese sector puede ser más efectivo a la hora de atraer la atención de las empresas. La colaboración de las cámaras de comercio y, sobre todo, de las asociaciones sectoriales, es de importancia vital para las actividades de sensibilización y difusión de resultados (a través de artículos en sus revistas), y de capacitación (a través de seminarios y programas de asistencia técnica). Asimismo, las asociaciones empresariales, en alianza con gobiernos y entidades multilaterales, pueden implementar iniciativas piloto o proyectos demostrativos apoyando a grandes empresas de sus grupos interesadas en vincular dentro de su cadena a las MyPE.

Organizaciones no gubernamentales (ONG)

Establecer alianzas con el sector privado. Las empresas obtienen varios beneficios de esta cooperación, principalmente derivados de la especialización de estas organizaciones en el trabajo con micro y pequeñas empresas y con sectores de la población de menores ingresos. Por su parte, las ONG obtienen una mayor posibilidad de incidencia en su trabajo orientado al desarrollo productivo o a la protección medioambiental o social. Ejemplos exitosos de estas alianzas han sido presentados en los casos de Helados Bon con IDEAC y Ecologic Finance con Starbucks, entre otros.

Universidades

Establecer alianzas con el sector privado para promover la participación de los estudiantes en la resolución de algunos de los problemas identificados. Las universidades pueden contribuir al desarrollo de las MyPE a través de acuerdos de colaboración con empresas privadas que simultáneamente

te supongan una oportunidad para promover la participación de los estudiantes en la resolución de algunos de los problemas. Por ejemplo, La Casa estableció un acuerdo con la Rhode Island School of Design (RISD) por medio de una iniciativa denominada “Bridging Cultures Through Design” que pretende facilitar el desarrollo de la comunidad de artesanos establecida en los alrededores del Lago de Atitlán, en San Antonio Palopó y Santiago Atitlán. Con este fin, el programa promueve la colaboración entre artesanos y estudiantes de RISD para desarrollar diseños textiles innovadores y nuevos productos que sean bien recibidos por el mercado. Los diseños, desarrollados bajo la supervisión de un diseñador de alto nivel y probada experiencia para asegurar su adecuación al mercado, serán donados por los estudiantes a La Casa para comercializar una nueva línea de bolsos artesanales. Sin embargo, para asegurar la sostenibilidad de este tipo de acuerdos de colaboración y promover la creación de capacidades locales, las universidades locales también deberían participar en estos acuerdos para así dar seguimiento a las acciones, ideas y creaciones de las universidades extranjeras y proponer nuevas ideas.

Incentivar la investigación y difusión de casos. Numerosas universidades han empezado a interesarse recientemente por la responsabilidad social empresarial y los vínculos entre el sector privado y el desarrollo. Por ejemplo, la red SEKN (Red de Conocimiento sobre Emprendimientos Sociales) (<http://www.sekn.org>), creada en 2001 gracias al impulso de James Austin de la Universidad de Harvard, reúne a 10 conocidas universidades latinoamericanas, estadounidenses y españolas con el fin de avanzar en el terreno del conocimiento y la práctica de los emprendimientos sociales. Una de las universidades afiliadas a esta red, la Universidad de Los Andes en Colombia, ha organizado charlas sectoriales para analizar el comportamiento de sectores específicos (como el sector de los supermercados o el energético), permitiendo a las empresas que lo deseen participar en estas actividades y acceder a la información generada. Además de servir para difundir información, también puede constituirse en una forma de disminuir los costos de aprendizaje por parte de las empresas que deseen involucrarse en este tipo de iniciativas.

Redes de individuos

Facilitar la colaboración con redes de emigrantes que residen en países desarrollados. Muchos emigrantes lati-

noamericanos residentes en Europa y Estados Unidos podrían prestar apoyo a las micro y pequeñas empresas de sus países de origen mediante aportaciones monetarias, tutelaje y asesoramiento empresarial. En colaboración con ONG y fundaciones privadas o públicas, el BID y otras organizaciones de apoyo al desarrollo podrían aprovechar estos recursos creando redes cooperativas entre empresas que trabajen con MyPE y emigrantes que posean el conocimiento necesario para contribuir al fortalecimiento de las mismas.

Facilitar la colaboración de profesionales en excedencia en proyectos de apoyo a las MyPE. Directivos retirados, estudiantes de escuelas de negocio, expertos en excedencia y personas con experiencia en empresas, organizaciones sociales y entidades públicas podrían poner sus conocimientos a disposición de proyectos de apoyo a las micro y pequeñas empresas. Por ejemplo, SECOT (Seniors Españoles para la Cooperación Técnica) (<http://www.secot.org/>) es una asociación sin ánimo de lucro formada por ejecutivos jubilados que de forma voluntaria y altruista ofrecen su experiencia y conocimientos en gestión empresarial a colectivos y personas que no pueden pagar una asesoría comercial, como son los jóvenes emprendedores, las pequeñas y medianas empresas y las organizaciones no gubernamentales con recursos económicos escasos. A través de sus proyectos de cooperación, el BID podría facilitar la colaboración de profesionales que quieran apoyar la creación y el fortalecimiento de oportunidades para MyPE en la región.

Medios de comunicación

Difundir información sobre proyectos asociativos entre grandes y medianas empresas y MyPE: Una de las barreras para la extensión de prácticas como las analizadas en este estudio son los costos de acceso a la información. Los medios de comunicación pueden contribuir a disminuir estos costos a través de la difusión de información tanto divulgativa como especializada. Los medios de comunicación también pueden contribuir al posicionamiento de marca de las empresas involucradas en este tipo de iniciativas mediante la difusión de casos de éxito. Esta ha sido la estrategia seguida por Grupo Bon mediante su proyecto “Usted puede ser un héroe” a través del cual ha involucrado a los consumidores en el financiamiento de actividades de apoyo a pequeños agricultores de cultivos orgánicos movilizándolo también a los medios de comunicación para dar cobertura a la iniciativa.

Bibliografía

- Altenburg, T. 2005. The Private Sector and Development Agencies: How to Form Successful Alliances: Critical Issues and Lessons Learned from Leading Donor Programs. Informe para discusión presentado al grupo de trabajo DIE-GDI, Development Agencies and the Private Sector: How to Form Successful Alliances (Agencias de desarrollo y el sector privado: cómo formar alianzas exitosas) en el X Foro Internacional Empresarial, Nueva York, septiembre 11–13 de 2005. Bonn: Instituto de Desarrollo Alemán. <http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/DiscussionpaperStrategicAlliances-DIE.pdf>
- Angelelli, P. 2005. *El Grupo BID y la pequeña y mediana empresa (1990–2004): resultados de 15 años de trabajo*. Departamento de Desarrollo Sostenible, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. <http://www.iadb.org/IDBDocs.cfm?docnum=710253>
- Ashoka. What is a Hybrid Value Chain™? Arlington, VA: Ashoka. Disponible en línea: <http://www.ashoka.org/whatishvc>
- Banco Interamericano de Desarrollo. 1998. *Promoviendo crecimiento con equidad: El Banco Interamericano de Desarrollo y la microempresa*. Departamento de Desarrollo Sostenible, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: http://www.iadb.org/sds/MIC/publication/publication_159_154_s.htm
- _____. 2006. *Oportunidades para la mayoría*. Washington, D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2004a. Desarrollo empresarial y encadenamientos productivos. En *Desarrollo productivo en economías abiertas* (capítulo 7). Santiago de Chile: CEPAL. Disponible en: <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/0/14980/P14980.xml&xsl=/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xslt>
- _____. 2004b. Políticas para fortalecer la estructura productiva. En *Desarrollo productivo en economías abiertas* (capítulo 8). Santiago de Chile: CEPAL. Disponible en: <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/0/14980/P14980.xml&xsl=/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xslt>
- _____. 1990. *Transformación productiva con equidad*. Santiago: CEPAL.
- Comisión sobre el Sector Privado y el Desarrollo de Naciones Unidas (2004): *El impulso del empresariado: el potencial de las empresas al servicio de los pobres*. Informe para el Secretario General de las Naciones Unidas. Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Disponible en: http://www.undp.org/cpsd/documents/report/spanish/fullreport_s.pdf
- Deloitte Emerging Markets Group, ONUDI, PNUD. 2004. *Partnerships for Small Enterprise Development*. Nueva York: UNIDO, Global Compact y PNUD. Disponible en: <http://www.unido.org/file-storage/download/?file%5fid=44524>
- Dini, M. 2002. *Cómo apoyar la articulación productiva: experiencias en América Latina en los 90*. V Foro Interamericano de la Microempresa. 9, 10 y 11 de septiembre de 2002. Banco Interamericano de Desarrollo. Rio de Janeiro. Disponible en: <http://www.iadb.org/foromic/Vforo/downloads/Mdini.doc>

- Dini, M. 2004. *Guía práctica para la puesta en marcha de proyectos de fomento de clusters*. Washington, D.C.: Fondo Multilateral de Inversiones. Disponible en: http://www.iadb.org/mif/v2/spanish/files/dini_doc_tallerC004.pdf
- Dini, M.; Guaipatín, C. y Rivas, G. 2005. *Fomento de la integración productiva en América Latina y el Caribe. Sugerencias para la formulación de proyectos*. Departamento de Desarrollo Sostenible, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <http://www.iadb.org/sds/doc/intB08.PDF>
- Dini, M.; Mazzonis, D. y Pérez, R. 2006. *Acciones colectivas: generación de confianza y cooperación para la competitividad*. Borrador. Fondo Multilateral de Inversiones. Washington, D.C. Disponible en: http://www.iadb.org/mif/v2/spanish/files/Dini_Acciones_CRJul06.pdf
- Gereffi, G. 2001. Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización. En *Problemas del desarrollo*, vol. 32, no. 125, abril-junio 2001, IIEC-UNAM, México. Disponible en: http://www.ejournal.unam.mx/problemas_des/pde125/PDE12502.pdf
- Global Reporting Initiative. 2006. *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad: versión G3*. Ámsterdam: Global Reporting Initiative. Disponible en: <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Online/>
- Guaipatín, C. 2005. Evaluación final del proyecto: Facilitating linkages between CA producers and US regional markets (TC-0105042). Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- _____. 2004. Orientaciones para la evaluación de proyectos de integración productiva. Departamento de Desarrollo Sostenible, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C. Disponible en: <http://www.iadb.org/sds/doc/orientaciones.280342.pdf>
- Gutiérrez, R. (compilador). 2006. *Emprendimientos sociales en sectores estratégicos para el desarrollo de Colombia: oportunidades para la generación conjunta de valor social y valor económico*. Iniciativa en Emprendimientos Sociales. Bogotá: Universidad de Los Andes. Disponible en: <http://administracionf.uniandes.edu.co/ieso/tertulias.PDF>
- Humphrey, J. y Schmitz, H. 2000. *Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research*. Informes de trabajo del IDS, No.120. Brighton: Universidad de Sussex. Disponible en: <http://www.ids.ac.uk/ids/bookshop/wp/wp120.pdf>
- Kaplinsky, R. 2001. *A Handbook for Value Chain Research*. Londres: IDCR. Disponible en: <http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/vchnov01.pdf>
- Moreno, L. A. 2006. Discurso inaugural. Conferencia "Oportunidades para la Mayoría". Banco Interamericano de Desarrollo Washington, D.C., 12 de junio de 2006.
- Nexus Associates. 2004. Sistema de Monitoreo Común para Proyectos de Integración Productiva. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C. Disponible en: http://www.iadb.org/mif/v2/spanish/files/PIP_manualeric.pdf
- Orlando, M. B. y Pollack, M. 2000. *Microenterprise and Poverty: Evidence from Latin America*. Departamento de Desarrollo Sostenible, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <http://www.iadb.org/sds/doc/MIC&POVERTY.pdf>
- Pietrobelli, C. y Rabellotti, R. 2005. *Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina: El papel de las políticas*. Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Disponible en: <http://www.iadb.org/sds/doc/int53B3.PDF>
- Porter, M. 1991. *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Pruzan-Jørgensen, P.M., Bank Jørgensen, H. y Cramer A. 2004. *Public sector support for the implementation of corporate social responsibility (CSR) in global supply chains: conclusions from practical experience*. Informe preparado por Business for Social Responsibility y Price Waterhouse Coopers para la Práctica de Responsabilidad Social Empresarial en el Departamento de Clima de Negocios del Grupo del Banco Mundial. Washington, D.C. Disponible en: http://www.bsr.org/Meta/BSR_worldbankscm.pdf
- Rodríguez-Clare, A. 2005. *Coordination Failures, Clusters and Microeconomic Interventions*. Red de Investigación Latinoamericana, Informe de trabajo #544. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <http://www.iadb.org/res/publications/pubfiles/pubWP-544.pdf>

- Shah, M. y Ram, M. 2003. *Supplier diversity and minority business enterprise development: case study experience of three U.S. multinationals*. Small Business and Enterprise Research Group. Leicester: Leicester Business School.
- Silva, S.. 2005. Las leyes, ¿sirven para algo? Revista *Microempresa Américas*, Otoño 2005:40-41. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Villanueva, M. T, Peinado-Vara, E. y Onofrio, C. 2005. *Responsabilidad empresarial en la creación de oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas: cómo crear los incentivos correctos*. Primera fase del estudio. Departamento de Desarrollo Sostenible, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C.
- Vives, A. 2004. The Role of Multilateral Development Institutions in Fostering Corporate Social Responsibility. *Development Journal*, 2004, 47(3), Palgrave: MacMillan, p. 45–52. Disponible en: <http://www.iadb.org/csramericas/doc/pVives.pdf>
- Vives, A., Corral, A., e Isusi, I. 2006. *Responsabilidad social de la empresa en las PyME de Latinoamérica*. Departamento de Desarrollo Sostenible, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C. Disponible en: <http://www.iadb.org/csramericas/doc/PyMEs.pdf>

