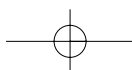
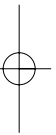
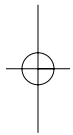
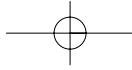
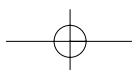
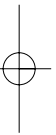
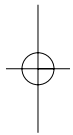
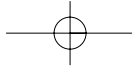


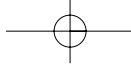
La responsabilidad social corporativa y la productividad de las cadenas de valor

Secretaría General
Iberoamericana

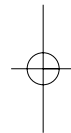
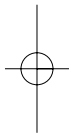
Secretaria-Geral
Ibero-Americana





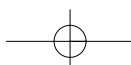


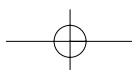
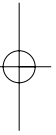
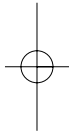
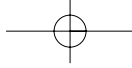
La responsabilidad social corporativa y la productividad de las cadenas de valor



Secretaría General
Iberoamericana

Secretaria-Geral
Ibero-Americana





PRÓLOGO

La Secretaría General Iberoamericana recibió el encargo de la XVI Cumbre Iberoamericana de establecer un diálogo permanente para aumentar la productividad de las pequeñas y medianas empresas de la región haciendo suya la manifestación del II Encuentro Empresarial Iberoamericano relativa al deseo de las grandes empresas iberoamericanas de asumir un compromiso mayor que el exigido por las leyes y los mercados para aumentar la productividad de las pequeñas y medianas empresas de sus cadenas de valor.

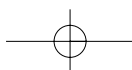
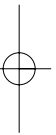
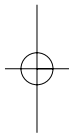
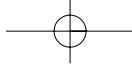
En respuesta a este encargo, la Secretaría General Iberoamericana ha desarrollado durante el año 2007 una iniciativa denominada *La responsabilidad social corporativa y la productividad de las cadenas de valor*. La iniciativa pretende promover que las grandes empresas lleven a cabo programas para aumentar la productividad de las pequeñas y medianas empresas que conforman los eslabones de sus cadenas de valor. La Secretaría General Iberoamericana se ha comprometido con la Comunidad Iberoamericana a informar acerca de la forma en que da cumplimiento a los distintos mandatos recibidos de los Jefes de Estado y de Gobierno del espacio iberoamericano. Esta publicación da cuenta de las actividades realizadas desde la XVI Cumbre Iberoamericana en el seno de la iniciativa *La responsabilidad social corporativa y la productividad de las cadenas de valor*.

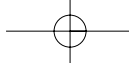
En el contexto de esta iniciativa se han celebrado seis Mesas de Diálogo en seis países de la región con la participación de las autoridades económicas de los mismos, una docena de grandes empresas, una representación de pequeñas y medianas empresas de las cadenas de valor de las grandes empresas, y líderes académicos y sindicales. Las Mesas de Diálogo han permitido identificar la problemática de las pequeñas y medianas empresas, que son, en la mayoría de

los casos, los eslabones más débiles de las cadenas de valor, las actuaciones de las grandes empresas para paliar los problemas, así como los obstáculos y dificultades con que se encuentran. Además, las Mesas de Diálogo han permitido explorar caminos novedosos para que las grandes empresas emprendan programas que incidan favorablemente en la productividad de las más débiles, y, a través de ellas, nuevos actores han aceptado e incorporado en sus estrategias empresariales el compromiso de mejorar la productividad de sus cadenas de valor.

Quisiéramos destacar el consenso de todos los actores que han participado en la iniciativa acerca de la conveniencia de incluir el fortalecimiento, la capacitación y la capitalización de sus cadenas de valor entre los compromisos y objetivos de los programas de responsabilidad social corporativa lo que significa informar de las actuaciones y avances en los informes correspondientes. Nos congratulamos con los programas que ya realizan numerosas empresas iberoamericanas para fortalecer sus cadenas de valor. También esperamos que pronto sean una realidad los proyectos y programas que están estructurando algunas de las grandes empresas de ámbito regional para aumentar la productividad de los eslabones más débiles de su cadena de valor, lo que permitirá avanzar en el desarrollo económico de la región y formalizar y aumentar los ingresos de los segmentos más desprotegidos de la población. Solicitamos a estas empresas que nos informen de sus resultados para que desde la Secretaría General Iberoamericana podamos dar cuenta de ellos a la Comunidad Iberoamericana.

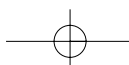
Enrique V. Iglesias
Secretario General Iberoamericano

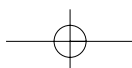
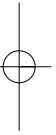
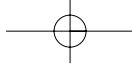


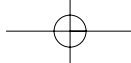


ÍNDICE

INTRODUCCIÓN _____	9
Paulina Beato Federico Ignacio Poli	
1. ARGENTINA. LA BÚSQUEDA DE UNA MAYOR MADUREZ PRODUCTIVA _____	15
Francisco Gatto Virginia Moori Néstor Bercovich	
2. BRASIL. EL AVANCE DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN UNA GRAN ECONOMÍA _____	35
Cristina Fedato Telma Moretti	
3. CHILE. LA FORMACIÓN Y LA INNOVACIÓN, UNA PREOCUPACIÓN PRIORITARIA _____	57
Fundación Prohumana	
4. COLOMBIA. LA PEQUEÑA EMPRESA Y EL EQUILIBRIO SOCIAL _____	77
María Clara Jaramillo	
5. MÉXICO. EL CRECIMIENTO Y LA INTERNACIONALIZACIÓN EN EL CENTRO DEL DEBATE _____	95
Jesús Schucry Giacoman	
6. PERÚ. FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL PARA UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD _____	123
Jorge Melo Vega Fernando Villarán	
EPÍLOGO. LAS LECCIONES APRENDIDAS _____	145
Paulina Beato Federico Ignacio Poli	
ACERCA DE LOS AUTORES _____	157







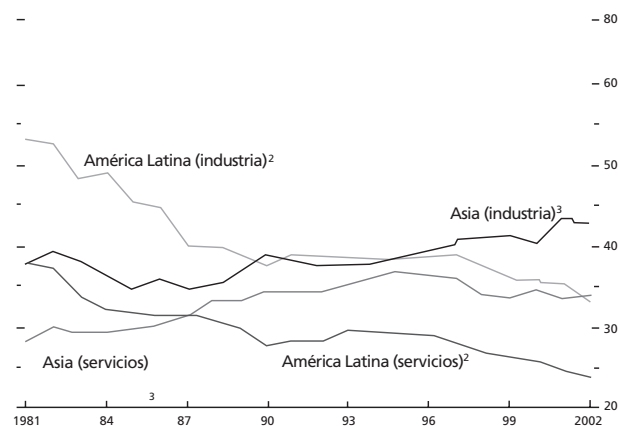
1. EL PROBLEMA

A pesar de que las economías de América Latina están atravesando una larga época de crecimiento, este crecimiento todavía está rezagado. En efecto, la renta per cápita de la región creció durante el período 2003-2006 un 2,5% mientras que en los países emergentes de Asia lo hizo un 7,5% y en Europa Oriental un 6% en el mismo período. La productividad de América Latina no llega al 15% de la productividad de Estados Unidos y, además, la relación entre ambas cae de forma continua en el período 1970-2005. Esta caída fue enorme durante la década de los ochenta, denominada por algunos la «década perdida». Durante el período 1970-2005, la ratio de productividad entre Estados Unidos y América Latina se reduce 14 puntos, 10 de los cuales se reducen, precisamente, en la década de los ochenta. Si la comparamos con otros países industrializados, los resultados son similares. Por ejemplo, la comparación de la productividad de América Latina con la de España pone de manifiesto que dicha productividad es ahora un 40% de la de España, mientras que en el año 1970

INTRODUCCIÓN

Paulina Beato
Federico Ignacio Poli

GRÁFICO 1 La productividad relativa del trabajo en Latinoamérica¹



Fuente: IMF staff calculations.

¹ Relación entre la región correspondiente y EE.UU.

² La muestra incluye: Brasil, Chile, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Jamaica, Panamá, Trinidad y Tobago y Venezuela para el período completo. Para 1991-2002, están también incluidos: Argentina, República Dominicana, Ecuador, Guatemala, México, Nicaragua y Perú.

³ La muestra incluye: China, India, Japón, Corea, Pakistán, Filipinas, Singapur y Tailandia.

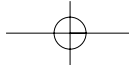
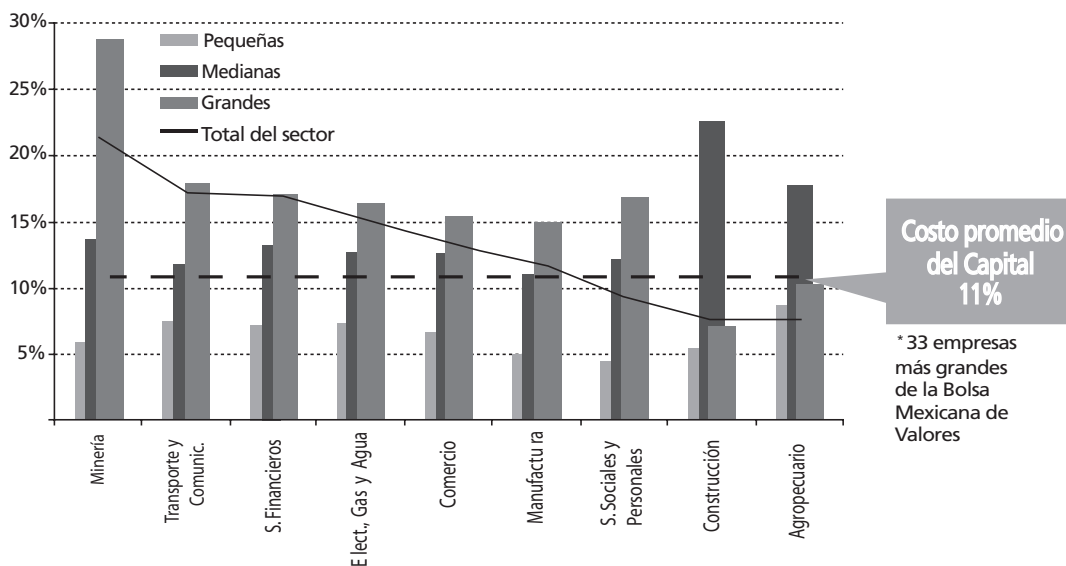


GRÁFICO 2 Indicador de productividad global en México

Rendimiento antes de impuestos



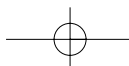
F u e n t e IMCO, con datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) y la Bolsa Mexicana de Valores (BMV).

era el 72%. En 25 años se ha producido una caída de la productividad relativa de 22 puntos, casi un punto por año. Sin embargo, la evolución de la productividad de los países competidores del sureste asiático, que son también países de renta media como los de América Latina, muestra ganancias relativas de productividad en relación con Estados Unidos.

Los datos disponibles sugieren que el rezago de la productividad de las economías de América Latina está concentrado en las pequeñas y medianas empresas, pues en las grandes empresas, si bien existen algunos rezagos de productividad con respecto a sus homólogas en países más industrializados, los mismos no son significativos, mientras que muestran que las diferencias en productividad entre las grandes y pequeñas empresas es enorme. Por ejemplo, en Argentina, entre 2002 y 2006, la productividad laboral de las pequeñas y medianas empresas industriales, medida en términos de ventas por empleado, aumentó un 11%, porcentaje inferior al 23% verificado para el promedio de la industria en el

mismo período. Las cifras de México (gráfico 2) también indican una diferencia entre la productividad de las pequeñas y medianas empresas y la de las grandes empresas.

La baja productividad de este segmento empresarial, que genera entre el 70-90% del empleo de los países de la región, ocasiona tres efectos perversos para el crecimiento. En primer lugar, la baja productividad frena la renta per cápita de la región, ya que ésta es el resultado de multiplicar la proporción de personas que trabajan por la productividad de los trabajadores empleados y, en consecuencia, una baja productividad implica bajos niveles de renta per cápita que sólo se compensarían con una elevadísima proporción de la población trabajando con niveles de empleo mal retribuidos. Pero esta opción no es posible en América Latina, pues la proporción de personas que trabajan, aunque muchas lo hagan en condiciones precarias, es alta y acorde con la estructura de edad de la población. En segundo lugar, la baja productividad lleva asociada salarios bajos que no permiten ni el ahorro ni la



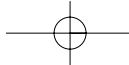


TABLA 1 Tasa de actividad laboral en una muestra de países
Porcentaje de la población entre 15-64 años que trabaja sobre el total de población entre la misma edad

	HOMBRES		MUJERES	
	1990	2004	1990	2004
Argentina	84,7	82,4	43,5	59,9
Brasil	88,8	84,1	47,6	60,6
Chile	80,9	76,7	35,2	40,6
Colombia	85,0	85,3	48,5	65,0
México	85,4	83,8	36,2	42,2
Perú	82,0	83,5	48,6	60,3
España	80,3	80,5	41,9	56,3
Estados Unidos	85,1	86,1	54,3	65,7

F u e n t e World Economic Indicators, World Bank, 2006.

prosperidad de los trabajadores y sus familias y provoca que los ciudadanos no sientan que su bienestar está unido a la prosperidad de sus empresas. Por último, la baja productividad de la pequeña y mediana empresa de América Latina puede provocar conflictos en los eslabones empresariales de la cadena de valor de las grandes empresas, en la medida que los trabajadores y las empresas más pequeñas de la cadena de valor perciban que el grueso del beneficio del conjunto de la cadena es generado por las grandes con escasa participación de las pequeñas. De esta forma, se puede establecer una dicotomía entre los trabajadores de la cadena del interior de la gran empresa y los trabajadores de la misma cadena que trabajan fuera de aquélla. Los primeros tienen una retribución y unos sistemas de protección similares a los de los países más industrializados, mientras que los segundos, que también son necesarios para la creación de valor, tienen unas condiciones laborales y de protección social muy inferiores.

2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La responsabilidad social corporativa puede entenderse como el compromiso voluntario de una empresa de paliar los efectos externos negativos y los resultados no justos, aunque quizás legales, derivados de la propia actividad de la empresa.

Las empresas, en prácticamente todas sus actividades, pueden generar costes y efectos externos y provocar situaciones injustas, aunque legales. La corrección de muchos de esos conflictos se hace a través del mercado en unos casos, o a través de requerimientos legales en otros. Pero sucede en multitud de ocasiones, sobre todo en mercados emergentes, que el mercado y la regulación son insuficientes para paliar tales efectos. En estos casos, las empresas socialmente responsables adquieren el compromiso voluntario de eliminar o paliar los costes externos y los resultados injustos. Las empresas socialmente responsables tienen que serlo en todos los países donde desarrollan su actividad. Incluso se podría decir que en los países emergentes este compromiso debe ser mayor por la menor capacidad de los mercados y las instituciones para corregir los efectos externos y las situaciones injustas.

Esta forma de entender la responsabilidad social corporativa ha llevado a las empresas iberoamericanas a involucrarse con la productividad de las empresas asociadas a su cadena de valor. Las grandes empresas iberoamericanas mostraron durante la celebración del II Encuentro Empresarial Iberoamericano¹ su deseo de aceptar una responsabilidad mayor y más amplia de la que le exige el mercado y el marco legal para aumentar la competitividad y la productividad de las pequeñas y medianas empresas asociadas a sus cadenas de valor.

Esta voluntad de las empresas iberoamericanas de aceptar compromisos con los eslabones más débiles de su cadena de valor por encima de los requerimientos del mercado y de las exigencias legales es ciertamente novedoso, pues si bien el compromiso de las grandes empresas con sus proveedores y clientes aparece en casi todos los enunciados de las empresas socialmente responsables, lo cierto es que el apoyo a las cadenas de valor no ocupa muchas páginas en los informes de responsabilidad social corporativa.

3. LA INICIATIVA DE LA SECRETARÍA GENERAL IBEROAMERICANA

La Secretaría General Iberoamericana ha puesto en marcha una iniciativa para la promoción de programas que, liderados por las grandes empresas, aumenten la productividad y competitividad de las pequeñas y medianas empresas de sus cadenas de valor. La iniciativa ha sido financiada con fondos aportados por la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).

La estrategia de la iniciativa es promover actuaciones de las grandes empresas sobre la tecnología, la capacitación y la formalidad de los eslabones de su cadena de valor bien directamente, es decir, actuando sobre sus clientes y proveedores, o bien indirectamente, es decir, solicitando de sus clientes y proveedores este tipo de comportamientos. Cabe destacar que en determinadas cadenas de valor que demandan productos muy especializados con oferta muy limitada, la actuación indirecta es tan importante como la directa. Así pues, las cadenas de valor de las grandes empresas desempeñan un papel relevante como espacio para articular políticas de apoyo a pequeñas y medianas empresas. Por este motivo, sumando las iniciativas de responsabilidad social corporativa que para las pequeñas y medianas empresas ya tienen en marcha muchas grandes empresas con las que surjan del ejercicio de reflexión que se ha llevado a cabo a lo largo de este año, se pueden lograr impactos positivos y visibles sobre la productividad de las economías de la región.

De esta forma, las retribuciones de quienes trabajan en estos eslabones podrán aumentar y equipararse a las de las empresas más grandes, mitigando así un foco de conflicto social en el que ni el mercado, ni la legislación pueden todavía actuar. Pero además, este proceder fortalecerá el tejido productivo de los países de América Latina y aumentará la productividad y competitividad de las empresas de esos países, pero, sobre todo, alineará los objetivos de las grandes y las pequeñas empresas, lo que sin duda mejorará la percepción de la sociedad civil de las grandes empresas iberoamericanas.

No obstante lo anterior, serán necesarias otras iniciativas para promover aumentos de productividad de otras pequeñas y medianas empresas que, o bien no están integradas en cadenas de valor de grandes empresas, o bien requieren de mercados más amplios para adquirir el tamaño necesario para su viabilidad a largo plazo. Esperamos que el III Encuentro Empresarial Iberoamericano continúe explorando nuevas vías de aumento de la productividad y competitividad de las empresas de la región.

4. LAS MESAS DE DIÁLOGO

La iniciativa de la Secretaría General Iberoamericana se ha estructurado a través de la celebración de Mesas de Diálogo en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú. En las citadas Mesas de Diálogo, un nutrido grupo de profesionales (entre cuarenta y cincuenta especialistas), incluyendo representantes de grandes empresas, de pequeñas y medianas empresas, autoridades económicas y otros especialistas de la academia y de otras instituciones empresariales y sociales, discutieron los obstáculos de cadenas de valor concretas, los programas y actuaciones para afrontar la problemática, los obstáculos encontrados y las recomendaciones para realizar nuevas intervenciones y mejorar los programas existentes. Cabe destacar el compromiso y la colaboración de un conjunto de grupos empresariales que participaron y aportaron sus experiencias a las Mesas de Diálogo de todos los países en los que desarrollan actividades empresariales.

Las Mesas de Diálogo fueron convocadas por la Secretaría General Iberoamericana con las siguientes instituciones de los países donde se celebraron: la Unión Industrial Argentina en Argentina, el Instituto Ethos y la Federación de Industrias de Sao Paulo (FIESP) en Brasil, la Fundación Carolina y la Federación de Industrias de Bogotá en Colombia, la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC) en Chile, el Instituto de la Competitividad (IMCO) y el Instituto para la Globalización del Instituto Tecnológico de Monterrey en México, y la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP) en Perú.

Las discusiones y propuestas de las Mesas de Diálogo de cada país fueron recogidas en un documento que fue preparado por especialistas e instituciones de reconocido prestigio en cadenas de valor y responsabilidad social corporativa. Los documentos fueron evaluados por la Cátedra Iberoamericana de Dirección de Empresas y Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Salamanca. Los autores analizaron y tuvieron en consideración las sugerencias recibidas de la citada cátedra en las versiones definitivas que se incluyen en esta publicación. No obstante, la responsabilidad del contenido de los capítulos corresponde a sus autores.

5. LA PUBLICACIÓN

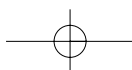
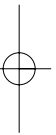
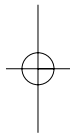
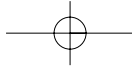
Esta publicación tiene un doble objetivo: por un lado, sirve para informar a la Conferencia Iberoamericana de cómo la Secretaría General Iberoamericana ha dado respuesta al encargo recibido en la XVI Cumbre Iberoamericana, y, por otro, pretende ser un instrumento para facilitar la comprensión de

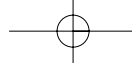
los problemas que frenan la productividad de las pequeñas y medianas empresas asociadas a las cadenas de valor de las grandes empresas. Los distintos capítulos muestran que las grandes empresas han desarrollado una amplia gama de actuaciones para paliar problemas puntuales de productividad de sus cadenas de valor, pero muestran también la ausencia, con escasas excepciones, de programas con objetivos, medios y procedimientos de supervisión bien definidos y estructurados para atender la problemática de las cadenas de valor.

El libro está estructurado en seis capítulos, además de esta introducción y de un epílogo, que incluyen una identificación de los obstáculos para aumentar la productividad de las pequeñas y medianas empresas integradas en cadenas de valor, una descripción de las actuaciones de las grandes empresas para mitigar los problemas de las mismas y un conjunto de propuestas y recomendaciones en cada uno de los países en los que se celebraron las Mesas de Diálogo. Los capítulos han sido preparados por un consultor o institución que tuvo acceso a la documentación facilitada por las empresas y a las discusiones de las Mesas de Diálogo y que recogió información directa de las empresas. El estudio de las experiencias y propuestas permite destilar los asuntos que configuran el núcleo de las preocupaciones de las personas e instituciones involucradas en las Mesas de Diálogo y que se recogen en el epílogo.

NOTAS

- 1 Celebrado en Montevideo los días 2 y 3 de noviembre de 2006 con motivo de la XVI Cumbre Iberoamericana.





1

ARGENTINA

LA BÚSQUEDA DE UNA MAYOR MADUREZ PRODUCTIVA

Francisco Gatto
Virginia Moori
Néstor Bercovich

1. INTRODUCCIÓN

A partir de la XVI Cumbre Iberoamericana, la Secretaría General Iberoamericana se propuso promover entre las grandes empresas iberoamericanas programas de responsabilidad social corporativa (RSC) que aumenten la productividad y competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). En esa dirección, la Secretaría General Iberoamericana espera llegar al III Encuentro Empresarial Iberoamericano, que se celebrará en Santiago de Chile en noviembre de 2007, con un panorama de la situación en varios países de la región y algunas propuestas de programas e iniciativas para el futuro. De esta manera se busca ampliar las acciones de responsabilidad social corporativa actuales de las empresas, ya sea mediante el diseño de nuevas iniciativas, la reformulación de los programas en curso y/o el diseño de nuevos proyectos conjuntos entre empresas. También interesa a la Secretaría General Iberoamericana identificar las posibles contribuciones que las

políticas públicas puedan generar para apoyar y complementar los programas empresariales.

El presente documento da cuenta de las actividades desplegadas en Argentina. En una primera etapa se elaboró un informe de situación, basado en entrevistas realizadas a grandes empresas con programas de responsabilidad social corporativa orientados a cadenas de valor en Argentina y a algunas pequeñas y medianas empresas vinculadas a ellas. Asimismo, recogió la información presentada a la Secretaría General Iberoamericana por algunas grandes empresas españolas con actividad en el país.

Ese informe preliminar sirvió de insumo para el debate en la Mesa de Diálogo que tuvo lugar en Buenos Aires el día 17 de julio. Durante este evento se presentaron y analizaron las experiencias de las empresas involucradas en este proceso junto con representantes del Gobierno, la Secretaría General Iberoamericana y la Unión Industrial Argentina (UIA). Con posterioridad a la Mesa de Diálogo, se profundizó en los

estudios de algunas de las iniciativas analizadas. Todo el debate volcado en aquel evento y la información recopilada *a posteriori* constituyeron valiosas aportaciones para preparar el documento que se presenta a continuación.

Este documento examina algunos programas de responsabilidad social corporativa en Argentina, orientados específicamente a apoyar a pequeñas y medianas empresas con las cuales las grandes empresas (GE) están vinculadas, ya sea como proveedores o como clientes. El objetivo es entender las distintas modalidades y alcances de estas iniciativas y aprender de las experiencias, para identificar los desafíos que afrontan las grandes empresas que deseen iniciar o reformular programas de este tipo.

Las pequeñas y medianas empresas constituyen un segmento muy importante de la estructura productiva del país y tienen un papel fundamental en la generación de empleo, pero afrontan muchas restricciones para crecer y desarrollarse como agentes dinámicos y competitivos capaces de articularse de forma eficiente con las grandes empresas a lo largo de sus cadenas de valor: dificultades de acceso a la información tecnológica y comercial, acceso restringido al crédito, escasas capacidades técnicas y gerenciales son algunas de las barreras para lograr un desempeño eficaz en cadenas productivas cada vez más exigentes.

Numerosas experiencias, tanto en nuestro país como a nivel internacional, parecen demostrar la importancia de la cooperación y complementación entre agentes productivos de distinto tamaño en términos de aprendizaje y mejoras en la competitividad que, en ese marco, pueden ser obtenidas por las empresas, en particular por las pequeñas y medianas empresas. La conformación de redes productivas y comerciales se ha convertido así, en los últimos años, en uno de los principales objetivos de las acciones de fomento a la competitividad de la pequeña y mediana empresa. Si bien se reconoce ampliamente el potencial sinérgico que esas redes «verticales» pueden tener para las pequeñas y medianas empresas, es evidente que sus modalidades de organización y funcionamiento, y las jerarquías establecidas en su interior, influyen decisivamente en la dinámica general de

estos esquemas, así como la distribución de beneficios entre los distintos actores.

En Argentina algunas de las experiencias de cooperación «a lo largo» de la cadena de valor han surgido por iniciativa de las grandes empresas preocupadas por hacer más eficiente y confiable su red de proveedores (terminales automotrices, industria petrolera, empresas metalmecánicas, alimenticias, etc.). En otros casos más recientes, tales acciones han sido emprendidas por grandes empresas productoras de insumos o servicios de uso extendido (Aluar, DuPont, Techint, Edenor...), que han tratado de apoyar de distinta forma la supervivencia, consolidación, crecimiento o incluso la internacionalización de sus clientes de la pequeña y mediana empresa.

Para las pequeñas y medianas empresas argentinas, las interacciones con las grandes empresas, que van más allá de la esfera comercial pueden generar significativas y variadas ventajas, básicamente para desarrollarse empresarialmente, incorporar tecnología y abrir mercados, incorporar nuevos y más eficientes procesos, etc. Para las grandes empresas, estas iniciativas también pueden obtener distintos beneficios a corto y medio plazo; ya sea porque permiten expandir sus negocios colaborando con el crecimiento de sus clientes en el mercado interno y externo, porque ganan eficiencia global operando con proveedores más productivos, porque consiguen fidelizar y ayudar a consolidar a sus mejores demandantes y proveedores de bienes y servicios, o porque consiguen fortalecer su imagen como empresa socialmente responsable.

Desde el punto de vista del conjunto del país, incentivar la cooperación a lo largo de las tramas productivas y entre firmas de diferente tamaño constituye una gran oportunidad para favorecer agrupamientos competitivos que combinen economías de escala con flexibilidad, diferenciación y servicios al cliente. Todo ello puede contribuir a una mayor sofisticación microeconómica del tejido productivo como resultado de la búsqueda conjunta de soluciones y desarrollos entre proveedores y clientes, y a incrementar la competitividad de la economía nacional.

Los resultados específicos que se buscan con esta investigación son los siguientes:

- a) Evaluar la dinámica y el alcance de los programas de responsabilidad social corporativa orientados a pequeñas y medianas empresas implementados en los últimos años en diferentes sectores de actividad.
- b) Evaluar los costes y beneficios que han significado o pueden significar estas experiencias, tanto para las pequeñas y medianas empresas como para las grandes empresas involucradas. Identificar asimetrías existentes en la percepción de los avances y de los problemas u obstáculos relevantes de parte de los diferentes actores.
- c) Conocer y analizar los distintos formatos, instrumentos, estilos y modalidades de articulación de grandes y pequeñas y medianas empresas.
- d) Evaluar la contribución que al fortalecimiento de esas experiencias han hecho o podrían hacer las políticas públicas.
- e) Identificar obstáculos y barreras (tecnológicas, corporativas, microeconómicas, comerciales, etc.) que dificultan el desarrollo de este tipo de iniciativas.
- f) Observar los principales desafíos y sugerir instrumentos e ideas que puedan resultar de utilidad para mejorar, potenciar o diseñar nuevos programas de responsabilidad social corporativa orientados a la pequeña y mediana empresa.

El estudio no pretende cubrir todas las iniciativas de responsabilidad social corporativa orientadas a pequeñas y medianas empresas existentes en el país, pero sí analiza algunas de las más importantes, sumando un total de once casos. Al tratarse de una primera aproximación al tema, el análisis realizado fue principalmente cualitativo. Para ello se seleccionaron algunos casos conocidos y ya consolidados en distintos sectores de actividad y se entrevistó tanto a las grandes empresas como a algunas de las pequeñas y medianas empresas involucradas en estas iniciativas.

En las entrevistas a pequeñas y medianas empresas se usó una guía que buscó captar principalmente sus evaluaciones sobre el impacto real de estos programas, los problemas observados y sus expectativas sobre la potencialidad de los mismos para ayudar a esas empresas. En el caso de

las grandes empresas, se buscó conocer el contexto en que surgieron los programas de apoyo, así como las modalidades, alcances y obstáculos de los mismos.

Los resultados del estudio se exponen en este informe de la siguiente forma. En la segunda sección se presenta un breve panorama de la estructura y problemática actual del universo de la pequeña y mediana empresa, identificando los principales desafíos que afronta actualmente este segmento empresarial. Asimismo, contiene una síntesis de los principales programas públicos nacionales de apoyo a estas empresas. En la tercera sección se analizan comparativamente los casos estudiados y se identifican los temas clave que surgen de estas experiencias. La cuarta sección resume los resultados e impactos que han tenido hasta el momento estos programas, aunque la mayoría de ellos se han iniciado en años recientes. En la quinta sección se plantean los obstáculos observados en la implementación y para el buen desempeño de las iniciativas. Finalmente, en la última parte se discuten las principales conclusiones y recomendaciones del estudio, sugiriendo algunos aspectos relevantes que debieran tomarse en cuenta para potenciar las iniciativas de responsabilidad social corporativa orientadas a pequeñas y medianas empresas.

2. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN ARGENTINA, DESAFÍOS Y PROGRAMAS DE APOYO

2.1. Estructura de la pequeña y mediana empresa

Se estima que en Argentina el universo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en los sectores de industria, comercio y servicios está constituido aproximadamente por 1.250.000 firmas, de las cuales algo más de 1.055.000 corresponden al estrato micro (hasta 5 empleados) y el resto son empresas pequeñas y medianas¹.

El sector industrial de las micro, pequeñas y medianas empresas estaría compuesto por 100.000 empresas, aproximadamente, de las cuales 31.000 son pequeñas y medianas. De forma agregada, este estrato empresarial representa casi la totalidad

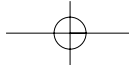


TABLA 1 Características de los principales programas y mecanismos nacionales de apoyo a PYMES PROGRAMA

PROGRAMA	FONAPYME	RÉGIMEN DE BONIFICACIÓN DE TASAS	PRE
Dirigido por	SSPyMEyDR*.	SSPyMEyDR*.	SSPyMEyDR*.
Tipo de servicio	Financiación.	Financiación.	Financiación y capacitación.
Objetivo	Permitir el acceso al crédito de las PYMES y reducir costes financieros para inversión productiva.	Permitir el acceso al crédito de las PYMES y reducir costes financieros para inversión productiva.	Apoyar el fortalecimiento de la competitividad de las PYMES argentinas.
Beneficiarios	MIPYMES.	MIPYMES sujeto de crédito de entidades financieras reguladas o fondos fiduciarios.	PYME de al menos dos años de antigüedad sin deudas fiscales o previsionales.
Aplicaciones	Ampliación de la capacidad productiva. Adquisición de bienes de capital. Innovación tecnológica.	Adquisición o <i>leasing</i> de bienes de capital, constitución de capital de trabajo, prefinanciación y financiación de exportaciones, innovación tecnológica.	Innovación tecnológica. Servicios de asistencia.
Procedimiento	Presentación de un proyecto viable económica y financieramente. Varía el monto mínimo y máximo y los plazos según el sector. Tasa de interés del 50% de la Tasa de Cartera General del Banco Nación. Sistema de amortización francés.	El Estado se hace cargo de una parte del coste financiero de los préstamos concedidos por MIPYMES. Bonifica entre 3 y 8 puntos porcentuales sobre la tasa de interés nominal anual ofrecida por las entidades intermediarias o hasta el 50% de la misma, la que resulte menor.	La empresa diseña un proyecto de desarrollo empresarial. El PRE lo cofinancia mediante aportes no reembolsables hasta el 50% de la inversión, con un máximo de 75.000 dólares.

F u e n t e Observatorio Internacional de Políticas Públicas. Fundación Observatorio PYME.

*SSPyMEyDR: Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional.

de los establecimientos industriales, el 70% del empleo del sector y alrededor del 10% de las exportaciones industriales.

La capital federal y la provincia de Buenos Aires actualmente concentran cerca del 45% del total de las pequeñas y medianas empresas manufactureras, seguidas por Córdoba y Santa Fe, donde se localiza cerca del 20% de este universo.

En 2005 se registraron 6.000 pequeñas y medianas empresas exportadoras, que comercializaron bienes por un total de 4.100 millones de dólares. Esta cifra representa un incremento del orden del 50% en relación con el año 2002. Este desempeño se explica tanto por el incremento del número total de exportadores como por el significativo aumento de las exportaciones por firma.

Durante los años 2004-2006 se observa una fuerte recuperación de la inversión en pequeñas y medianas empresas, que había estado estancada a comienzos de la década. Así-

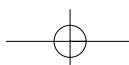
mismo, en los últimos años y en el marco de la nueva situación macroeconómica, las pequeñas y medianas empresas generaron un fuerte crecimiento del empleo, tanto industrial como en las áreas de comercio y servicios².

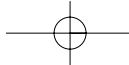
2.2. Amenazas y oportunidades

En el estudio *Evolución reciente, situación actual y desafíos futuros de las pequeñas y medianas empresas industriales* (Informe 2006/2007 de la Fundación Observatorio PYME, Buenos Aires, abril 2007) se identifican tres grandes desafíos para las pequeñas y medianas empresas argentinas:

a) Primer desafío: Sostener el crecimiento a través del incremento de la inversión en capital físico y humano

De acuerdo con este estudio, apenas el 59% de las pequeñas y medianas empresas industriales cuenta actualmente con





FONTAR	FFI	PROGRAMAS DE APOYO A LA EXPORTACIÓN	CRÉDITO FISCAL
SeCyt.	CFI.	SSPyMEyDR*.	SSPyMEyDR*.
Financiación e innovación tecnológica.	Financiación.	Promoción e incentivo a la exportación.	Capacitación.
Mejorar la productividad del sector privado a partir de la innovación tecnológica.	Permitir el acceso al crédito de las PYMES y reducir costes financieros para inversión productiva.	Mejorar la competitividad de las PYMES en su marco territorial, aumentar y consolidar la base de PYME exportadoras.	Mejorar la capacitación de Recursos Humanos de las MIPYMES.
Depende del instrumento utilizado, algunos contemplan sólo a PYMES.	MIPYMES que sean sujeto hábil de crédito.	PYMES que orienten su producción a la exportación.	MIPYME que no tengan deudas fiscales o previsionales.
Desarrollo y modernización tecnológica, servicios tecnológicos para PYMES, asistencia técnica, incubadoras de empresas, entre otras.	Créditos para la producción regional exportables y para la reactivación productiva en distintas provincias del país.	Promoción de exportaciones orientadas a insertar sus productos en los mercados internacionales. Apoyo a las cadenas de valor y su consolidación en MERCOSUR.	Realización de cursos de capacitación para el personal de las MIPYMES.
Dependiendo de cada programa, se implementan mediante convocatorias públicas o por ventanilla permanente.	La empresa presenta un Proyecto de inversión. Los montos a otorgarse, los plazos de amortización y las tasas de interés dependen del tipo de proyecto y del tamaño de la empresa.	ProArgentina provee un portal PYME. Cuenta con programas de formación y asistencia técnica; apoyo a la primera exportación; acciones de promoción comercial; e instrumentos para el fortalecimiento de bloques productivos regionales para su inserción en mercados externos.	Se reintegran los gastos de las MIPYMES en formación de su personal (directamente en la empresa o a través de terceros) en forma de Certificado de Crédito Fiscal endosable que puede aplicarse al pago de impuestos nacionales.

maquinaria moderna o de tecnología punta. Se considera que el fuerte crecimiento de la producción y del empleo en los últimos años prácticamente agotó la utilización de la capacidad instalada de las empresas, que siguió creciendo durante 2006, ubicándose a un nivel promedio del 77%. Para continuar con el actual ritmo de expansión hacen falta nuevas inversiones.

Durante 2006 el parque de maquinaria de las pequeñas y medianas empresas siguió modernizándose y aproximadamente un 40% de las empresas tiene previsto continuar con su modernización durante 2007. Sin embargo, desde hace tres años la proporción de pequeñas y medianas empresas industriales inversoras no logra superar el 55% del total, a pesar del excelente ciclo económico por el que atraviesa la economía argentina y el alto nivel de utilización de la capacidad instalada. Ello resulta de la existencia de algunos problemas estructurales, como el acceso al financiamiento

de largo plazo. Las empresas —en promedio—, financian el 83% de sus inversiones con recursos propios, mientras que en Italia, por ejemplo, esa proporción es del 46%.

Por otro lado, la incorporación de nueva mano de obra al proceso productivo está atravesando también un momento crítico, ya que las pequeñas y medianas empresas industriales comienzan a señalar problemas con la contratación de trabajadores, aún con un bajo nivel de cualificación.

b) Segundo desafío: Incrementar la productividad y reducir los costes de producción para sostener la competitividad comercial

Entre 2002 y 2006, la productividad laboral de las pequeñas y medianas empresas industriales, medida en términos de ventas por empleado, aumentó un 11%, porcentaje inferior al 23% verificado para el promedio de la industria en el mismo

período. Es decir, el impacto de los salarios en los costes directos de producción no ha sido compensado por un mayor incremento de la productividad de las pequeñas y medianas empresas y, por otra parte, continúan aumentando los costes de las materias primas utilizadas por las empresas.

c) Tercer desafío: Reducir las disparidades regionales de productividad como instrumento para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas industriales

En promedio, la productividad laboral y del capital de las pequeñas y medianas empresas de las macrorregiones del área metropolitana de Buenos Aires y el centro es muy superior a los registros de otras regiones como Cuyo y NOA.

2.3. Programas de apoyo a pequeñas y medianas empresas

La Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SSPyMyDR) es la entidad nacional que tiene como función diseñar, implementar y supervisar políticas públicas con el objetivo de impulsar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, a fin de avanzar hacia la integración de la estructura productiva de todas las regiones de Argentina.

Para ello dispone de diversos instrumentos de apoyo que tratan de fortalecer los aspectos críticos que obstaculizan el desarrollo de estas firmas: asistencia financiera según tamaño de empresa, apoyo a la capacitación y asistencia técnica, e instrumentos de promoción de exportaciones. Se trata de una oferta de instrumentos horizontales que recientemente se complementa con otros basados en políticas activas orientadas a determinados sectores (*software*) o bien a proyectos diseñados con una perspectiva más amplia, tales como el desarrollo de productos complejos³.

Asimismo, existen otras entidades de diversas jurisdicciones territoriales así como de distinta naturaleza jurídica que se dedican a asistir y promocionar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas: ministerios de la producción provinciales, agencias de desarrollo provinciales, etc. Por otra parte, en el ámbito nacional existen otras instituciones cuya actuación también tiene a las unidades económicas peque-

T A B L A 2 Casos considerados durante esta investigación

GRAN EMPRESA	SECTORES DE ACTIVIDAD
TECHINT	Siderurgia
LEDESMA	Agroindustria, papel
BASSO	Autopartes
AGENCIA CAMPANA	Reúne GE de distintos sectores
PAN AMERICAN ENERGY	Petróleo y gas
REPSOL	Petróleo y gas
TELEFÓNICA	Comunicaciones
BANCO SANTANDER	Finanzas
GRUPO ACS	Construcción, servicios industriales y servicios urbanos
GRUPO PRISA	Medios, edición y educación
FCC	Servicios medioambientales

ñas y medianas como uno de sus principales objetivos. Dentro de estas últimas, se destaca la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, que a través del Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR) desarrolla proyectos dirigidos a elevar el nivel tecnológico de este sector empresarial facilitando diferentes instrumentos de apoyo (véase tabla 1).

3. CASOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ORIENTADOS A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN ARGENTINA

TECHINT, LEDESMA y BASSO son grupos industriales argentinos que han implementado en los últimos años interesantes iniciativas de apoyo con las pequeñas y medianas empresas con las que interactúan, ya sean proveedoras y/o clientes. Hay que destacar, sin embargo, que BASSO es una empresa de tamaño mediano, significativamente menor al resto de los casos analizados.

La AGENCIA DE DESARROLLO DE CAMPANA es una iniciativa reciente de varias instituciones interesadas en el desarrollo de esa región. Está conformada por los siguientes socios: Municipalidad, Cámara de Unión del Comercio e Industria de Campana, Unión Industrial de Campana, Universidad Tecnológica Nacional-Regional Delta, Universidad Nacional de

Luján-Centro Regional Campana, y las empresas Tenaris-Siderca, ESSO, Petrobrás, Grupo Minetti, Cabot, Carboclor, Praxair, Tecmaco, Valot, Exologística y Aguas de Campana. Es el único programa analizado que reúne a varias empresas localizadas en la misma región y también a otros actores locales. El programa de apoyo a pequeñas y medianas empresas es un componente del proyecto más amplio de desarrollo regional.

PAN AMERICAN ENERGY (PAE) es una gran empresa petrolera propiedad de British Petroleum y del grupo nacional Bridas. El caso analizado aquí es el «Programa PYMES Golfo San Jorge», una iniciativa de desarrollo regional dirigida a pequeñas y medianas empresas, principalmente proveedoras de la industria del petróleo y del gas y demás industrias relacionadas de la región del sudeste de Chubut y el noreste de Santa Cruz.

REPSOL tiene en Argentina una política de compras que define una serie de exigencias de buenas prácticas hacia sus proveedores. Sin embargo, dado que dicha estrategia de abastecimiento no está asociada con programas sistemáticos de capacitación y asistencia, en este estudio sólo se consideró una iniciativa de apoyo a proveedores que REPSOL implementó en años recientes en el sur del país, específicamente en la provincia de Neuquén. Si bien se trató de una iniciativa acotada al logro de determinados objetivos específicos, tuvo un gran impacto sobre las pequeñas y medianas empresas beneficiadas y por lo tanto merece ser analizada, ya que puede ser un modelo de intervención útil para otras empresas y para la propia REPSOL.

TELEFÓNICA identifica tres niveles de acción relacionados con el apoyo a pequeñas y medianas empresas dentro de su estrategia de responsabilidad social corporativa: paquete de servicios para pequeñas y medianas empresas, capacitación y política de selección de proveedores. El paquete de servicios es, básicamente, un componente de su oferta comercial hacia ese segmento del mercado, mientras que los estándares para selección de proveedores no están asociados con programas sistemáticos de asistencia técnica a las firmas. Por su parte, la capacitación ofrecida parece no tener un *target* muy defi-

nido. De todos modos, estas líneas de actuación pueden ser consideradas puntos de partida para diseñar programas de apoyo más sistemáticos y ambiciosos.

El BANCO SANTANDER RÍO, si bien no tiene un programa estructurado y sistemático de responsabilidad social corporativa orientado a pequeñas y medianas empresas, lleva a cabo diversas acciones de apoyo a ese segmento empresarial: facilitación de acceso al crédito, identificación de potencialidades asociativas y de limitaciones transaccionales y financieras al interior de redes empresariales, y apoyo a la internacionalización de empresas. Estas acciones configuran una interesante plataforma de apoyo que puede ser enriquecida y profundizada a la luz de otras experiencias.

El GRUPO ACS comprende en Argentina las siguientes empresas: Dycasa, Masa Argentina, Cobra y Urbaser. Estas empresas no tienen programas integrales y sistemáticos de responsabilidad social corporativa de atención a sus cadenas de valor, pero sí iniciativas de apoyo a proveedores y subcontratistas que en algunos casos pueden llegar a ser significativas. Estas acciones se focalizan principalmente en tres áreas: a) seguimiento y control de la calidad; b) seguimiento y control de las normas de seguridad; y c) seguimiento y control de la normativa laboral y provisional. Más allá de la relevancia actual que pueden tener esas acciones, existe la voluntad de desarrollar un programa más ambicioso que apunte a la capacitación gerencial, a mejorar el grado de cumplimiento de buenas prácticas y a asegurar una financiación adecuada a los proveedores.

El GRUPO PRISA actúa en Argentina básicamente a través de la Editorial Santillana y de Radio Continental. Esta última posee un espacio semanal dedicado a la difusión de acciones de responsabilidad social corporativa en Argentina. Como en el caso anterior, se trata de un grupo empresarial que no dispone de un programa estructurado de responsabilidad social corporativa orientado a pequeñas y medianas empresas, pero que sin embargo despliega varias acciones de apoyo concretas a sus proveedores —talleres gráficos y servicios autónomos—, así como a librerías. Esas acciones pueden servir de base para el diseño de un programa sistemático de apoyo.

Finalmente, el GRUPO FCC actúa en el mercado de servicios medioambientales y sus actividades de responsabilidad social corporativa están centradas básicamente en la información y sensibilización de las comunidades donde actúa. Dado que no contemplan iniciativas específicas de apoyo a pequeñas y medianas empresas, no ha podido ser incluida en esta sección.

Se analizan a continuación diez programas de responsabilidad social corporativa orientados a pequeñas y medianas empresas (o, en algunos casos, simplemente iniciativas de grandes empresas de apoyo a pequeñas y medianas empresas), que tienen cierta relevancia en Argentina. Sólo se señalan sus principales componentes y se analizan comparativamente, para poder identificar las cuestiones clave comprendidas tanto en el diseño como en la implementación de estos programas.

Los casos analizados, si bien están todos orientados al apoyo a pequeñas y medianas empresas, tienen distinta naturaleza y alcance.

En primer lugar, algunos programas consisten básicamente en iniciativas de apoyo más o menos rutinarias a proveedores (y en algunos casos a clientes) por parte de grandes empresas que definen una serie de requisitos que deben cumplir las pequeñas y medianas empresas que deseen interactuar con ellas. Algunos de estos programas están muy formalizados, mientras que otros constituyen un conjunto de acciones más o menos articuladas. Se exige a las pequeñas y medianas empresas el cumplimiento de reglas básicas en cuestiones fiscales, laborales, ambientales, etc. De todas maneras, debido a la precariedad gerencial, técnica y financiera de muchas de estas pequeñas firmas, en algunas situaciones las grandes empresas han adoptado iniciativas muy proactivas para conseguir un *up-grade* de las pequeñas y medianas empresas, con el fin de garantizar su propio desempeño en términos de calidad, seguridad, plazos de entrega, comercialización, etc. Podemos incluir en este primer conjunto a los grupos BASSO, ACS, PRISA y REPSOL. En este último caso, el programa general de responsabilidad social corporativa de la empresa consiste básicamente en la definición de estrictos criterios para el área de compras, pero también ha llegado

a implementar (aunque puntualmente) ambiciosos proyectos de desarrollo de proveedores locales.

Las acciones del GRUPO PRISA son también ilustrativas de esta tendencia; si bien no tiene un programa estructurado, lleva adelante una serie de acciones de apoyo a talleres gráficos con los que opera, involucrándose en la compra de papel, en la planificación del proceso de trabajo y en la búsqueda de esquemas de avales para facilitar el acceso de los mismos al crédito bancario. También apoya con plazos preferenciales y esquemas de consignación a las librerías que operan en regiones más aisladas y en el futuro se implementará un sistema de consultas Inter-librería para manejo de *stocks*.

De todas formas, más allá del mayor o menor compromiso de las grandes empresas con las acciones descritas en esta categoría de programas, éstos se caracterizan por no ir mucho más allá de lo que las grandes empresas «deben» hacer para poder operar en sus respectivos mercados y mejorar la productividad y competitividad de sus proveedores y/o clientes-usuarios directos.

En segundo lugar se observan algunos programas más ambiciosos, estructurados y sistemáticos, que contemplan acciones integrales de apoyo a pequeñas y medianas empresas vinculadas. Aquí, el interés por la responsabilidad social corporativa coincide o se complementa con intereses más directamente vinculados con la dinámica de negocios y crecimiento de la gran empresa, y en particular con el desarrollo de proveedores eficientes y/o clientes exitosos. Dentro de esta categoría se consideran las experiencias de TECHINT, LEDESMA y PAE.

El programa PROPYMES de TECHINT, por ejemplo, introdujo la creación de una dirección específica dentro de la organización e integra una diversidad de acciones de apoyo, incluyendo programas de capacitación y asistencia técnica, estudios de mercado, financiación de inversiones y la constitución de una Sociedad de Garantías Recíprocas.

En tercer lugar, se identifican programas de responsabilidad social corporativa orientados a pequeñas y medianas empresas que no forman parte necesariamente de la cadena de valor de la gran empresa, aunque generalmente son clientes actuales o potenciales. Es el caso del BANCO SANTAN-

DER y del GRUPO TELEFÓNICA, aunque este último también ofrece alguna capacitación a proveedores. Las acciones propuestas buscan básicamente dinamizar la demanda de servicios (en estos casos, de comunicaciones y financieros) de esos segmentos empresariales. Aunque no siempre pueden diferenciarse de las iniciativas de marketing diferencial de las grandes empresas hacia el segmento de la pequeña y mediana empresa, pueden generar repercusiones positivas sobre la competitividad general de las pequeñas empresas.

El BANCO SANTANDER, por ejemplo, ha desarrollado un sistema innovador en el mercado financiero para la calificación crediticia de pequeñas y medianas empresas; tiene un programa destinado a atender las necesidades financieras específicas de «comunidades de negocios» o redes productivas —que ofrece reducciones importantes de costes de productos y servicios a pequeñas y medianas empresas—; y organiza «talleres de competitividad» que facilitan la identificación de *clusters* y oportunidades de negocios en redes productivas potenciales.

Finalmente, en una categoría aparte se clasifica el caso de la AGENCIA DE DESARROLLO DE CAMPANA, que no solamente se distingue del resto por cuanto se trata de una iniciativa cooperativa entre varias grandes empresas, sector público y actores locales, sino también porque busca conciliar la responsabilidad social corporativa de las grandes empresas con la necesidad de estimular el desarrollo productivo local antes que el fortalecimiento de sus propias cadenas de valor.

En la tabla 3 se resumen comparativamente las principales características de los programas analizados.

A continuación se ofrece un breve análisis de cada uno de los puntos presentados en la tabla 3.

3.1. Inicio

La mayoría de los casos se iniciaron formalmente en los últimos años, fuertemente relacionados con las consecuencias de la crisis económica de 2001-2002. Algunas de estas empresas vislumbraron la necesidad de adoptar iniciativas de apoyo a su cadena de valor, afectada en mayor o menor medida por la crisis.

En otros casos (por ejemplo, REPSOL) estos programas están más vinculados con los procesos de privatización de empresas estatales, que trajeron aparejados cambios en las condiciones de competencia y la creación de pequeñas empresas tercerizadas con escasas capacidades emprendedoras.

Algunos de estos programas (como PROPYMES o LEDESMA), o más bien, las actuales propuestas, institucionalizaron y sistematizaron iniciativas dispersas o parciales que ya venían siendo implementadas por las grandes empresas en apoyo a las pequeñas y medianas empresas a ellas vinculadas. En todos los casos, las iniciativas se fundan en una decisión de la gran empresa, sin participación del sector público.

3.2. Disparador

Las situaciones que en cada caso precipitaron la organización y el lanzamiento de estos programas son muy variables. Sin embargo, es posible comentar algunos aspectos de interés.

Se advierte, por ejemplo, que algunas de las iniciativas de las filiales de grandes multinacionales españolas (como TELEFÓNICA, o el programa responsabilidad social corporativa más general de REPSOL) se enmarcan dentro de directivas impartidas por sus matrices y siguen conceptos genéricos, sin el diseño de herramientas de intervención específicas que respondan a situaciones particulares del contexto en el cual actúan. Ello no constituye un juicio de valor sobre la calidad de sus acciones, pero probablemente impone un límite al alcance e impacto de tales iniciativas.

Por el contrario, otras filiales de empresas extranjeras como PAE, ACS, PRISA o BANCO SANTANDER, así como los casos analizados de empresas nacionales, buscan con estas iniciativas dar respuesta a problemas particulares y/o a situaciones bastante concretas a nivel regional o de su cadena de valor. Así, por ejemplo, intentan contribuir a superar crisis agudas de desempleo en determinadas regiones, o preservar su mercado interno y su propia red de proveedores y clientes, amenazada por la crisis. La rápida recuperación de la economía motivó también en algunos casos la necesidad de intensificar dicho apoyo para aprovechar las oportunidades de negocios (ACS, PRISA).

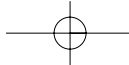
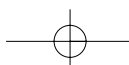


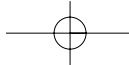
TABLA 3 Cuadro comparativo de algunos programas o iniciativas de responsabilidad social corporativa orientados a pequeñas y medianas e

	TECHINT-PROPYMES	PAE-GSJ	LEDESMA	BASSO
Inicio formal (en Argentina)	2002	2003	2005	2005, en construcción
Objetivos	Mejorar la competitividad de las PYMES vinculadas, potenciar su capacidad exportadora y sustituir las importaciones.	Desarrollo de la cadena de valor del sector y desarrollo regional.	Desarrollo regional a partir del fortalecimiento de la relación comercial con sus proveedores.	Aumentar la competitividad de la cadena de valor.
Disparador	Crisis: necesidad de sostener la cadena de valor y sobre todo el mercado interno.	Mejorar la inserción de la empresa en la comunidad regional.	Situación socio-económica regional crítica.	Mejorar cadena de suministros local, en una comunidad con tradición de cooperación.
Formalización del programa	Sí.	Sí.	Sí.	No.
Beneficiarios	PYMEs clientes y proveedores, individual y grupal.	PYMEs del sector en región GSJ, proveedoras o no de PAE.	PYMEs proveedoras de Jujuy.	PYMEs proveedoras, inicialmente de la localidad.
Número de beneficiarios	297 clientes y proveedores.	47 proveedores.	16 proveedores.	25 proveedores.
Compromiso comercial (con proveedor)	No.	Parcial.	Sí.	Sí.
Modalidad de adhesión	Proposición GE y/o espontánea PYME, mix.	<ul style="list-style-type: none"> Convocatoria anual. Proyectos. 	Proposición GE.	Proposición GE.
Criterios de selección	Sí, con énfasis en calidad de la gestión y visión estratégica.	Sí, con énfasis en gestión y temas-ejes convocatorias.	Sí, con énfasis en la gestión y visión estratégica.	Sí, con énfasis en la relación comercial.
Apoyos previstos	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación. Asistencia técnica. Pasantías. Asesoría. Precio materia prima (a clientes). Financiación y crédito comercial. Promoción institucional. Promoción de exportaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia técnica. Facilidades de acceso a crédito. Otros: capacitación, ferias y misiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Consultoría individual. Capacitación. Facilidad de acceso a créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación. Asesoramiento. Facilidad de acceso a créditos.
Coste de los servicios ofrecidos	Actividades gratuitas y otras cofinanciadas.	Sin coste.	Sin coste.	Sin coste.
Subcontratación de servicios de apoyo	ITBA.	ITBA, FPNC, INTI.	FUJUDES, FPNC.	No.
Articulación con sector público	Cancillería, SSPyMEyDR, otros.	Gobierno provincial, municipal y nacional (SSPyMEyDR...).	No.	Gobierno local.
Monitorización, evaluación	Sí, en perfeccionamiento.	Sí.	Sí.	Sí.

Fuente Elaboración propia

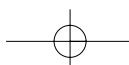
*En estos casos las acciones de apoyo se intensificaron en años recientes.

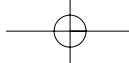




s empresas en Argentina

AGENCIA CAMPANA	REPSOL	TELEFÓNICA	SANTANDER	GRUPO ACS	GRUPO PRISA
2005	2002 (finalizó en 2004)	n.d.*	2005-2006	n.d.*	n.d.*
Variable según proyecto.	Reconversión y sustentabilidad de las PYMES surgidas del proceso de tercerización.	Garantizar que sus proveedores cumplan con buenas prácticas y ofrecer servicios adecuados a clientes PYME.	Ofrecer servicios financieros adecuados a la demanda de las cadenas de valor de las PYMES.	Mejorar la prestación de servicios GE mediante capacitación de subcontratistas.	Mejorar el desempeño de los proveedores gráficos, autónomos y librerías.
Maduración proceso de planificación estratégica local.	Privatización, precariedad e iniciativas tercerizadas: necesidad de sistematizar el apoyo de las GE a esas iniciativas.	Decisión externa de la corporación.	n.d.	Deficiencias generales de proveedores y subcontratistas que afectan al desempeño de las GE.	Deficiencias generales de proveedores y librerías afectan desempeño de la GE.
Sí.	Sí.	No.	No.	No.	No.
PYMES proveedoras locales de GE locales.	PYMES surgidas de la tercerización.	PYMES proveedoras, clientes actuales o potenciales.	PYMES en general e insertas en cadenas de valor en particular.	Subcontratistas y proveedores.	Proveedores y clientes.
Variable según proyecto.	18 proveedores.	45 canales comerciales, 35 proveedores, 300 clientes y 120 PYMES.	11 clusters contactados (n.d. cantidad PYMES participantes). 16.500 PYMES con admisión crediticia simplificada.		n.d.
No.	Sí.	Sí.	No.	Sí.	Sí.
Proposición Agencia y ventanilla abierta.	Proposición GE.	Oferta abierta.	Abierta.	Proposición GE.	Proposición GE.
Variable según proyecto.	Universe acotado al grupo objetivo.	No.	No corresponde.	Sí, con énfasis en la relación comercial y en la capacitación.	Sí, con énfasis en relación comercial y en la capacitación.
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación: asistencia técnica. • Manuales de oficios: asistencia a la formación. • Información sobre programas de apoyo. • Capacitación y consultoría. • Facilidad de acceso a créditos. 	• Capacitación gerencial.	• Talleres de capacitación: gerenciales, calidad, comercio electrónico y uso de Internet.	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso facilitado al crédito. • Condiciones favorables para PYMES de «comunidades de negocios». • Apoyo en mercados externos. • Talleres de competitividad. 	• Capacitación y apoyos diversos.	• Compra de insumos, acceso a financiación, plazos de pago y esquemas de consignación para librerías.
Variable según proyecto.	Sin coste.	n.d.	Depende del servicio.	Capacitación: sin coste.	n.d.
Sí, a definir según proyecto.	Sí, todo ejecutado por IDEAPYME y subcontratadas por ella.	Sí, con UCA, Fund. Capital y Herramientas Gerenciales S.A.	Sí, talleres de competitividad con ITBA y Universidad de San Andrés.	No.	No.
Gobierno local, provincial y nacional.	Sí, provincial y local.	n.d.	SSPyMEyDR, FONTAR (SGR, créditos a tasas subsidiadas).	No.	n.d.
Aún no definido.	Sí.	Sí, propio de la gestión de proveedores.	n.d.	Sí, propio de la gestión de subcontratistas.	n.d.





3.3. Objetivos

Desde el punto de vista de las cadenas de valor, los objetivos difieren en función de la propia naturaleza de las grandes empresas y de las iniciativas.

Como se mencionó anteriormente, algunas empresas buscan sostener y consolidar sus redes de proveedores y en algunos casos de clientes, en general debilitadas por la crisis económica de años recientes. Las acciones que emprenden son relativamente limitadas, paliativas, y aparecen ante todo como iniciativas necesarias para garantizar la propia operativa de las grandes empresas.

Aquellos programas más directamente alineados con los intereses estratégicos de crecimiento y eficiencia de las grandes empresas se proponen objetivos más ambiciosos, como mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas vinculadas con acciones específicas, focalizadas e integrales, incluso disponiendo de recursos humanos de la grandes empresas para trabajos de asistencia técnica o gerencial.

Por su lado, los programas que no apuntan directamente a las propias cadenas de valor de las grandes empresas sino más bien al universo de la pequeña y mediana empresa que demanda o puede llegar a requerir los servicios de grandes proveedores, están dirigidos a apoyar en general esos segmentos empresariales y así dinamizar su demanda de servicios. Es decir, aquí aparece un objetivo más genérico y difuso de apoyos puntuales a los actores con los cuales se relacionan o pueden llegar a relacionarse comercialmente.

En realidad son muchos los programas que no están exclusivamente dirigidos a fortalecer la cadena de valor, lo que sí es el caso de TECHINT-PROPYMES, ACS o PRISA. Programas como los de LEDESMA, PAE o REPSOL —en Neuquén—, incorporan una mezcla de objetivos territoriales y de cadena de valor. Otros programas se proponen en primer lugar incidir positivamente sobre el entramado productivo local y no tan directamente sobre la propia cadena (AGENCIA CAMPANA).

En general los programas tienen varios objetivos simultáneos, aunque diferenciados. Entre los diversos propósitos presentes en uno programa u otro pueden enumerarse los siguientes:

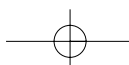
- a) Garantizar el desempeño de la gran empresa a través del apoyo a proveedores y subcontratistas.
- b) Mejorar la competitividad de la pequeña y mediana empresa y así de toda la cadena de valor de la gran empresa.
- c) Mejorar la competitividad de la pequeña y mediana empresa y así de su demanda de servicios hacia la gran empresa.
- d) Fortalecer la cadena de valor local y el desarrollo regional.
- e) Mejorar la reputación de la gran empresa frente a la sociedad.
- f) Fidelizar proveedores y clientes de la gran empresa.

3.4. Formalidad

Algunas de las empresas entrevistadas tienen programas formales y sistemáticos de responsabilidad social corporativa orientadas a pequeñas y medianas empresas (TECHINT-PROPYMES, PAE, LEDESMA, REPSOL-NEUQUÉN y AGENCIA CAMPANA). En otros casos se trata de iniciativas menos estructuradas o de prácticas incorporadas a las rutinas operativas de las grandes empresas. En este caso, aunque pueden no configurar un programa específico, son iniciativas que servirían de base para su estructuración (resto de los casos estudiados). El nivel de «formalidad» interno en la gran empresa está directamente relacionado con la implicación de sus directivos y tiene su importancia relativa cuando es necesaria la cooperación entre diferentes unidades de una gran empresa para promover acciones en las pequeñas y medianas empresas o para ubicarse como interlocutor en relaciones comerciales, tecnológicas y productivas.

3.5. Beneficiarios

Vinculados con los diferentes objetivos, se pueden distinguir tres conjuntos de beneficiarios. En algunos casos los beneficiarios son exclusivamente las pequeñas y medianas empresas proveedoras y/o clientes de las grandes empresas, con las cuales éstas tienen un vínculo cercano porque están insertas dentro de su cadena de valor o en actividades conexas. Dentro de esta categoría, podemos diferenciar entre pro-



gramas acotados a una región de implantación de la operación productiva de las grandes empresas (LEDESMA, PAE, REP-SOL-NEUQUÉN), y otros que trascienden las fronteras de una región determinada porque buscan beneficiar a toda la cadena de valor de las grandes empresas (PROPYMES, PRISA, ACS).

En otros casos (AGENCIA CAMPANA), el énfasis está más puesto en el desarrollo competitivo del territorio, aun cuando un componente importante es el apoyo a las pequeñas y medianas empresas allí localizadas, que en su mayoría son proveedoras de una o más empresas de la región.

A diferencia de las categorías anteriores, otros programas tienen un *target* más difuso de beneficiarios. Se trata en estos casos de grandes empresas prestadoras de servicios (TELEFÓNICA, BANCO SANTANDER), que tienen entre sus clientes un amplio universo de pequeñas empresas a las que ofrecen determinados apoyos, más o menos consistentes según el caso considerado.

Además de la focalización, es necesario considerar el número de beneficiarios simultáneos que tienen estos programas. Algunos admiten apenas un reducido número de beneficiarios durante cada ciclo del programa, principalmente cuando éste demanda un intenso seguimiento por parte de la gran empresa y ésta no dispone de suficientes recursos humanos vinculados al mismo (PAE, LEDESMA, BASSO).

3.6. Compromiso comercial con proveedores

Los programas destinados al desarrollo de proveedores, pueden diferenciarse según introduzcan explícita y claramente —o no— como uno de los incentivos clave para las pequeñas y medianas empresas, la expectativa de un incremento en las órdenes de compra por parte de las grandes empresas. Este incentivo está vinculado no sólo con estrategias diferentes por parte de las grandes empresas, sino también con distintas condiciones regionales: allí donde las compras de la gran empresa constituyen el principal motor del crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, este factor tiende a ser decisivo para movilizar la incorporación de las mismas al programa (PAE, LEDESMA). Pero en todos los casos, las señales que en ese sentido dan las grandes empre-

sas parecen ser un condicionante muy importante para el éxito de la iniciativa.

3.7. Nivel de jerarquía del programa dentro de la corporación

Esta categoría alude al nivel de institucionalización del programa dentro de la corporación y desde cuál es administrado el programa. Ello refleja el nivel de prioridad estratégica de la iniciativa para la gran empresa y resulta en diferencias en el grado de estructuración, recursos asignados, llegada a los niveles decisorios de las áreas claves, etc. De acuerdo con estos conceptos, se observa generalmente que el nivel de jerarquía es menor en aquellos casos en que el objetivo del programa o de las acciones implementadas es más modesto y su *target* más difuso; por el contrario, cuando las acciones tienen objetivos específicos de mejora de la calidad de los subcontratistas o proveedores de servicios, la ubicación en la estructura gerencial y directiva de la empresa es significativa. De todas formas, en algunos casos, estas iniciativas van en paralelo con gerencias de compras o abastecimiento.

3.8. Modalidad de adhesión

En general, y como es natural, en las iniciativas más focalizadas y estructuradas son las grandes empresas las que sugieren a determinadas pequeñas y medianas empresas participar de los programas, en función del conocimiento previo y de las expectativas que *a priori* las grandes empresas depositan sobre aquéllas (viabilidad empresarial, potencial de crecimiento, entre otros aspectos). Por el contrario, en programas muy difusos, la participación es casi libre, por ejemplo hay que ser cliente-usuario del servicio o tener cuenta en la entidad financiera.

3.9. Criterios de selección

Puede observarse que las grandes empresas buscan generalmente introducir criterios para la selección de los beneficiarios de sus programas —dentro del *target* definido—, enfatizando los aspectos de gestión y la actitud empresarial hacia

el aprendizaje y el crecimiento. Por ejemplo, PROPYMES considera ocho atributos para seleccionar a las pequeñas y medianas empresas beneficiarias de su programa:

- Management.
- Calidad de producto.
- Gestión industrial.
- Tecnología.
- Canales de venta.
- Capacidad ociosa.
- Situación financiera.
- Perfil exportador.

En los casos estudiados se observa que la consideración del nivel de importancia de la relación comercial con las grandes empresas como criterio de selección de proveedores beneficiarios aparece diluida cuando el foco del programa es más bien territorial (PAE, AGENCIA CAMPANA). En cambio este aspecto cobra más relevancia cuando el programa está prioritariamente orientado al fortalecimiento de la cadena de valor (TECHINT-PROPYMES, BASSO, PRISA, ACS o LEDESMA).

Naturalmente, cuando los programas tienen objetivos más difusos y/o los apoyos ofrecidos son menos importantes, los criterios de selección son más laxos o incluso inexistentes.

3.10. Monitorización y evaluación

En todos los programas estructurados, consolidados y que tienen un determinado grado de focalización, las grandes empresas incorporan mecanismos de monitorización y evaluación de resultados, que incluyen la definición de indicadores para tal fin. Esa monitorización es efectuada directamente por las grandes empresas.

Como parte del seguimiento de resultados, algunas grandes empresas como LEDESMA y TECHINT miden la evolución de la facturación de los proveedores beneficiados con la propia organización, el monto de las inversiones realizadas por las pequeñas y medianas empresas con apoyo del programa (TECHINT-PROPYMES) o también el número de nuevos productos y procesos desarrollados (PAE).

3.11. Apoyos previstos

Se observa una clara diferencia entre los programas según el apoyo brindado a las pequeñas y medianas empresas. En algunos casos (PROPYMES, LEDESMA, PAE, REPSOL-NEUQUÉN) está contemplado un apoyo más integral, en el sentido que incluyen diversos instrumentos — nivel de capacitación, asistencia técnica, facilitación financiera, etc.—, una atención personalizada a medida de las necesidades de cada beneficiario y un seguimiento de mayor o menor intensidad, según el caso.

Otras iniciativas con objetivos menos focalizados ofrecen un apoyo puntual en determinados aspectos, sin buscar un fortalecimiento general de los beneficiarios y sin un control y seguimiento de las trayectorias de las firmas.

Grupos empresariales como PRISA o ACS, o también AGENCIA CAMPANA y BASSO, no tienen hasta ahora un menú claramente definido de intervención y, por tanto, sus acciones de apoyo son en función de las demandas planteadas por los distintos actores pequeñas y medianas empresas con los que se relacionan. Algunas de sus acciones son, sin embargo, bastante ambiciosas y comprometidas. Tal es el caso de la Editorial Santillana, del GRUPO PRISA, que se involucra directamente en la compra de papel —es decir, el insumo clave— para sus proveedores gráficos y actualmente busca desarrollar esquemas de garantías —mediante sus órdenes de compra— para facilitar el acceso de sus proveedores al crédito bancario.

Encontramos dos modelos claramente diferenciados: programas bien focalizados y organizados, donde los instrumentos de intervención están claramente definidos *ex ante* y tienden a lograr mejoras competitivas integrales, y otros en los cuales los instrumentos previstos no están plenamente consolidados, pero que básicamente apuntan a resolver situaciones críticas puntuales.

PAE, que pertenece a la primera categoría descrita, sin embargo se diferencia del resto de la categoría porque el apoyo está orientado al desarrollo de proyectos, que pueden corresponder a mejoras del producto y/o el proceso. Es decir, más allá de la capacitación gerencial, se ofrece una consultoría para apoyar y acompañar ese desarrollo, que puede incluir aspectos tales como diseño, prototipos, ensayos, patentes, contactos comer-

ciales, etc. Esta modalidad facilita la evaluación de los resultados alcanzados por el esquema de apoyo a través de un indicador objetivo como es el desarrollo y aprobación por parte de la gran empresa de un producto y/o proceso.

3.12. Costes

Generalmente los servicios ofrecidos son gratuitos. Pero en los casos en que los programas incorporan componentes más ambiciosos de desarrollo empresarial —capacitación avanzada, certificaciones, etc.—, se prevén mecanismos de cofinanciación de los mismos.

Es evidente que si los fondos asignados por las grandes empresas a estos programas no permiten respaldar con suficientes recursos la ambición de los mismos, su impacto real y su capacidad de expansión pueden ser limitados. Por lo general, los costes están cubiertos por las propias grandes empresas y no se dispone de fondos públicos.

3.13. Subcontratación de servicios de apoyo

En varios casos se observa que las grandes empresas recurren a la subcontratación de terceros para la prestación de servicios de capacitación y consultoría personalizada. Ello no sólo parece obedecer a la cantidad insuficiente de recursos humanos disponibles en la propia corporación para desempeñar estas funciones, sino también a la conciencia de la necesidad de contar con personal especializado en pequeñas y medianas empresas. De esta forma buscan compensar las dificultades de interacción derivadas de las asimetrías evidentes entre las culturas organizacionales de uno y otro lado.

Hay otro factor que parece influir sobre la propensión a contratar servicios de terceros para llevar adelante estos programas. Parecería que cuanto más alineadas están estas iniciativas con los objetivos y áreas centrales de la gran empresa, mayor es la disposición a implicar en las mismas a personal propio, entre otras razones por el imperativo de ajustar los desarrollos de las pequeñas y medianas empresas a las necesidades específicas de la gran empresa.

Si bien ciertos programas son ejecutados de forma directa, ello parece más bien obedecer al nivel de evolución de

la iniciativa. En la medida en que superan la etapa inicial de gestación y buscan estructurarse, la tendencia parecería ser reunir y aprovechar una red de apoyos y competencias para prestar los servicios a pequeñas y medianas empresas.

Un ejemplo en este sentido es el programa GSJ de PAE, que cuenta actualmente con una gran variedad de acuerdos o convenios de colaboración.

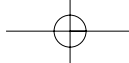
Otro caso ilustrativo es el de LEDESMA, donde, si bien la participación de los responsables de las áreas de compra de la empresa es crucial en el programa, su ejecución descansa en gran medida en el papel de facilitador de la ONG regional FUJDES y en las tutorías desarrolladas por la Fundación Premio Nacional a la Calidad.

3.14. Articulación con el sector público

Algunos programas buscan complementar los servicios ofrecidos directamente por las grandes empresas con los instrumentos de apoyo ofrecidos por el sector público en sus tres niveles. Así, por ejemplo, SANTANDER RÍO participa activamente de programas públicos de financiación subsidiada a micro, pequeñas y medianas empresas, siendo actualmente uno de los grandes bancos con mayor participación en estos programas (Programa de Estímulo al Crecimiento, Líneas FONTAR, Programa Global de Crédito a Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, entre otros). Asimismo, en algunos casos los programas incorporan explícitamente una función de facilitación e intermediación entre la demanda de la pequeña y mediana empresa y la oferta de servicios públicos de apoyo a ese segmento.

4. RESULTADOS E IMPACTO

Una primera aproximación para evaluar los resultados de los programas es considerar la cantidad de empresas beneficiarias de cada acción de apoyo. A continuación se consigna la información disponible para algunos de los programas analizados:

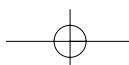


- a) TECHINT-PROPYMES: 297 pequeñas y medianas empresas beneficiadas desde 2002
- 14 empresas clientes utilizaron el servicio de diagnóstico industrial.
 - 63 pequeñas y medianas empresas participaron de misiones comerciales (2005 y 2006).
 - Se han entregado créditos (comerciales y a través de la SGR) por un valor de 16 millones de dólares, a más de cincuenta pequeñas y medianas empresas. Esto incluye financiación a largo plazo para inversiones.
 - 83 pequeñas y medianas empresas clientes participaron en talleres de trabajo PROPYMES en 2006.
 - 25 pequeñas y medianas empresas clientes recibieron capacitación *in-company* o en universidades.
 - 108 pequeñas y medianas empresas proveedoras recibieron apoyo para el desarrollo o mejora de sus productos.
 - 35 pasantías remuneradas.
- b) PAE: 47 pequeñas y medianas empresas beneficiadas desde 2005
- 8 pequeñas y medianas empresas utilizaron los servicios tecnológicos.
 - 23 recibieron tutorías.
 - 11 fueron asesoradas para su desarrollo comercial.
 - 5 recibieron capacitación en materia de salarios y seguridad social.
 - 4 fueron asistidas en capacitación y procesos de soldadura.
 - 18 se beneficiaron del curso de gestión.
- Como resultados concretos hasta el presente, se tiene el siguiente balance:
- 10 nuevos productos ya están siendo producidos localmente y 5 se encuentran en proceso de desarrollo.
 - 3 nuevos servicios han comenzado a ser prestados en la región y 8 se encuentran en proceso de desarrollo.
- c) BASSO: 25 pequeñas y medianas empresas beneficiadas desde 2005.
- d) LEDESMA: 6 pequeñas y medianas empresas culminaron el ciclo de incubación (de proveedores) y 10 están en proceso de incubación, desde 2005.
- e) REPSOL-NEUQUÉN: 18 pequeñas y medianas empresas beneficiadas durante la duración del programa que se han convertido en sostenibles a largo plazo.
- f) TELEFÓNICA: 45 canales comerciales con el Programa de Certificación de Pequeñas y Medianas Empresas, 35 proveedores con el Programa de Dirección de Empresas, 300 clientes capacitados en temas de gestión, y 120 pequeñas y medianas empresas en temas de comercio exterior.
- g) SANTANDER BANCO RÍO: 4 talleres de competitividad con 11 clusters bajo distintos niveles de análisis (Córdoba, Rosario, Mendoza y Tucumán). Alrededor de 16.500 pequeñas y medianas empresas con admisión simplificada de crédito.

Si bien el universo de la pequeña y mediana empresa atendido por los programas ha aumentado significativamente desde que se iniciaron, hasta el momento éstos han atendido a una pequeña parte de los potenciales beneficiarios. Por ejemplo, se estima que PROPYMES ha beneficiado a un 20% de las pequeñas y medianas empresas vinculadas con TECHINT, mientras que en los casos de PAE y LEDESMA ese porcentaje apenas es superior.

Es importante tener en cuenta que considerar apenas el número de empresas beneficiadas por parte de los programas de responsabilidad social corporativa no es un buen indicador para medir los resultados de los mismos. Mientras que algunos programas pueden concentrar actividades de formación, asistencia técnica y apoyo financiero en las mismas empresas pequeñas y medianas empresas durante varios meses y de forma intensiva, otros pueden contabilizar como beneficiarias a pequeñas y medianas empresas que participaron puntualmente de alguna actividad de formación.

Por ello es importante avanzar en el sentido de medir el impacto que han tenido sobre las pequeñas y medianas empresas este conjunto de acciones. Las limitaciones de este



estudio sólo permiten evaluar lo recabado en una reducida muestra de pequeñas y medianas empresas beneficiarias de algunas iniciativas y la información proporcionada en ese sentido por las grandes empresas.

Sobre esa base y considerando todos los casos estudiados, encontramos los siguientes efectos directos:

- Incremento de ventas de los proveedores a las grandes empresas.
- Ampliación de mercados (nacional e internacional).
- Cambio en la cultura empresarial, en la visión del propio negocio, etc.
- Mejora de gestión estratégica.
- Mejora de gestión empresarial (recursos humanos, etc.).
- Mejoras de calidad.
- Nuevos procesos, productos y/o servicios.
- Renovación de maquinaria.
- Ampliación de la capacidad productiva y empleo.
- Alianzas entre pequeñas y medianas empresas.

Este conjunto de beneficios no se verifica en todos los programas, ni con la misma intensidad. Por ejemplo, el incremento de ventas a grandes empresas por parte de proveedores en algunos casos no alcanza la relevancia esperada *a priori* por los beneficiarios. Tampoco el desarrollo de alianzas o redes entre pequeñas y medianas empresas es un fenómeno generalizado, sino más bien excepcional: esta investigación apenas lo ha registrado en un conjunto de pequeñas y medianas empresas del programa PAE, que han constituido una central de compras y están avanzando en otros negocios de forma cooperativa.

En general se observa que las pequeñas y medianas empresas entrevistadas transmiten una valoración positiva de los servicios recibidos, pero valoran especialmente la asistencia personalizada prestada por especialistas durante cierto tiempo, componente presente en unos pocos programas.

Más allá de los resultados inmediatos registrados en las entrevistas a pequeñas y medianas empresas beneficiarias hemos podido observar que los programas también han contribuido a generar beneficios indirectos, en términos de nue-

vas dinámicas de inversión, comercialización, innovación, etc. Es decir, en general, cuando las acciones de apoyo adquieren cierta consistencia y regularidad en el tiempo producen impactos en las pequeñas y medianas empresas que trascienden con mucho las metas iniciales.

5. OBSTÁCULOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROGRAMAS

En las entrevistas mantenidas con las grandes empresas y con las pequeñas y medianas empresas beneficiarias fue posible identificar algunos problemas que afrontan estas iniciativas y que condicionan sus resultados. A grandes rasgos, se pueden agrupar dichos problemas de la siguiente forma:

5.1. Problemas asociados con las grandes empresas

- a) Grado de aceptación y coordinación del programa entre las distintas áreas: Frecuentemente estos programas surgen no como una decisión estratégica para el desarrollo de la gran empresa, sino como una iniciativa parcial de una de sus áreas, lo cual plantea el desafío de su posterior validación efectiva por parte del conjunto de la corporación, y en especial de las áreas de compras (en el caso de proveedores) y/o de ventas (en el caso de clientes). El problema es que una implicación real de estas áreas resulta clave para poder hacer efectivo el apoyo de la gran empresa, por ejemplo para conceder un crédito comercial promocional o para incrementar las órdenes de compra a determinadas firmas beneficiarias.
- b) Disponibilidad de recursos humanos: La estructura de recursos humanos en las grandes empresas en las áreas vinculadas a estos programas no siempre posee suficiente personal apto para el seguimiento de las acciones, restringiendo así el universo de beneficiarios que pueden ser atendidos de forma simultánea.
- c) Coste: Los programas focalizados en territorios alejados de centros urbanos importantes, afrontan el problema de la limitada infraestructura disponible de servicios

de capacitación y asistencia técnica, normalmente subcontratados por las grandes empresas para este tipo de acciones; ello obliga a contratar esos servicios fuera de la región, lo que eleva los costes del esquema de apoyo.

5.2. Capacidades de las pequeñas y medianas empresas

- a) Visión estratégica: Muchas pequeñas y medianas empresas carecen de una visión a largo plazo e integral del negocio, lo cual deriva con frecuencia en actitudes escépticas y poco proclives al cambio. En este sentido, las pequeñas y medianas empresas deben tener mínimo interés en explorar alternativas más complejas, que por lo general implican la decisión y participación de los propietarios.
- b) Gestión: Normalmente las pequeñas y medianas empresas tienen una gestión excesivamente centralizada en el dueño y además sus capacidades técnicas están limitadas, lo cual repercute en la falta de tiempo disponible para participar en procesos de capacitación y en la dificultad de interactuar con otros actores y absorber conocimientos.
- c) Lo anterior indica que las *pequeñas y medianas empresas requieren umbrales mínimos* de formalidad, estructura y capacidades técnicas para poder participar y aprovechar el apoyo ofrecido. Éste es un punto importante: los servicios e iniciativas ofrecidos por la gran empresa bajo el título de responsabilidad social corporativa no están abiertas para todo el universo de la pequeña y mediana empresa, no por razones formales sino por cuestiones culturales y de actitud.

5.3. Asimetría cultural

- a) Las diferencias obvias entre las culturas empresariales de las grandes empresas y pequeñas y medianas empresas pueden afectar a la capacidad de interacción y comunicación entre ambos actores, así como a la capacidad real de las grandes empresas de brindar una asistencia ajustada a las necesidades de las

pequeñas y medianas empresas. Algunas grandes empresas buscan compensar este problema mediante la subcontratación de servicios de capacitación y asistencia técnica especializados en pequeñas y medianas empresas.

5.4. Infraestructura técnica local

- a) La insuficiente infraestructura técnica local que se observa en algunos casos limita las posibilidades de construir una red de apoyo con capacidad para atender continua y adecuadamente a las pequeñas y medianas empresas, más allá de la recibida en el marco de estos programas.

5.5. Restricciones de acceso a financiación y a mano de obra cualificada

- a) Más allá de los avances conseguidos por estos programas en cuanto a capacitación y aprendizaje de las pequeñas y medianas empresas, sus problemas de acceso a financiación, en especial a largo plazo, afectan a sus capacidades de inversión y crecimiento.
- b) Asimismo, la escasez actual de mano de obra cualificada —particularmente en ciertos oficios— limita sus posibilidades de expansión.

5.6. Sector público

- a) Poca adaptabilidad de instrumentos de apoyo públicos a pequeñas y medianas empresas: Muchos de estos programas buscan o desearían complementar los apoyos ofrecidos por las grandes empresas con herramientas promocionales de agencias públicas; sin embargo, aquéllas difícilmente pueden ser efectivamente instrumentadas en tiempo y forma, tanto por problemas de diseño de las mismas como por restricciones en las condiciones de acceso.
- b) La centralización excesiva de los programas públicos y agencias de apoyo a pequeñas y medianas empresas afecta a las posibilidades de coordinación de estos programas —particularmente aquellos que operan en lugares distantes— con dicha oferta.

6. CONCLUSIONES

Las siguientes lecciones extraídas del análisis de estas experiencias pueden orientar el diseño o reformulación de programas de responsabilidad social corporativa enfocados a las pequeñas y medianas empresas, son los siguientes:

- a) *Los programas más focalizados y estructurados son los que parecen arrojar mayores resultados positivos en las pequeñas y medianas empresas beneficiarias.* Sin embargo, dichos resultados suelen alcanzar a un limitado número de empresas, lo que alarga el impacto esperado del programa. Por tanto, uno de los principales desafíos es cómo llegar al máximo universo posible de beneficiarios con un apoyo integral y personalizado.
- b) Aquellos programas que nacieron en respuesta a problemáticas locales o sectoriales concretas, tienden a proponer esquemas de apoyo más integrales y *ad hoc*. *Ello indicaría la conveniencia de incorporar —desde el mismo diseño de los programas—, las necesidades concretas de las pequeñas y medianas empresas a las que se busca apoyar, aun cuando la decisión de implementación de los mismos responda a una estrategia internacional de la corporación en cuestión.*
- c) *La sustentabilidad y robustez de estas iniciativas aconseja que estén orientadas por una filosofía «win-win»,* es decir, al mismo tiempo que generan beneficios sobre las pequeñas y medianas empresas deberían asegurar beneficios para la propia gran empresa.
- d) *Los programas deberían ocupar un lugar estratégico dentro de la organización y asegurar así su sustentabilidad y la coordinación entre las distintas áreas claves para poder hacer efectivos los apoyos ofrecidos.*
- e) Los programas contemplan convocatorias abiertas que plantean problemas de difusión a través de diversos medios para que la información pueda llegar efectivamente a las pequeñas y medianas empresas. Ello naturalmente resulta más simple cuando el ámbito territorial está limitado. De todas maneras, las dificultades que generalmente tienen las pequeñas y medianas

empresas para acceder y procesar la información sobre los programas de apoyo sugiere la necesidad de pensar en mecanismos efectivos de difusión.

- f) Dado que *las pequeñas y medianas empresas tienen más posibilidades de desarrollarse y aprender en un marco de interacción y complementariedad con otras firmas de su cadena de valor y de participación en redes productivas, sería conveniente que a los apoyos individuales ofrecidos se añadiera la promoción de espacios de asociatividad de la pequeña y mediana empresa, siguiendo el modelo del programa PAE, que ha obtenido interesantes resultados en esa dirección.* De esta forma se contribuiría a una mayor sostenibilidad de los avances conseguidos.
- g) Las evidencias recogidas durante este estudio muestran que, si bien el desarrollo de capacidades técnicas en las pequeñas y medianas empresas es un componente fundamental para el crecimiento de las firmas, *también es clave la dimensión del acceso o ampliación de sus mercados.* Uno de los desafíos, por tanto, es cómo estos programas pueden contemplar este objetivo, ya sea mediante una ampliación de su propia capacidad de compra, ya sea mediante la prospección de terceros mercados.
- h) *Los resultados de los programas ponen claramente de manifiesto avances importantes en las firmas beneficiarias.* Sin embargo, generalmente los avances son puntuales y están acotados a determinados aspectos del negocio de la pequeña y mediana empresa. Adicionalmente y desde la perspectiva de los programas orientados a la cadena de valor, parece que los mismos tienen un impacto real sólo en algunas de las empresas de la cadena. La dificultad para conseguir mejores resultados en esa dirección parece tener varias explicaciones. Por un lado, es evidente que las capacidades iniciales diferenciales de las pequeñas y medianas empresas influyen sobre su capacidad para aprovechar los sistemas de apoyo ofrecidos. Pero también es cierto, por otro lado, que los programas generalmente buscan beneficiar a una porción del universo de la pequeña y

mediana empresa vinculado, y además con frecuencia no tienen la sistematicidad, integralidad y profundidad necesarias para alcanzar objetivos más ambiciosos.

- i) Varios programas han sabido, en su corto período de vida, ir aprendiendo y reformulándose en la medida que identificaban nuevas demandas o la necesidad de rediseñar la modalidad de apoyo. Ello confirma *la importancia de la monitorización y la evaluación continua de estos programas, constituyendo un desafío la construcción de indicadores aptos para esta actividad.*
- j) *Estos programas no sustituyen al sistema oficial de apoyo a pequeñas y medianas empresas.* Entre otras razones, porque no son universales ni podrían ofrecer por sí solos un entorno más completo de apoyo. Más bien deben verse como complementarios a las políticas públicas, por lo que sería interesante lograr una mayor articulación entre ambos espacios. El desafío a este nivel es conseguir que los instrumentos promocionales existentes puedan ser efectivamente integrados a estas iniciativas privadas, lo que necesitaría seguramente un esfuerzo de rediseño y adaptación de los primeros.
- k) La conveniencia de esta articulación público-privada deriva de los principales obstáculos que afrontan las articulaciones en curso: primero, el tejido de pequeñas y medianas empresas en Argentina está mayoritariamente compuesto por firmas con serias restricciones en cuanto a nivel de inversión, tecnología y capacitación; segundo, las grandes empresas normalmente no tienen condiciones para asumir por sí mismas grandes iniciativas de apoyo a ese nivel; y, tercero, los vínculos entre agentes con culturas y rutinas tan disímiles como son las grandes y pequeñas empresas, implican elevados costes de coordinación.
- l) En este sentido, *la incorporación dentro del conjunto de políticas de pequeña y mediana empresa de un componente de apoyo a los programas de responsabilidad social corporativa orientados a pequeñas y medianas empresas, podría ser a la vez una oportunidad —de sinergia de esfuerzos público-privados— y una necesi-*

dad —para ampliar y hacer sustentables los esfuerzos privados—. En este sentido, una de las posibilidades que merecería atención sería permitir que una porción de los gastos derivados de estos programas puedan desgravarse de las obligaciones impositivas.

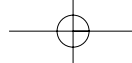
- m) *Dada la complejidad del contexto y lo incipiente de estos programas, parece razonable impulsar espacios permanentes de diálogo e intercambio de información y experiencias entre programas de responsabilidad social corporativa orientados a pequeñas y medianas empresas. Esto adquiere particular relevancia teniendo en cuenta que las iniciativas más estructuradas y focalizadas parecen arrojar mayores resultados positivos en las pequeñas y medianas empresas beneficiarias, y por tanto el diseño organizativo de las mismas constituye un factor clave.*

NOTAS

- 1 Estudio de la SSPMEYDR, basado en cifras provisionales del Censo Nacional Económico del 2004, sin procesamiento.
- 2 Fuente: Mapa PYME, 2007 de la SSPMEYDR.
- 3 Véase www.sepyme.gov.ar.

BIBLIOGRAFÍA

- Bercovich, N., Martínez, E., Moori Koenig, V., y Wiñazky, M. (2006), *Las articulaciones exportadoras entre grandes y pequeñas empresas en Argentina: una oportunidad para fomentar la internacionalización de las PYMES*, Documento de Trabajo, LC/W 94-LC/BUE/W.8, CEPAL-FUNDES, Buenos Aires.
- Bercovich, N., Rotondo, S., y Suárez, P. (2005), *Articulaciones exportadoras entre grandes empresas industriales y PYMES en Argentina: avances, limitaciones y agenda hacia el futuro*, Documento de Trabajo LC/BUE/199, CEPAL, Buenos Aires.
- Fuertes, E., Goyburu, M., y Kosacoff, B. (2006), *La responsabilidad social empresarial: ¿sólo un discurso?*, Documento de Proyecto LC/W.97-LC/BUE/W.9, CEPAL-UNDP, Buenos Aires.
- Fundación Observatorio PYME (2007), *Evolución reciente, situación actual y desafíos futuros de las PYME industriales*, Informe 2006-2007, Buenos Aires.
- Grupo de Políticas PYME (2003), *Aportes para una Estrategia PyME en la Argentina*, LC/BUE/G.109, CEPAL, Buenos Aires.
- Petrecolla, D. (2007), *La Competitividad y Productividad de las PYMES en las Cadenas de Valor, La Visión de la UIA*, Centro de Estudios de la UIA, Buenos Aires.
- SSPYMEYDR (2004), *Cifras provisorias del Censo Nacional Económico del 2004 (sin procesamiento)*, Buenos Aires.
- SSPYMEYDR (2007), *Mapa PYME 2007*, Buenos Aires.
- Yoguel, G., y Moori Koenig, V. (1999), *Los problemas del entorno de negocios. El desarrollo competitivo de las PYMES argentinas*, Miño y Dávila Editores, FUNDES-UNGS, Buenos Aires.



2

BRASIL

EL AVANCE DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN UNA GRAN ECONOMÍA

Cristina Fedato
Telma Moretti

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento ofrece un estudio sobre las iniciativas brasileñas para promover aumentos de productividad en las pequeñas y medianas empresas. Dada la amplitud y la relevancia del tema, su objetivo es dar un panorama inicial de tales iniciativas para que la Secretaría General Iberoamericana, las empresas y las otras partes interesadas, puedan identificar buenas prácticas, desafíos y oportunidades para la elaboración de programas más maduros y amplios.

Como parte de un relevamiento comparativo en seis países de América Latina, este documento enumera y analiza los principales resultados de la Mesa de Diálogo celebrada en Brasil en octubre de 2007, cuya finalidad fue promover el intercambio de experiencias entre empresas que cuentan con iniciativas de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas de su cadena de valor.

La Mesa de Diálogo celebrada por la Secretaría General Iberoamericana en Brasil tuvo el apoyo del Instituto Ethos¹ y de la FIESP². Contó con la presencia de aproximadamente veinte grandes empresas que colaboran con tales programas y también con el testimonio de pequeñas y medianas empresas participantes en los mismos.

Muchas de las empresas de la Mesa de Diálogo participan de dos importantes programas promovidos por el Instituto Ethos dirigidos a la cadena de valor de grandes empresas: el Programa Telar y el Foro Empresa. La selección de las empresas ha buscado cubrir diferentes sectores de la economía e iniciativas de carácter diverso, a fin de permitir una comparación y ofrecer visiones complementarias

El eje central de las experiencias presentadas por las grandes empresas fue una descripción del contexto en que surgieron tales iniciativas así como de los datos sobre su planificación y ejecución, con el propósito de destacar desafíos, obstáculos y lecciones aprendidas.

La descripción y análisis del contenido de la Mesa de Diálogo se complementa con una exposición de los datos del escenario de las pequeñas y medianas empresas en Brasil, de los indicadores de competitividad existentes y también de las medidas de apoyo gubernamental y de las políticas públicas existentes, con el fin de inspirar e incentivar iniciativas futuras.

La productividad, la estabilidad y principalmente la visión de futuro que define la manera conducir los negocios en las pequeñas y medianas empresas se mostró como un punto neurálgico para el fortalecimiento del tejido productivo brasileño. A través de programas que mejoran la tecnología, la capacitación, la formalidad, la visión estratégica y la responsabilidad corporativa de las pequeñas y medianas empresas de su cadena de valor, las grandes empresas son capaces de generar ventajas competitivas para todos los eslabones involucrados de la cadena y, al mismo tiempo, mejorar su reputación en la sociedad. En un país como Brasil, cuyas raíces históricas y culturales crean una expectativa de paternalismo en las relaciones entre capital y trabajo, estos programas de fortalecimiento de los eslabones productivos ocupan un lugar destacado en las empresas líderes de los diferentes sectores.

Discutir propuestas futuras, buscar fórmulas para la ampliación de las actuaciones existentes, o diseñar programas en alianzas público-privadas son algunos de los resultados esperados a partir de esta iniciativa de la Secretaría General Iberoamericana. En un modelo de colaboración donde cada eslabón aporta una competencia específica, se espera promover un ambiente donde cada uno de ellos se sienta impulsado a asumir compromisos: las grandes empresas para liderar los procesos, las pequeñas y medianas empresas para integrarse en los programas, y los Gobiernos para eliminar los obstáculos y coordinar iniciativas.

Presentaron sus iniciativas en el orden que se enuncia en la Mesa de Diálogo las siguientes empresas: ARCELOR MITTAL (siderurgia), SANTANDER (finanzas), UNIMED (salud), ENDESA (energía), PÃO DE AÇÚCAR, CIA. (distribución minorista), VALE DO RIO DOCE (minería), TELEFÓNICA (telecomu-

nicaciones), CPFL (energía), IBERDROLA (energía), REPSOL YPF (petroquímica).

La Mesa contó también con representantes de pequeñas y medianas empresas de la cadena de valor de estos programas que aportaron sus testimonios y presentaron los resultados alcanzados: LUCIANA TOMAS (arquitectura), GRAFFO (embalajes), RJ ENGENHARIA (construcción civil), MORADA (transportes), SMART HOUSE (arquitectura).

Otras empresas de gran importancia, interesadas en desarrollar o mejorar sus propios programas, también estuvieron presentes en el Diálogo: BASF (química), CAMARGO CORRÊA (construcción civil), IBM (tecnología), NATURA (cosméticos), MEDLEY (farmacéutica).

La pregunta orientadora de las presentaciones de los programas fue: «¿Cómo las grandes empresas pueden aumentar la productividad y la responsabilidad corporativa de las pequeñas y medianas empresas de su cadena de valor?».

A partir de una reflexión sobre las iniciativas presentadas y del deseo de promover programas para el fortalecimiento de sus cadenas de valor, es preciso que cada empresa líder haga una reflexión sobre sus propios objetivos y expectativas con tales programas.

El grupo que se reunió en Brasil el día 2 de octubre de 2007 representa una porción significativa de las empresas que están en la vanguardia de la búsqueda de soluciones sostenibles tanto para sus negocios como para la sociedad. Son conscientes de que la visión clásica de las empresas que sólo atienden a sus necesidades no es sostenible en el entorno actual más complejo. Ya pasaron también por la etapa de considerar la responsabilidad corporativa apenas como una reacción a demandas externas o como una política reactiva de prestación de cuentas. Creen que sus acciones deben ser orientadas por la visión de la competitividad sostenible como estrategia de negocio. En un mundo globalizado donde los límites de responsabilidad de cada empresa son cada vez más difíciles de definir, una consecuencia natural es partir hacia un nuevo paradigma donde se considere la cadena de valor como corresponsable del éxito y de la solidez de los negocios.

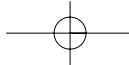


TABLA 1 Datos de industrias, comercio y servicios en Brasil (2003)

	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
Empresas en operación	4.757.090	325.889	41.842	9.294	5.134.935
Empleos	9.625.748	5.905.691	4.075.998	8.847.567	28.455.004
Porcentual en los empleos	34	21	14	31	100
Empleados por empresa (promedio)	2	18	97	951	6
Total de facturación (mil millones de reales)	22,1	36,2	41,4	144,5	244,3

Fuente: IPEA (2005).

2. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN BRASIL

La reducción de los puestos de trabajo causada por la evolución tecnológica ocurrida en las grandes empresas no hizo sino acentuar la tendencia de los micro y pequeños negocios como los grandes generadores de empleos en Brasil. En este capítulo analizaremos la situación de las micro y pequeñas empresas de acuerdo con su importancia dentro de la economía brasileña, y las facilidades y restricciones a su funcionamiento según los últimos datos recogidos en relación a su desempeño.

En lo que respecta a la absorción de mano de obra, hubo un crecimiento notable en la participación de las pequeñas y medianas empresas en el empleo total. En 1998 las grandes empresas eran las mayores empleadoras, con un 47,2%, seguidas de cerca por las pequeñas y medianas empresas, que empleaban a un 43,8% del personal. Según las cifras de 2003, podemos constatar que las pequeñas y medianas empresas empleaban a un 55% del total, mientras que las grandes redujeron su participación al 31% (tabla 1). En 1998 todavía se reflejaba el patrón de crecimiento económico del pasado, donde pocas empresas absorbían un gran contingente de trabajadores.

Entre los factores que impulsan el crecimiento de los pequeños negocios están la estabilidad económica, que induce el crecimiento de las clases C y D, la profesionalización del mercado, que ha originado un modelo de emprendedor

más joven y con mejor formación profesional, y la globalización, que da a las empresas nacionales la oportunidad de abrir frentes en otros mercados.

2.1. Algunas definiciones y cifras

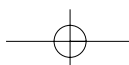
Las dos principales normas que establecen clasificaciones de empresas según el tamaño empresarial son la Resolución GMC n° 59/98 de MERCOSUR y el Estatuto de la Microempresa y Empresa de Pequeño Porte (Ley 9.841/99).

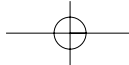
Brasil utiliza los criterios cuantitativos de MERCOSUR para orientar las líneas de financiación a la exportación. Un comienzo interesante para este informe es considerar cuáles son los criterios de clasificación de pequeñas y medianas empresas en Brasil y en la Resolución MERCOSUR.

Vamos a analizar las tablas 2 y 3.

En lo que se considera una relación más beneficiosa en relación al número de empleados en la clasificación brasileña, podemos concluir que las micro y pequeñas empresas brasileñas poseen unos límites de encuadramiento muy inferiores a los de la resolución de MERCOSUR, aun considerando los nuevos valores introducidos por la Ley General de las Micro y Pequeñas Empresas (que anteriormente eran 120.000 reales para micro y 1,2 millones de reales para pequeñas empresas).

Aun con ese límite inferior de clasificación, el número de pequeñas y medianas empresas que están atendiendo el mercado exterior ha aumentado. Mientras que se mantuvo estable el número de grandes empresas exportadoras





T A B L A 2 Clasificación de las empresas en MERCOSUR

MERCOSUR	MICROEMPRESA		PEQUEÑA EMPRESA		MEDIANA EMPRESA	
	Industria	Comercio y servicios	Industria	Comercio y servicios	Industria	Comercio y servicios
Número de empleados	1-10	1-5	11-40	6-30	41-200	31-80
Facturación anual (reales)	400.000	200.000	3,5 millones	1,5 millón	20 millones	7 millones

F u e n t e MERCOSUR/GMC/RES n.º 90/93 y MERCOSUR/GMC/RES n.º 59/98.

T A B L A 3 Clasificación de las empresas en Brasil

BRASIL	MICROEMPRESA		PEQUEÑA EMPRESA		MEDIANA EMPRESA	
	Industria y construcción	Comercio y servicios	Industria y construcción	Comercio y servicios	Industria y construcción	Comercio y servicios
RAIS-MTE	0-19	0-19	20 - 99	20-99	100-499	100-499
Número de Empleados						
SEBRAE	0-19	0-9	20 - 99	10-49	100-499	50-99
Número de Empleados						
LEY GENERAL DE LAS PyMEs	240.000	240.000	2,4 millones	2,4 millones		
Facturación Anual (Reales)						

F u e n t e RAIS/MTE (Relación Anual de Informaciones Sociales/Ministerio de Trabajo y Empleo).
Ley n.º 9.317/96 y IN SRF n.º 034/01.
Ley n.º 9.841/99.
Ley General de las Micro y Pequeñas Empresas.

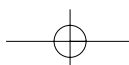
con un crecimiento del 1,8% de 2002 a 2004, para las pequeñas empresas, en el mismo período, el crecimiento fue de un 18%. Hay varias dificultades en el acceso al mercado exterior, desde el coste de producción elevado, hasta los gastos de transporte y la excesiva burocracia, que reducen la competitividad internacional de los pequeños negocios.

Si se compara el plazo de apertura de un negocio, los datos del Banco Mundial muestran que el proceso en Brasil puede demorarse hasta 152 días, mientras que en Australia son necesarios dos días, y en Estados Unidos cuatro. En América Latina tenemos un buen ejemplo en Perú, que en los últimos años pasó por una serie de intervenciones en la formalización de su economía y redujo el tiempo para obtener una licencia de negocio de trescientos días a uno.

De acuerdo con datos del Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE), las micro y pequeñas empresas brasileñas son muy importantes para el país. En Brasil suponen un 99% del total de empresas formales. Brasil también es el país con mayor número de pequeñas empresas registradas como persona jurídica en América Latina, con un índice del 82%. En los otros países, donde los empresarios consideran más simple operar como persona física, la tasa no supera el 21% en Argentina, el 18% en Colombia y el 15% en México³.

2.2. Relevancia de las micro y pequeñas empresas en la economía nacional

Según datos del Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas, «las micro y pequeñas empresas representan un 99% del mercado brasileño y un 20% del pro-



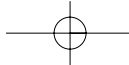


TABLA 4 Características de los trabajadores de las pequeñas y medianas empresas

TIPO DE EMPLEADO	EMPRESAS CREADAS EN 2003	EMPRESAS CREADAS EN 2004	EMPRESAS CREADAS EN 2005
Familiares en tiempo integral	33%	35%	21%
Empleados sin registro legal	20%	22%	14%

TABLA 5 Número de empleados legalmente registrados

NÚMERO DE EMPLEADOS	EMPRESAS CREADAS EN 2003	EMPRESAS CREADAS EN 2004	EMPRESAS CREADAS EN 2005
1 persona	18%	14%	19%
2 personas	12%	14%	18%
3 personas	8%	8%	12%
4 a 9 personas	18%	18%	27%
10 a 19 personas	5%	7%	6%
+ de 20 personas	3%	4%	3%
Total	64%	64%	85%

ducto interior bruto (PIB). Emplean un 57% de la mano de obra y son fundamentales para la estabilidad social del país»⁴. Además, los datos apuntan a que las pequeñas y medianas empresas de Brasil asumen el 56% de los empleos legalmente registrados, una tasa superior a la de Italia (49%), México (50,8%) y Estados Unidos (53,7%) e inferior a la de Portugal (74,4%), Alemania (65,7%) y España (63,7%). Por otro lado, la participación de las micro y pequeñas empresas en el producto interior bruto es pequeña si se compara a países como España, con el 64%, Canadá, con el 40%, Alemania, con el 35%, y Francia con el 27%⁵.

La Relación Anual de Informaciones Sociales (RAIS) mostraba que en 2005 existían en las regiones urbanas de Brasil más de dos millones de micro y pequeños negocios formalizados con empleados. Pero la realidad brasileña también añade un número elevado de negocios informales. Los datos de 2003 del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IGBE) mostraron que había 10,3 millones de pequeñas iniciativas informales en el país.

2.3. El perfil de los trabajadores de las pequeñas y medianas empresas

Un estudio divulgado en agosto de este año, solicitado por el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas al Instituto Vox Populi⁶, analizó los datos de 14.181 empresas constituidas formalmente en los años 2003, 2004 y 2005, iniciadas, por lo tanto, en un período de 2 a 4 años, considerado el de mayores dificultades en la vida de un pequeño negocio. En el análisis de las empresas que se mantienen activas encontramos en el año 2005 un 50,5% de las empresas activas insertadas en el sector del comercio, un 37,2% en el sector servicios y un 12,3% en la industria.

Según el nuevo estudio, en el período comprendido entre 2003 y 2005 hubo un aumento creciente en el número de empleados legalmente registrados en las empresas activas. En 2003 y 2004, ese número se mantuvo estable, con un 64%. Y en 2005, el número de brasileños legalmente registrados aumentó hasta un 85% (tablas 4 y 5). Junto a

ello se percibe la profesionalización de los negocios. Cabe destacar a este respecto que, a pesar de que las empresas pequeñas todavía mantienen un fuerte carácter familiar, la proporción de empleo familiar está disminuyendo y en sólo dos años la proporción de este tipo de empleo pasó del 33% al 21%. También, la proporción del número de empleados legalmente registrados creció en las empresas de reciente creación.

Según el Estudio Nacional sobre emprendedores, concluido por el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas en julio de 2005, existen en Brasil 6,3 millones de mujeres emprendedoras, frente a 6,7 millones de emprendedores masculinos. El número de mujeres al frente de los negocios crece a una velocidad mayor que el número de emprendedores varones: aquéllas suman ya un 34,7% de los trabajadores autónomos en Brasil.

Según el estudio de Global Entrepreneurship Monitor (GEM)⁷, Brasil es hoy el sexto país en lo que se refiere a mujeres emprendedoras. Sin embargo, las mujeres brasileñas tienen menor participación en emprendimientos establecidos que los hombres, lo que explica que el número de empleadores masculinos es muy superior al de mujeres. Los datos acumulados de 2001 a 2005 revelan que hay dos hombres por cada mujer al frente de negocios con más de 42 meses.

2.4. Los indicadores de competitividad

a) Educación de los empresarios. En Brasil, con excepción del segmento de emprendedores por necesidad, la dinámica emprendedora es mayor en los estratos más escolarizados. En lo que respecta al nivel de los negocios, la tasa de emprendedores iniciales con más de once años de formación es del 16,7%, frente al 10,9% para aquéllos que poseen hasta cuatro años de formación. Entre quienes tienen más de once años de formación la tasa de emprendedores establecidos es del 12%, mientras que entre aquéllos que poseen hasta cuatro años de formación, ésta es del 8,3%⁸. Sin embargo, en el segmento de emprendedores por necesidad, los brasileños con hasta cuatro años de formación registran

una tasa del 6,2%, mayor que la registrada entre los que tienen más de once años de formación (4,1%).

Los datos enumerados a continuación, que constan en el estudio *Indicadores de Competitividad en la Industria Brasileña, 2005*, ponen de manifiesto ciertos avances en el segmento de la pequeña y mediana empresa.

- b) Inversión en máquinas y equipamientos nuevos. Cerca del 72% de las micro y del 85% de las pequeñas empresas invirtieron en nuevas tecnologías en el año 2003.
- c) Inversión en capacitación de empleados. Mientras que en 1999 un 49,4% de las empresas invirtió en capacitación de empleados, ese índice se elevó al 66,7% en 2003.
- d) Inversión en estudio y desarrollo. Cerca del 53% de las micro y del 76% de las pequeñas empresas invirtieron en estudio y desarrollo en el año 2003.
- e) Mejora en los procesos productivos. El estudio también revela mejorías en la calidad del proceso de producción y una mayor agilidad en el proceso de fabricación con disminución de los plazos de entrega de productos.

2.5. Dificultades de los pequeños negocios

Aunque se considere la relevancia de los pequeños negocios en la economía nacional, su contribución para el desarrollo regional en Brasil y la creciente generación de empleos, todavía existen muchos desafíos que deben ser superados para instalarse y permanecer en este mercado.

A pesar del perfil emprendedor del pueblo brasileño, hay varios factores que dificultan la permanencia en el mercado.

- a) Elevadas tasas de mortalidad. Tal vez el factor que ha evolucionado más positivamente, pero que todavía es preocupante, es la tasa de mortalidad de los pequeños negocios, que ha pasado del 59,9% en el año 2000 al 22% en el año 2005. A pesar de la considerable mejora, en el promedio nacional todavía tenemos el 22% de las micro y pequeñas empresas que no consiguen mantener sus actividades. También podemos notar que la región del norte del país presenta una tendencia divergente del resto y una mortalidad superior al promedio

brasileño. Sin embargo, según la consultora de la unidad de gestión estratégica del Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas Nacional, Magaly Albuquerque, el nuevo índice de supervivencia de las pequeñas y medianas empresas brasileñas, un 78%, es superior al de algunos países desarrollados, como por ejemplo Italia, donde la tasa de supervivencia es del 72,4%, y Portugal, donde es del 72,6%.

- b) Falta de comprensión de la legislación de parte del emprendedor. La legislación compleja, los innumerables agentes públicos integrados en la regularización del negocio y el propio desconocimiento de las leyes son factores que muchas veces llevan al empresario a la ilegalidad.
- c) Dificultad en el acceso al crédito. A pesar de contar con oportunidades de crédito diferenciado para los micro y pequeños empresarios, todavía hay muchas dificultades en el acceso al capital. Esto sucede en parte porque, aunque la economía esté estabilizada, los intereses de las operaciones bancarias continúan siendo muy altos, con una velocidad muy lenta de reducción. Tampoco hay un crédito especial para quien pretende abrir un negocio, como sucede en la mayor parte de los países desarrollados. El estudio de Nielsen Company muestra que apenas un 23% de las pequeñas y medianas empresas brasileñas consideran fácil acceder a alternativas de crédito, y un 26% afirmó contar con algún tipo de crédito formal, la mayoría concedido por bancos. No obstante, los proveedores de materia prima sirven como fuentes alternativas de financiación, ya que un 88% ofrece facilidades de pago y un 74% concede descuentos en el pago al contado. Una de las modalidades de crédito que está en aumento es la Tarjeta BNDES, que posibilita el cierre de compras de equipamientos e insumos directamente en la página web del banco. Con una línea de crédito preaprobada de 250.000 reales brasileños y una tasa mensual de interés del 1%, la empresa hace la compra y puede pagarla en hasta 36 cuotas. Al final del primer semestre,

existían 343 proveedores activos y 455 distribuidores en el portal. Para este año, la previsión del banco es alcanzar 450 millones de reales en recursos liberados a la micro y pequeña industria en 35.000 operaciones financieras. Si llegara a esa cantidad, el volumen de financiación sería casi el doble del volumen del año pasado.

- d) Utilización inadecuada de productos bancarios. Datos recientes muestran que gran parte del empresariado dispone y utiliza algún tipo de producto bancario (el 98% dispone de productos bancarios, bien personalmente bien a través de la empresa). No obstante, cerca del 50% indica que utiliza productos personales con fines empresariales.
- e) Necesidad de ampliar el acceso a la tecnología. La capacitación de la mano de obra y los acuerdos con universidades, centros o instituciones de estudio pueden contribuir al fortalecimiento tecnológico de las pequeñas y medianas empresas.

3. MEDIDAS DE APOYO GUBERNAMENTAL A MICROEMPRESAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS

El ordenamiento jurídico dado a las micro y pequeñas empresas tuvo un importante marco con la Constitución Federal, en 1988, cuando ésta estableció, entre los principios de orden económico, el «tratamiento favorecido a las empresas de pequeño porte constituidas bajo las leyes brasileñas y con su sede y administración en el País» (art. 170, IX). La Constitución Federal decretó también que «La Unión, los Estados, el Distrito Federal y los Municipios darán a las microempresas y a las empresas de pequeño porte, así definidas en ley, tratamiento jurídico diferenciado, a los efectos de incentivarlas por la simplificación de sus obligaciones administrativas, tributarias, previsionales y crediticias, o por la eliminación o reducción de éstas por medio de ley» (art. 179).

La institución del Sistema Integrado de Impuesto y Contribuciones de las Microempresas y de las Empresas de Pequeño

Porte (SIMPLES), instituido por la Ley n.º 9.317, de 5 de diciembre de 1996, y alterado por la Ley n.º 10.034, de 24 de octubre de 2000, fue un paso fundamental en la simplificación y desburocratización del régimen tributario de ese segmento.

Con base en esta Ley, la persona jurídica encuadrada en la condición de microempresa y de empresa de pequeño porte podía optar por la inscripción en el SIMPLES, que implicaba el pago mensual unificado de seis impuestos (IRPJ, PIS/PASEP, CSLL, COFINS, IPI e INSS a cargo del empleador).

Posteriormente, la Ley n.º 9841/99 creó el Estatuto de la Microempresa y Empresas de Pequeño Porte, que dispone sobre el tratamiento jurídico diferenciado previsto en los arts. 170 y 179 de la Constitución y consolida una instancia gubernamental para orientar y asesorar la formulación y coordinación de la política nacional de desarrollo de las microempresas y empresas de pequeño porte. Para eso fue creado el Foro Permanente de las Microempresas y Empresas de Pequeño Porte en cuya creación participaban 48 órganos del Gobierno y 47 entidades de representación y de apoyo a las microempresas y empresas de pequeño porte, y cuyo presidente era el Ministro de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior.

El trabajo integrado, implantado por el Foro a través de sus comités temáticos, se implantó en el 8 de noviembre de 2000 y discutió importantes propuestas para el sector, entre ellas:

- a) Incluir los temas asociativismo y emprendedorismo en los Términos de Referencia para calificación/re-calificación de los miembros de las Comisiones Estatales y Municipales de Empleo.
- b) Elaborar el censo de la pequeña y mediana empresa con el objetivo de diagnosticar la situación actual de ese segmento empresarial.
- c) Implantar telecentros en 30 asociaciones y sindicatos de micro y pequeñas empresas.
- d) Actualizar los valores que constan en los incisos I, II, III, IV del Decreto 3.474/00, que reglamenta el tratamiento jurídico diferenciado, según el porte y el ramo de actividad, con base en los parámetros de MERCOSUR.

- e) Apoyar las iniciativas/actividades del Programa Nacional de Apoyo a las Incubadoras de Empresas (PNI).
- f) Articular con el Programa Foros de Competitividad y el Programa Brasil Emprendedor el establecimiento de acciones y la realización de un trabajo conjunto en sectores estratégicos relacionados con la vocación socio-económica local/regional donde predominen las micro y pequeñas empresas que actúen en el campo tecnológico.
- g) Censar las microempresas y pequeñas empresas exportadoras para definir la localización geográfica más adecuada de centros tecnológicos y de otras acciones de apoyo a ser desarrolladas en ámbito nacional, así como hacer una evaluación de la competitividad sectorial de esas empresas.
- h) Elevar las compras gubernamentales del segmento.
- i) Tratar de forma diferenciada a las micro y pequeñas empresas en lo que concierne a la obtención de la licencia ambiental.

La construcción de estas acciones, medidas y programas, elaborados por el sector, la sociedad civil y el Gobierno, se benefició con el nuevo Estatuto Nacional de la microempresa y de la empresa de pequeño porte.

3.1. La ley general de las micro y pequeñas empresas

Instituido por la Ley Complementaria 123 de 14/12/2006 y alterado por la Ley Complementaria 127 de 14/08/2007, el Estatuto Nacional de la Microempresa y de la Empresa Pequeña establece normas generales relativas al tratamiento diferenciado y favorecido que debe darse a las microempresas y pequeñas empresas en el ámbito de los Poderes de la Unión, de los Estados, del Distrito Federal y de los Municipios. Algunas medidas importantes merecen ser destacadas:

- a) Unificación del sistema de registro de empresa y pago de tributos, conforme el proyecto de creación de la Red Nacional de Simplificación del Registro y de la Legalización de Empresas y Negocios-Redesim.

- b) Institución del Super simples, que engloba ahora ocho tributos (IRPJ, IPI, CSLL, COFINS, PIS, INSS sobre la planilla de pagos, ICMS e ISS).
- c) Institución del Sistema Nacional de Garantía de Crédito.
- d) Derecho de las micro y pequeñas empresas al 20% de los recursos de tecnología de todos los órganos y entidades.
- e) Exención de impuestos sobre las rentas de exportaciones realizadas por microempresas y empresas de pequeño porte y posibilidad de formalizar consorcios de exportación.
- f) Garantía de acceso a juzgados especiales.
- g) Tratamiento favorecido, diferenciado y simplificado en las contrataciones públicas de bienes, servicios y obras.

Se pueden señalar los resultados siguientes:

- a) Implantación del Super SIMPLES. Adhesión de 3,1 millones de empresas al nuevo sistema.
- b) Reglamentación del Capítulo V de la Ley General que trata de la participación de los pequeños negocios en las compras gubernamentales. El Gobierno Federal editó el Decreto n.º 6204 de 05/09/2007 con el objetivo de utilizar el poder de compra del Estado para fomentar la actividad productiva de las pequeñas y medianas empresas, aumentar la competitividad e isonomía en relación a las medianas y grandes empresas, y estimular el desarrollo local y contribuir a la eficiencia de las compras públicas.

Para la ampliación de la participación de las microempresas y empresas de pequeño porte en las licitaciones, los órganos contratantes deberán instituir un registro de micro y pequeñas empresas con sede en la región, divulgar una planificación anual de compras, estandarizar y divulgar las especificaciones de los bienes y servicios que serán contratados y definir el objeto a efectos de no restringir la participación de las microempresas y empresas de pequeño porte.

La norma establece todavía la exclusividad en las contrataciones públicas de bienes, servicios y obras por el valor

de hasta 80.000 reales, además de la preferencia en caso de empate. Faculta también la subcontratación de micro y pequeñas empresas por aquellas de mayor porte vencedoras de licitaciones en hasta 30% del valor del contrato.

Algunos resultados esperados:

- a) Reducción en la informalidad de las micro y pequeñas empresas hoy estimada en 10 millones frente a 5.100.000.
- b) Reducción de hasta un 40% en la carga tributaria de las micro y pequeñas empresas que opten por el Super SIMPLES.
- c) Aumento en la competitividad e inserción en nuevos mercados internos y externos.
- d) Acceso facilitado de las micro y pequeñas empresas al crédito y a otros servicios de las instituciones financieras.
- e) Ampliación del 17% al 32%, en dos años, de la participación de las pequeñas y medianas empresas en las compras públicas, con la generación de 790.000 empleos por año.

3.2. Acciones del gobierno brasileño en beneficio de los pequeños negocios⁹

El gobierno brasileño ha trabajado intensamente en la adopción de políticas de apoyo a los micro y pequeños negocios. Un dato bastante relevante en este sentido son los desembolsos del BNDES con pequeñas y medianas empresas, que en 2006 fueron del orden de 4.020 millones de reales y que en 2007, de enero a agosto ya superan los 9.900 millones. A continuación, algunas políticas recientes implantadas:

- a) Programa para la refinanciación de débitos tributarios y previsionales de empresas, por medio de la Medida Provisoria n.º 303, de 29 de junio de 2006.
- b) Aumento del crédito para personas físicas y pequeñas empresas de 2003 a 2005, con la adopción de estrategias dirigidas a la ampliación de las bases de clientes en el mercado minorista.
- c) Línea «Micro, Pequeñas y Medianas Empresas-Inversión Fija, Adquisición de Equipamientos y Capital de

Giro Asociado», para la financiación de hasta el 100% de las inversiones fijas financiables, en el ámbito de las nuevas Políticas Operacionales del BNDES.

d) Ampliación del límite de realización de los negocios por exportación simplificada y de la exportación por remesas postales, de 10.000 reales a 20.000 reales.

e) Creación de la alianza MDIC, Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas y Apex-Brasil, para el fomento del Proyecto Extensión Industrial Exportadora con las siguientes actividades:

- Visita de técnicos extensionistas a las empresas de Arreglos Productivos Locales con el fin de producir diagnósticos individualizados y proponer estrategias de priorización de los problemas relacionados con el proceso productivo y a la gestión.
- Identificación de empresas con potencial exportador para que sean beneficiadas por las acciones de promoción comercial de las varias instituciones gubernamentales o no-gubernamentales

f) Creación de la Tarjeta BNDES, instrumento que proporciona crédito rotativo de hasta 250.000 reales para que micro, pequeñas y medianas empresas puedan realizar inversiones productivas. Por medio de la Tarjeta, las pequeñas y medianas empresas pueden tener acceso a una línea de crédito preaprobada y de uso automático.

g) El BNDES creó las siguientes líneas de financiación, como forma de adecuar mejor los instrumentos de apoyo financiero que ofrecen condiciones especiales para proyectos realizados por pequeñas y medianas empresas:

- Apoyo a la adquisición de ómnibus urbanos integrados, ómnibus interurbanos/de larga distancia y ómnibus urbanos en sistemas no integrados.
- Apoyo a la fabricación de equipamientos y sistemas.
- Apoyo a operaciones de *leasing* de bienes de capital con o sin ruedas.
- Apoyo a la importación de equipamientos.
- Apoyo a la exportación, operaciones de preembarque y posembarque.

h) El Ministerio de Hacienda, a través del Banco do Nordeste, ofrece recursos del Fondo Constitucional de Financiación del Nordeste (FNE). Son líneas de financiación con las menores tasas y mayores plazos para la implementación, expansión, modernización y relocalización del emprendimiento. En casos de proyectos con valor inferior a 50.000 reales, el proceso es simplificado. Los ramos de actuación son: agroindustria, acuicultura, comercio, industria, servicios, turismo y tecnología.

Además de las ya citadas, existen innumerables iniciativas del gobierno federal, estatal e inclusive de algunos municipios, en lo que se refiere a los pequeños negocios. Sin embargo, esas iniciativas carecen de mayor divulgación y explicaciones entre su público objetivo. Las características de los empresarios, ya relatadas en este documento, justifican una política de comunicación pensada y orientada de forma cuidadosa para que sea entendida y apropiada para los pequeños negocios.

4. PROGRAMAS EMPRESARIALES EXISTENTES Y PROPUESTOS

Las motivaciones que componen el contexto de surgimiento de los programas presentados son diversas. Los más estructurados aparentan ser fruto de una madurez corporativa donde las diferentes áreas involucradas, predominantemente las áreas de Suministros y de Responsabilidad Corporativa, actúan en conjunto en equipos multidisciplinarios.

Al estructurar tales programas es interesante notar que los criterios para la selección de las pequeñas y medianas empresas involucradas varían bastante entre las diferentes empresas y los mismos parecen ser un factor importante en la concepción de los programas. Muchos programas vienen siendo desarrollados con los aliados estratégicos de las empresas líderes que poseen predisposición hacia una gestión más estable y sostenible. Tales iniciativas tienden a exigir como contrapartida de las pequeñas y medianas empresas un compro-

miso a largo plazo con los programas. No obstante, también hay programas donde el grado de participación de las partes es menor, generando consecuentemente un compromiso más liviano y mutable.

Las presentaciones de las grandes empresas fueron predominantemente pautadas por la descripción del contexto de surgimiento de los programas, una descripción de funcionamiento, resultados obtenidos, dificultades y oportunidades de mejoría. Las presentaciones de las pequeñas y medianas empresas mostraron los impactos de tales programas en su gestión y desempeño, así como sus aprendizajes y expectativas futuras.

4.1. Presentación de las grandes empresas

ARCELOR MITTAL BRASIL, gran empresa del sector de siderurgia en Brasil y en el mundo, posee dos programas dirigidos a su cadena de proveedores. Los proveedores estratégicos son invitados a formar parte de los dos. La empresa monitorea los resultados de las pequeñas y medianas empresas y busca mantener un esfuerzo constante de participación de las diferentes áreas de la empresa en los programas. Presentó programas maduros donde el tratamiento planificado y sistemático demuestra el alineamiento de las iniciativas con las estrategias de la empresa. Monitorea regularmente los resultados alcanzados por las empresas participantes y presenta cómo su Red de Distribución está insertada en la estrategia de Responsabilidad Social.

El BANCO SANTANDER resaltó los desafíos que enfrenta para homologar pequeñas y medianas empresas como proveedores y destacó que tales empresas poseen un enorme potencial para establecimiento de alianzas con el Banco pero sufren en su rutina diversas dificultades operacionales, gerenciales, laborales y financieras. Reconoce, por otro lado, que las pequeñas y medianas empresas ofrecen flexibilidad, rapidez y buena capacidad de comunicación en las relaciones comerciales. Propone la creación de programas de asesoría comercial, donde pueda transferir a las pequeñas y medianas empresas sus competencias empresariales, tales como conocimientos en las áreas tributaria, de comercio exterior,

de inversiones y de tecnologías de la información. Vale resaltar la importancia de tener como punto de partida esta visión realista de la situación de las pequeñas y medianas empresas de la cadena, sus carencias y sus puntos fuertes, para que los programas puedan aprovechar aprendizajes provenientes de otras experiencias y adaptarlos a las necesidades reales de cada contexto.

UNIMED, sistema de cooperativa de médicos que actúa a nivel nacional, presenta un modelo diferenciado y adaptado a las especificidades de su estructura organizacional. Desarrolla herramientas de fortalecimiento de gestión y responsabilidad corporativa que son al mismo tiempo aplicadas en su gestión central y también en las cooperativas asociadas, que poseen autonomía para definir la mejor manera de incorporarlas a su estrategia de actuación.

ENDESA, empresa multinacional del ramo de generación y distribución de energía, resalta que las pequeñas y medianas empresas están presentes en sus principales actividades operacionales, como atenciones de emergencias, construcción y manutención de redes, instalaciones de nuevos clientes y soporte de tecnologías de la información. Afirma que sus proveedores son incluidos en sus prácticas de recursos humanos, compuestas por entrenamiento, seguridad e incentivo a la innovación. Es interesante notar aquí la falencia de los modelos tradicionales que presentaban límites claros de actuación y responsabilidad de cada empresa, ya que los programas dirigidos al público interno superan los límites de la empresa y se extienden por la cadena de valor. ENDESA presenta de una forma interesante y fácilmente replicable para la realidad y el contexto de cada empresa una forma de justificar la inversión de recursos en tales programas a partir de su relación costo/beneficio y considerando implicaciones de medio y largo plazo. Consideran estos programas como un medio de retener buenos aliados de negocios, de modo análogo a los programas de retención de talentos en el interior de la empresa.

PÃO DE AÇÚCAR, empresa líder en el mercado minorista brasileño, presenta su experiencia en la busca de la estandarización de productos y procesos para garantizar la excelencia

en la calidad y en la productividad en su cadena de carne bovina. El hecho de observar la cadena a partir de un insumo específico hace los objetivos del programa muy claros y también los criterios de selección de proveedores. Vive el desafío de implementar el programa trabajando directamente con las haciendas productoras y presenta una particularidad interesante que es la garantía de compra de los productos.

CIA. VALE DO RIO DOCE, empresa líder en el sector de minería, contribuye a la reflexión colectiva presentando criterios muy claros y estructurados para la selección de los proveedores que hacen parte de su programa: ser considerado aliado estratégico; tener interés en la implantación de gestión socialmente responsable y potencial para multiplicar el programa; designar personas con poder de decisión dentro de la empresa para implementar las acciones demandadas por el programa; asumir el compromiso formal de participar con dos personas como mínimo y de diseminar el conocimiento adquirido en su cadena productiva.

TELFÓNICA presenta diversas acciones dirigidas a las pequeñas y medianas empresas y también las iniciativas de la Fundación Telefónica, que es responsable de la inversión social de la empresa. Con esto deja explícito el enorme potencial existente para un trabajo conjunto y para el alineamiento de estos frentes de actuación, donde la experiencia de la Fundación puede contribuir enormemente para la potenciación de un programa con la cadena de valor de la empresa. TELEFÓNICA BRASIL se propone ayudar a aumentar la productividad y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, fundamentándose claramente en los tres ejes de actuación propuestos por la Secretaría General Iberoamericana.

CPFL ENERGIA posee tres programas dirigidos a su cadena de valor donde se pueden percibir diferentes grados de participación y compromiso de cada eslabón de la cadena. Van desde programas de diseminación de conocimientos hasta la formación de grupos de trabajo que realizan cambios profundos en la gestión de las pequeñas y medianas empresas. Con una experiencia bastante madura, CPFL ENERGIA posee un sistema estructurado de Indicadores de *Performance* de la Red de Valor, creados y monitoreados en alianza con las pequeñas

y medianas empresas del programa. Presenta la visión de sostenibilidad de la empresa y la presencia de la cadena de valor entre los orientadores de los negocios de la empresa.

IBERDROLA presenta prácticas corporativas bien estructuradas y demuestra tener dentro del propio Grupo diversas iniciativas consistentes y maduras que pueden ser trasladadas a otras unidades de negocio. Esta parece ser una característica de empresas cuya composición societaria es fruto de fusiones y adquisiciones: muchas de las respuestas buscadas pueden ser encontradas y diseminadas dentro de casa. Los programas van predominantemente dirigidos a la excelencia de la calidad de los productos suministrados, evaluada por indicadores de desempeño relacionados con la calidad técnica, plazo de entrega, rechazo de materiales, índice de cobertura de stock, desempeño del producto en campo, atención posventa y del ejercicio de la garantía. Incluye y compromete diferentes áreas de la empresa tales como las áreas de Gestión de Personas, Ingeniería, Operacional, Suministros y Comunicación, lo que confiere más sostenibilidad y legitimidad a las iniciativas. Presentó como caso de aplicación de las prácticas corporativas la experiencia de Coelba, que llega a profundizar el compromiso con la mejoría de la gestión de la cadena al punto de relacionarse y trabajar con los proveedores de sus proveedores.

REPSOL presenta un punto interesante que es la criticidad del papel del empleado vendedor de combustible en las estaciones de servicio para el éxito del negocio, ya que es este eslabón de la cadena el que se relaciona directamente con el consumidor final. O sea, es un ejemplo de la relevancia de programas dirigidos al fortalecimiento de un eslabón específico de su cadena. Relata programas de entrenamiento y capacitación técnica de empleados de estaciones de servicio en la manipulación de equipamientos, normas de seguridad y respeto al medio ambiente, lo que refuerza una vez más la idea de que los límites de responsabilidad de la actuación empresarial se extienden a los procedimientos y a la conducta de sus aliados de negocios. Algunos de los aspectos que la empresa señala como puntos de mejoría donde tales programas podrían agregar valor están dirigidos a la certificación de la cali-

dad de materia prima, evaluación de proveedores, sistemas de seguridad industrial, calidad y transparencia en procesos y productos. Presenta la cadena de valor como foco en el Plan Director de Responsabilidad Corporativa de REPSOL YPF.

4.2. Presentación de las pequeñas y medianas empresas de la cadena de valor de las grandes

LUCIANA TOMAS ARQUITETURA elabora proyectos de arquitectura y decoración y relata la influencia del programa en la cultura y en los valores practicados por la empresa. Está realizando no sólo una revisión en todas sus prácticas de gestión y relaciones con *stakeholders*, sino también inicia el desarrollo de proyectos con preocupación socio-ambiental, lo que se configura como un nuevo y prometedor nicho de mercado. Uno de los primeros proyectos sostenibles de la empresa fue desarrollado en alianza con una empresa competidora, como una clara demostración de cambio de cultura y establecimiento de nuevos lazos comerciales, basados en relaciones de confianza.

GRAFFO es una empresa de porte mediano que actúa en el mercado de embalajes flexibles para los segmentos alimenticio y farmacéutico. Presenta impactos y resultados claros en el cambio y perfeccionamiento de la gestión de la empresa, formalizando procedimientos, estableciendo alianzas y replicando la iniciativa para su propia cadena de valor. En la formalización e institucionalización de prácticas y valores creó, por ejemplo, una política propia para selección de proveedores, una política de gestión de la responsabilidad corporativa y un cuestionario para evaluación del grado de responsabilidad corporativa de sus proveedores.

RJ ENGENHARIA es una empresa de servicios de ingeniería y contratación inmobiliaria que insertó conceptos de sostenibilidad y estabilidad de gestión en su estrategia de negocio como una extensión de la política de calidad y aprovechando los canales existentes de diálogo y comunicación con *stakeholders* internos y externos. Resalta como resultado las ventajas en la relación con *stakeholders* e inicia un programa para replicar la iniciativa para su cadena de valor.

MORADA TRANSPORTES es una empresa logística de mediano porte que, involucrada en un programa de una empresa

líder representada por colaboradores de nivel gerencial, enfrentó el desafío de comprender la nueva propuesta y sensibilizar a la alta dirección de la empresa para el cambio. Enfrentando este desafío y compartiendo los aprendizajes del programa con todas las áreas de la empresa, incorporó la dimensión de la sostenibilidad en su planificación estratégica de 2007 como uno de los cinco objetivos estratégicos establecidos para toda la empresa y vinculados al Programa de Participación en los Resultados (PPR). Para que este objetivo fuera alcanzado implantó un cronograma para el cumplimiento de metas que fueron transformadas en indicadores a ser medidos, acompañados y alcanzados por toda la empresa.

SMARTHOUSE ASSOCIADOS es un estudio de arquitectura que congrega profesionales del ramo con una actuación conjunta pero autónoma. Incorporó prácticas sostenibles en su oficina y las diseminó entre las oficinas de sus asociados. Como uno de los frutos de su crecimiento estratégico e institucional, considera hoy su papel como pequeña y mediana empresa en las cadenas de valor y en las relaciones sociales complejas, buscando promover un mayor grado de civismo en sus colaboradores. Resume su reflexión y aprendizaje de cadena de valor y de relación «Pequeño vs. Grande» identificando los puntos fuertes y débiles que una gran empresa encuentra en la relación con pequeñas y medianas empresas.

4.3. Programa Foro Empresa

El Foro Empresa es una alianza de organizaciones empresariales que promueve la responsabilidad social empresarial por América. La red del Foro Empresa fortalece las organizaciones regionales e internacionales que están comprometidas con la responsabilidad social empresarial, e incentiva la formación de otras nuevas, con base en la responsabilidad social corporativa, en países latinoamericanos donde el Foro Empresa todavía no esté activo.

El Foro Empresa reúne las organizaciones basadas en la responsabilidad social corporativa y sus empresas asociadas, que comparten una misma visión de promoción de la responsabilidad social corporativa en las Américas. Éste

proporciona soporte a esas organizaciones y sus miembros a los efectos de fomentar las prácticas de responsabilidad social corporativa en las empresas del continente. El Foro Empresa trabaja conjuntamente con otros tipos de organizaciones, en una base caso a caso, para desarrollar proyectos especialmente dirigidos a la promoción de la responsabilidad social corporativa dentro de un país o región específica.

Su función principal es incorporar representantes de peso provenientes de todos los países americanos de su red, fortaleciendo así el papel de la responsabilidad social de las empresas actualmente en actividad en el mundo. La sede del Foro Empresa está localizada en Santiago de Chile.

El Proyecto *Promoción de la Responsabilidad Social Empresarial en las Américas* es una iniciativa regional concebida por el Foro Empresa. Fue firmado el 15 de octubre de 2003 entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Fundación Acción Empresarial de Chile (hoy Fundación Acción RSE), que actúa como organismo ejecutor, representando a sí misma y a Fundemás, de El Salvador, Instituto Ethos, de Brasil, y Perú 2021, de Perú. La Organización de los Estados Americanos (OEA), a través de la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA), es la otra contraparte de este convenio. Sus objetivos principales son fortalecer las organizaciones participantes de la red Foro Empresa, fortalecer el tema en la región y promover un compromiso mayor de pequeñas y medianas empresas con el tema de la responsabilidad social corporativa.

El proyecto tiene tres componentes y cada uno contiene diferentes actividades. El plazo para la ejecución de todas las actividades es de 36 meses, contados a partir de la firma del Convenio.

Los componentes y sus actividades son:

- a) Componente 1: Desarrollo de capacidad local y promoción de la responsabilidad social corporativa.
 - Actividad 1: Sensibilización de la alta dirección de las empresas.
 - Actividad 2: Desarrollo de contenidos.
 - Actividad 3: Realización de seminarios de responsabilidad social corporativa y de cursos de formación de consultores en responsabilidad social corporativa.

b) Componente 2: Aplicación de consultoría en responsabilidad social corporativa en pequeñas y medianas empresas.

- Actividad 1: Desarrollo de manual y de materiales de responsabilidad social corporativa para pequeñas y medianas empresas y seminarios de responsabilidad social corporativa para pequeñas y medianas empresas.
- Actividad 2: Implementación de responsabilidad social corporativa en pequeñas y medianas empresas a través de aplicación de consultoría directa.

c) Componente 3: Fortalecimiento de la red Foro Empresa y difusión de los resultados conseguidos en el proyecto.

- Actividad 1: Desarrollo de Manual para fortalecimiento de organizaciones de responsabilidad social corporativa.
- Actividad 2: Seminarios de transferencia de los contenidos producidos con organizaciones de la red.
- Actividad 3: Programa de Comunicación en Responsabilidad Social Corporativa y seminarios de sensibilización de medios de comunicación.
- Actividad 4: Desarrollo y manutención de la página web del Proyecto.

Este programa es implementado en Brasil en alianza con el Instituto Ethos. El programa atendió a nueve empresas de diferentes sectores. Las empresas son:

- a) UNIMED, con dos empresas de su cadena de valor: BEM Emergências Médicas y Athon Group.
- b) EUROFARMA, con cuatro empresas de su cadena de valor: Gráfica y Editora Sarapuí Ltda., IGARÁI Embalagens, SERVUSUL Relações de Empregos Ltda. y UNIEPRE (Asociación Brasileña de Educación para Niños).
- c) CADBURY ADAMS, con tres empresas de su cadena de valor: Fábrica de Idéias, Graffo Paranaense de Embalagens Ltda. e Ibratec Artes Gráficas Ltda.

Según la evaluación de la coordinadora del proceso de implementación de la metodología del Proyecto Foro Empresa,

los principales resultados obtenidos en las pequeñas y medianas empresas fueron:

- a) Alineamiento estratégico: misión, visión, principios y valores-Código de ética.
- b) Construcción de la tabla de gestión: grupos de interés, metas, indicadores y mediciones-Planes de acción.
- c) Sistema de gestión integrada: políticas, procedimientos y controles.
- d) Construcción del Informe de Sostenibilidad: análisis e inclusión de los indicadores del GRI y elaboración del Balance Social.

4.4. Programa Telar: Tejiendo Redes Sostenibles

El Programa Telar es el resultado de una alianza de tres años entre el Instituto Ethos y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), cuyo principal objetivo es implementar prácticas de responsabilidad social corporativa, aumentando la sostenibilidad y la competitividad y ampliando las oportunidades de mercado de las pequeñas y medianas empresas. Para alcanzar ese resultado, el Programa Telar viene incentivando la adopción de una gestión socialmente responsable por parte de las pequeñas y medianas empresas que actúan en la cadena de valor de empresas estratégicas en siete sectores de la economía: azúcar y alcohol; construcción civil; energía eléctrica; minería; petróleo y gas; siderurgia; y minorista.

En cada uno de esos segmentos fue identificada una empresa ancla, con experiencias avanzadas en responsabilidad social corporativa. Esa empresa seleccionó cerca de quince pequeñas y medianas empresas de su cadena de valor, asumiendo el compromiso de ayudarlas a adoptar o ampliar una gestión socialmente responsable en sus procesos internos y en las relaciones con sus partes interesadas. Para medir y monitorear los avances, todas las empresas participantes aplican los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial y tienen acceso a varias herramientas relacionadas con prácticas para una gestión sostenible.

Las empresas anclas del programa son ARCELOR MITTAL, en siderurgia, CAMARGO CORRÊA, en construcción civil pesada, COMPANHIA AÇUCAREIRA SANTELISA VALE, en azúcar y al-

cohol, CPFL, en energía eléctrica, CVRD, en minería, EXTRA (GRUPO PÃO DE AÇÚCAR), en el sector minorista, GAFISA, en el sector de contratación de la construcción civil, PETROBRÁS, en petróleo y gas, y TAKAOKA, también en el sector de contratación de la construcción civil.

Además de las anclas, el programa cuenta con aliados (sectoriales, regionales y nacionales) que tienen el papel de contribuir en la disseminación de la metodología de trabajo entre las otras empresas y cadenas de valor relacionadas con el mismo sector o con otros sectores. Llamados agentes de inducción o inductores de comportamiento, son instituciones y entidades empresariales que pueden influenciar el comportamiento de las empresas en su sector y contribuir para crear un ambiente favorable a la incorporación de la responsabilidad social corporativa por parte de las empresas brasileñas.

Actualmente son inductores del Telar: ABRADDEE (Asociación Brasileña de los Distribuidores de Energía Eléctrica), ABRAPP (Asociación Brasileña de las Entidades Cerradas de Previsión Complementaria), FIEMG (Federación de las Industrias del Estado de Minas Gerais), IBP (Instituto Brasileño de Petróleo), IBRAM (Instituto Brasileño de Minería), SEBRAE (Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas), SINDICATO DE LA HABITACIÓN (SECOVI –Sindicato de las Empresas de Compra, Venta, Locación y Administración de Inmuebles Residenciales y Comerciales de São Paulo–) y UNICA (Unión de la Industria de Caña de Azúcar).

Las empresas pertenecientes a las cadenas involucradas son beneficiadas por los resultados de las siguientes acciones del Programa Telar:

- a) Elaboración de publicaciones, desde la discriminación de la metodología hasta la sistematización de contenido de apoyo.
- b) Implantación de la Metodología Telar de trabajo en las cadenas de valor, por medio de 24 encuentros que reúnen participantes de cada una de las cadenas de valor.
- c) Realización de cuatro seminarios regionales, incluyendo las empresas participantes de todos los sectores, los agentes inductores e instancias estratégicas.

- d) Realización de dos talleres Telar –uno en la edición de 2007 y otro en la de 2008 de la Conferencia Internacional del Instituto Ethos–, como parte de la divulgación de las experiencias y de los resultados del programa.
- e) Diseminación del Programa Telar por varios canales de los medios (periódicos, revistas, radio, boletines internos, etc.).

Entre los principales resultados esperados para las pequeñas y medianas empresas y que son monitoreados a lo largo del programa están:

- Perfeccionamiento de la gestión sostenible.
- Acceso a nuevos mercados.
- Desarrollo de mejores vínculos comerciales –relaciones más justas y duraderas–.
- Identificación de oportunidades de desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Reducción de costos.
- Aumento de la renta.
- Ventajas de productividad.
- Documentación y multiplicación de las mejores prácticas.
- Contribución al desarrollo local sostenible y a la sostenibilidad del País.

4.5. La Metodología Telar

La Metodología Telar fue creada en alianza con la consultoría BSD, considerando la experiencia de seis grandes empresas que ya trabajan con la implementación de la responsabilidad social corporativa en su cadena de proveedores: BANCO REAL ABN AMRO, ARCELOR MITTAL BRASIL, O BOTICÁRIO, CPFL, FIEB (Federación de las Industrias del Estado de Bahia) y NATURA. La construcción de la Metodología Telar consideró las lecciones aprendidas de cada una de esas experiencias, compilando factores críticos de éxito para una implementación efectiva del tema. Se divide en cuatro grandes fases y tiene como premisa el trabajo en red y la incorporación en la gestión de la empresa de los mecanismos y productos desarrollados.

Además de las empresas citadas otras empresas y organizaciones contribuyeron en el proceso *multistakeholder* de

creación y validación de la Metodología Telar: APOENA SOCIAL, CAMARGO CORRÊA, CVRD, EKOBÉ, ELOS/PIONEERS OF CHANGE, EXTRA HIPERMERCADOS, FIEMG, FONTE, GAFISA, IBP, ICES, MAIS VALOR, NEPA, SBRAE, TAKAOKA, UNIETHOS.

Las empresas que fueron consideradas *benchmarking* para la Metodología Telar ya contaban en la ocasión con los siguientes programas:

- a) BANCO ABN AMRO REAL: Alianza de Valor en la Relación del BANCO ABN AMRO REAL con sus Proveedores.
- b) BELGO (ARCELOR MITTAL): Programa Belgo SRE (Compar-timiento de Prácticas de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial en la cadena de negocios de BELGO).
- c) CPFL: Red de Valor (Gestión de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial en la cadena de valor).
- d) FIEB-IEL: PCF-Programa de Capacitación de Proveedores.
- e) NATURA COSMÉTICOS: Programa Qlicar; Movimiento Natura con Proveedores; Desarrollo sostenible con Comunidades Proveedoras.
- f) O BOTICÁRIO: Gestión de la Responsabilidad Social en la Cadena de Proveedores.

Durante el proceso de creación de la metodología, se identificaron las siguientes prácticas comunes a todas las redes y programas consultados, tales como:

- Realización de eventos de movilización.
- Realización de encuentros regulares con las empresas involucradas (6 a 12 durante el año).
- Foros extendidos a nuevos grupos de proveedores.
- Sistemas de evaluación/Indicadores.
- Premiaciones/mérito por mejores prácticas.
- Alianzas con especialistas para capacitación.
- Participación de la empresa líder (ancla) en la gestión del programa.

Una contribución muy importante de este grupo de organizaciones y especialistas fue la compilación de sus desafíos y lecciones aprendidas por estas empresas y la creación de un ranking de factores críticos de éxito para tales programas, presentados a seguir.

- a) Desafíos que las seis empresas apuntaron como relevantes para iniciar o realizar sus programas:
- Falta de compromiso de la alta administración.
 - Falta de información y capacitación de todas las áreas involucradas.
 - Dificultad de movilizar a las empresas participantes.
 - Falta de un sistema de medición adecuado sobre el impacto en las redes.
 - Falta de criterio de selección de los participantes.
 - Creación de vínculos con proveedor que se transforma en capa de protección contra decisiones comerciales.
- b) Lecciones aprendidas:
- Medir desde el inicio los impactos y las acciones implementados en los proveedores.
 - Convocar personas de diferentes cargos y áreas.
 - Crear diversidad de participantes (grandes y pequeños proveedores), no pensar solamente en los más relevantes.
 - Tener el aval de la alta administración tanto internamente como en el proveedor.
 - Aprender que una red influencia poco una gran empresa.
 - La madurez de los gestores es fundamental, así como capacitar al equipo.
 - Transparencia en el objetivo y en la estructura de trabajo.
 - Incentivar a las empresas sin imposiciones.
- e) Corresponsabilidad en una relación basada en el diálogo y no impositiva.
- f) Transparencia en la relación entre ancla y aliadas. La empresa ancla no debe exigir de las pequeñas y medianas empresas algo que ella no aplica en su propia empresa.
- g) Transparencia en la definición de los papeles de la empresa ancla y de los aliados.
- h) Garantía de autonomía a los participantes de la cadena.
- i) Establecimiento de metas, acciones y plazos.
- j) Establecimiento de indicadores cualitativos y cuantitativos para medir los resultados alcanzados.
- k) Monitorización y evaluación de los indicadores.
- l) Comunicación del programa y de los resultados a los públicos interesados.
- m) Respeto a la regionalización.
- n) Capacitación y sensibilización de los empleados para la responsabilidad social corporativa para educación y aprendizaje.
- ñ) Participación de todas las áreas de las empresas, y no sólo del área de suministros.
- o) Establecimiento de un mecanismo de diálogo entre los participantes del proceso.
- p) Complementariedad entre sostenibilidad y competitividad.

La riqueza del proceso de construcción y validación colectiva de la Metodología Telar sirvió de base para dar un paso un poco más osado en su propuesta de trabajo, siendo en sí mismo un ejemplo de los procesos de aprendizaje y mejora continua que el propio programa desea implementar en sus partes involucradas.

En el momento de confección de este informe el programa Telar se encuentra en pleno curso, ya cuenta con aproximadamente el 50% de su propuesta implementada. De este modo, para rondas futuras, a este *benchmarking* inicial ya se puede sumar la experiencia acumulada en la implantación de esta metodología y en la conducción de los procesos de cambio en sus más de 120 empresas involucradas.

Se llegó, finalmente, a diecisiete *factores críticos de éxito para la implementación de una metodología de trabajo en la cadena de valor*:

- a) Sensibilización y participación activa de la alta administración.
- b) Criterios para selección de los participantes sin considerar sólo la proximidad geográfica.
- c) Inclusión de la gestión de la responsabilidad social corporativa en el plan estratégico.
- d) Establecimiento de aprendizaje corporativo.

5. RETOS, OBSTÁCULOS Y RECOMENDACIONES

A continuación se resumen los principales retos encontrados por las empresas que tratan de estimular la productividad y la responsabilidad corporativa en su cadena de valor, buscando lecciones aprendidas y recomendaciones para el diseño y ejecución de programas futuros y para el papel del Estado y de las autoridades en relación a este tema. El contenido del epígrafe se basa en los análisis de epígrafes previos, en la experiencia de las autoras en la conducción de algunos de estos programas y en comentarios realizados por participantes de la Mesa de Diálogo.

5.1. Retos y obstáculos

En primer lugar, cabe destacar la dificultad de movilizar y sensibilizar a las empresas acerca de la necesidad de un cambio en el modo de relacionarse con los grupos de interés asociados a su negocio. La resistencia al cambio debe ser tenida en cuenta al proponer programas innovadores y de vanguardia que puedan, de algún modo, modificar las relaciones de poder de las empresas y su personal. Además, cuando se trata de programas relacionados con la responsabilidad social corporativa el asunto se complica, porque en Brasil hay una cierta confusión con este término. El mismo se asocia la filantropía y no con la práctica de los negocios. La resistencia al cambio sumada a la imprecisión conceptual lleva a las empresas a rechazar iniciativas que no presenten un retorno directo en los resultados financieros de sus negocios. A este respecto cabe recordar que muchas empresas brasileñas todavía no han incorporado la visión de sostenibilidad a sus estrategias empresariales. Así, el principal obstáculo que debe ser superado es el de conseguir el compromiso de las personas involucradas (departamentos de la empresa líder, dirigentes de las pequeñas y medianas empresas y toda clase de personas que tengan en manos el poder decisorio) para la construcción colectiva de un modelo de actuación innovador que contemple los diferentes intereses y necesidades individuales. El desafío comienza con los responsables de tales programas, que deben aprender a dirigir procesos partici-

pativos, a construir programas con contribuciones de múltiples partes, y contando con el compromiso y el consenso de todos, algo poco común para la cultura empresarial brasileña. Una vez vencido este impedimento inicial, las empresas pasan entonces a enfrentar obstáculos de diseño e implementación, cuya superación dependerá del grado de transparencia y de la discusión que se haya realizado del programa en la fase de diseño y preparación.

Un obstáculo que puede poner en peligro cualquier programa de fortalecimiento de cadenas de valor es la escasez de tiempo disponible por los gerentes y trabajadores de las pequeñas y medianas empresas para dedicarlo a su propia formación y desarrollo. El desafío es, por tanto, la conciliación de la construcción de capacidades a largo plazo con las demandas y necesidades diarias para la supervivencia y consolidación del negocio. La falta de planificación, de visión a largo plazo y la centralización de las decisiones en el dueño de la empresa son factores que deben ser considerados en el diseño de los programas si se desea tener en cuenta las posibilidades reales de cada participante. En contrapartida, si existe la sensibilización y la decisión firme de la alta dirección, los cambios son realizados de forma mucho más ágil y rápida.

La poca participación de la dirección de las pequeñas y medianas empresas y de la gran empresa, incluso aunque esta última lidere el programa, es a menudo causa de fracaso de estos programas. La participación de la dirección es necesaria para ir más allá de las acciones puntuales y promover cambios reales en la estrategia de los negocios. Así pues, el propietario de la empresa pequeña no trabaja solo y debe diseminar el cambio dentro de su empresa. Igualmente, la empresa líder debe buscar legitimar el programa incluyendo las diversas áreas de la empresa, comenzando, al menos, con la alta dirección y las áreas de Responsabilidad Corporativa, Comunicación y Suministros. La participación durante la ejecución es también un factor fundamental de éxito. O sea, la empresa líder debe tratar el programa con la misma importancia con que desea que sus aliados lo traten. Además, la credibilidad del programa está directamente asocia-

da con la conducta de la líder en su propia gestión, pues dar ejemplo es fundamental. Diversas empresas líderes de tales programas consideraron su participación como una oportunidad de aprendizaje y no apenas de supervisión.

Otro aspecto a destacar del análisis es la dificultad de definir la cadena de valor en algunas empresas. Es por ello que el diseño de los programas debe dedicar atención especial a identificar los componentes y las relaciones entre las distintas cadenas de valor de una misma empresa líder. Normalmente las cadenas de valor de grandes empresas no son lineales, se entrelazan y se parecen más a redes; el desafío es definir lo que es relevante, prioritario y con posibilidad de ser trabajado. Así, la selección de participantes en un programa con cadena de valor debe ser fruto de una reflexión y una observación inicial de su red de valor, a partir de la decisión de optar por dirigir la atención a un eslabón de la cadena, a un insumo o a una etapa productiva. Una vez realizada esta elección, es fundamental definir y conocer el perfil de los proveedores y clientes involucrados: empresas, personas, tamaño, distribución geográfica, etc. para que se diseñe un programa adecuado y personalizado.

El grado de responsabilidad y compromiso que la empresa líder desea asumir y demandar de los participantes es un tema que merece una discusión detallada entre las partes. El programa puede tener un carácter de capacitación, de intercambio de experiencias o demandar un compromiso de cambios y participación a largo plazo, siempre teniendo en cuenta que hay una expectativa paternalista de parte del más débil en relación al más fuerte, que es parte de la cultura brasileña y que no debiera ser incentivada. Por tanto, los apoyos que las pequeñas empresas recibirán de las grandes también deben ser claros y explícitos desde el inicio. No obstante, las grandes no tienen que estar necesariamente obligadas a ofrecer facilidades o garantías de contratos a pequeñas y medianas empresas que inviertan en un cambio en su gestión. Es necesario que las pequeñas y medianas empresas perciban que tales relaciones de dependencia no son constructivas y que la adhesión a tales programas es una oportunidad propiciada por las grandes para su fortalecimiento como

pequeña empresa, para una mejor calificación y también para la ampliación de su campo de actuación a través de nuevos negocios y mercados. Los puntos que parecen críticos para la mejora de la gestión y de la productividad de las pequeñas y medianas empresas pertenecientes a los programas implementados por el Instituto Ethos son la formalización de prácticas y procedimientos internos, la institucionalización de los valores de la alta dirección para orientar las acciones de sus trabajadores y el desarrollo de una visión estratégica de los negocios que consiga conciliar las demandas inmediatas con la sostenibilidad de la empresa a medio y largo plazos en un escenario de incertidumbre.

El establecimiento de metas y sistemas de monitoreo y evaluación de los resultados también requiere una atención prioritaria, como lo requieren el resto de los programas de cualquier empresa. No obstante, cuando se habla de responsabilidad corporativa, la dificultad de establecer métricas es mayor que en otras áreas y, por lo tanto, se recomienda cautela, consulta a especialistas y acudir a experiencias anteriores. Cabe por último resaltar a este respecto, que aun en aquellos programas que pueden ser considerados de éxito, la tasa de abandono de las pequeñas y medianas empresas no es despreciable y la misma debe ser tenida en cuenta en la fijación de las metas.

5.2. Recomendaciones

A partir de las reflexiones presentadas se puede complementar el análisis con las siguientes recomendaciones:

- a) Los programas con las cadenas de valor deben ser desarrollados dentro de la estrategia de negocio de la gran empresa, con énfasis en el perfeccionamiento de sus procesos productivos críticos y ampliando la visión de lo que es crítico en el entorno social.
- b) Los programas con las cadenas de valor deben apoyarse en el trípode de la sostenibilidad económica, social y ambiental.
- c) Los programas con las cadenas de valor deben tener como objetivo la promoción de alianzas sostenibles y el diálogo saludable y verdadero entre clientes y

proveedores, resaltando que todos estos eslabones tienen algo para enseñar y para aprender.

- d) Los programas con las cadenas de valor deben ser desarrollados tomando en cuenta la visión y la percepción de especialistas y de representantes de las pequeñas y medianas empresas, y es recomendable que estas últimas sean incluidas y oídas desde su concepción.
- e) Los programas con las cadenas de valor pueden ser iniciados en una unidad de negocio tomada como piloto y diseñados contemplando la futura replicación en una base más amplia de unidades, proveedores y aliados.
- f) Las empresas líderes deben analizar cautelosamente su propia conducta y el grado de exposición en que se colocan cuando están al frente de un programa con aliados. Aunque cuente con aprendizajes transferibles de otras iniciativas, la naturaleza del negocio y el contexto interno de cada gran empresa serán preponderantes en la concepción de los programas.
- g) Los programas con las cadenas de valor se justifican por la importancia de capacitar y retener buenos proveedores y clientes de modo análogo a la retención de talentos en el público interno.
- h) Los programas de desarrollo de pequeñas y medianas empresas pueden ser estructurados en conjunto por grupos de empresas, atendiendo por ejemplo a demandas sectoriales comunes. En este caso, las asociaciones profesionales y sectoriales pueden ser un foro privilegiado para articulación de alianzas.
- i) Los programas de desarrollo de pequeñas y medianas empresas llevados a cabo por grandes empresas deben estudiar formas de conseguir, a largo plazo, el apoyo gubernamental y la integración de sus iniciativas con políticas públicas.
- j) Los programas empresariales de desarrollo de pequeñas y medianas empresas tienen este potencial de influenciar políticas públicas, auxiliando al Estado a asumir y mejorar su papel regulador. Es necesario resaltar que los programas privados no tendrán escala para un cam-

bio de escenario si no incluyeran o influenciaran políticas públicas.

En el ámbito gubernamental, las siguientes recomendaciones podrían ser extraídas de este estudio como formas de apoyo a los programas empresariales:

- a) Incentivo a la mujer empresaria, fortalecimiento de programas de capacitación y financiación para emprendimientos formales de las mujeres emprendedoras.
- b) Incentivo a la actuación cooperativa de empresas. Este modelo puede mejorar el resultado de los pequeños negocios con medidas como:
 - central de compras, que puede reducir el valor de las materias primas/productos adquiridos;
 - central de ventas, que puede facilitar los procesos de exportación y exigencia de grandes de compradores que necesitan grandes cantidades, que muchas veces las pequeñas y medianas empresas no logran atender de forma individual.
- c) La creación de un registro positivo de crédito con la definición de aquellos que son clientes «al día». Eso daría mayor seguridad para que financieras y bancos creen nuevas modalidades y podría acarrear líneas de financiación con intereses menores para empresas con buena trayectoria de pago. Sería más fácil para la pequeña compañía obtener mejores financiaciones y automatizar procesos financieros básicos. Eso facilitaría el día a día de los pequeños y medianos empresarios, haciendo que ellos puedan dedicar más tiempo al propio negocio, y, con eso, firmar nuevos contratos con grandes empresas.
- d) Mejorar las condiciones de los emprendedores por necesidad, que poseen menor escolaridad y consecuentemente mayores dificultades en el acceso al crédito. Por el perfil socio-económico son los que poseen más restricciones, menos opciones y necesidad vital de crédito para viabilizar sus negocios.
- e) Posibilitar la apropiación de créditos relativos al IPI e ICMS, conforme el art. 5º de la Ley 9.317/96. Esa limi-

tación reduce la condición de competición de las pequeñas empresas, principalmente las que producen componentes e insumos industriales y genera una dificultad en la exportación de las empresas industriales que optaron por el sistema de recaudación simplificado.

- f) Mayor divulgación de los instrumentos de financiamientos y políticas públicas existentes. La Mesa de Diálogo nos mostró claramente el total desconocimiento de esos procesos tanto por las grandes como por las pequeñas empresas.

6. CONSIDERACIONES FINALES

Los cambios organizativos son reflejo de cambios culturales y de la evolución de nuevas formas de ver el mundo. Visión estratégica, concienciación, institucionalización de valores y planes futuros son cuestiones antiguas que se presentan continuamente bajo nuevas formas.

Romper con los paradigmas de la competencia predatoria y de la responsabilidad limitada a sus propios dominios es algo que demanda una disposición para el compromiso y la participación colectiva y conducción de procesos participativos, lo que puede parecer estar a contramano de la ventaja competitiva empresarial. No obstante, las empresas que se aventuran por estos caminos de vanguardia son líderes en sus sectores y esto no parece ser una mera coincidencia.

Parece que es combinando cautela y coraje como estas empresas se lanzan a programas pioneros. Cada empresa debe dar el paso del tamaño de sus piernas y su contexto propio será definitivo para decidir lo que hacer, en qué ritmo y lo que es apropiado para el momento de la empresa. Sin embargo, si el objetivo es el cambio, el paso debe ser calculado con un poco de osadía y riesgo, estirando la muscula-

tura empresarial un poco más allá de lo confortable y propiciando así la conquista de nuevos niveles.

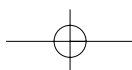
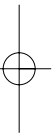
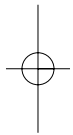
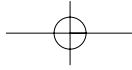
Diversos participantes resaltaron la importancia de pensar en una propuesta de continuación de la colaboración y del diálogo. La expresión Mesa de Diálogo fue bastante sugestiva, ya que el diálogo parece ser la forma efectiva y la gran herramienta para el desarrollo socio-económico anhelado.

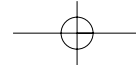
NOTAS

- 1 El Instituto Ethos de Responsabilidad Social Empresarial es una organización no gubernamental cuya misión es movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a dirigir sus negocios de forma socialmente responsable, haciéndolas partícipes en la construcción de una sociedad sostenible y justa.
- 2 FIESP es la Federación de las Industrias del Estado de São Paulo.
- 3 *Perspectivas de las PYMES en América Latina*, Instituto de Pesquisas Nielsen, 2007.
- 4 *Grandes compradores & Pequeños Proveedores* (SEBRAE), 2006.
- 5 Agencia SEBRAE de Noticias.
- 6 *Tasa de Supervivencia y Mortalidad de las Micro y Pequeñas Empresas*, SEBRAE, 2007.
- 7 GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (2006).
- 8 *Ibidem*.
- 9 Fuente: Secretaría de Desarrollo de la Producción Departamento de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior.
- 10 El concepto de utilización de una empresa líder como punto de partida para influenciar un sector con la ayuda de un agente sectorial inductor forma parte de la Metodología Telar. Hasta el momento, no obstante, no hay experiencias o resultados suficientes para llegar a conclusiones o recomendaciones más específicas.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaro, Meiriane N., y Paiva, Silvia M.C., *Situação das Micro e Pequenas Empresas-2005*, en www.senado.gov.br.
- Fatores condicionantes e taxa de mortalidade nas MPES-2005*, vols. I, II y III, SEBRAE, 2007.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA (2005), *Brasil: o estado de uma nação*, Brasil, en www.ipea.gov.br.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (2006), *Empreendedorismo no Brasil-2005: informe executivo*, IBQP, Curitiba.
- Grandes compradores & Pequenos Fornecedores* (revista SEBRAE), 2006.
- Indicadores de Competitividade na indústria brasileira*, Confederação Nacional Da Indústria (CNI)- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Brasília, 2005.





3 CHILE

LA FORMACIÓN Y LA INNOVACIÓN, UNA PREOCUPACIÓN PRIORITARIA

Fundación Prohumana

1. LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN CHILE

1.1. Algunas cifras de las pequeñas y medianas empresas

La importancia de las pequeñas y medianas empresas en Chile, y en Latinoamérica en general, se debe principalmente a su contribución al empleo en las economías. Si bien existen diferencias en las cifras respecto a la generación de empleo de las

pequeñas y medianas empresas, las cifras incluidas en Casen (2003) indican que en Chile un 28,7% de los empleos proviene de esas empresas, un 46% de las microempresas y un 18,9% de las grandes empresas. En Chile las pequeñas y medianas empresas son aquellas que registran ventas anuales de entre 2.401 y 100.000 unidades de fomento¹ (ver tabla 1).

Las pequeñas y medianas empresas representan el 18% del total de las empresas que tributan en Chile³ (ver tabla 2).

TABLA 1 Tipos de empresa según valor de ventas anuales

TAMAÑO	VALOR DE VENTAS ANUALES EN UNIDADES DE FOMENTO (UF) ²
Micro	Menos de 2.400
Pequeña	De 2.401 a 25.000
Mediana	De 25.001 a 100.000
Grande	Más de 100.001

Fuente Bravo, Crespi y Gutiérrez (2001), pág. 20.

TABLA 2 Distribución del número de empresas según tamaño

TAMAÑO	NÚMERO DE EMPRESAS FORMALES	PORCENTAJE
Micro	571.535	81
Pequeña	112.731	16
Mediana	15.748	2
Grande	7.620	1
Total	707.634	100

Fuente Gobierno de Chile (2005), pág. 12.

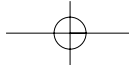


TABLA 3 Distribución sectorial de las empresas según tamaño de las empresas

SECTOR	MICRO	PYMES	% EN PYMES	GRANDE	TOTAL
Comercio	248.861	39.281	33	2.225	290.367
Servicios	73.853	18.998	16	705	93.556
Transporte	63.457	15.294	13	454	79.205
Agrícola	65.348	11.808	10	324	77.480
Industria	38.021	12.744	11	1.221	51.986
Finanzas	30.419	9.405	8	976	40.800
Construcción	28.329	9.665	8	601	38.595
Minería	1.260	637	1	107	2.004
Otros	20.996	2.269	2	255	23.520
Total	570.544	120.101	100	6.868	697.513

Fuente Gobierno de Chile (2005), pág. 13.

TABLA 4 Participación de las pequeñas y medianas empresas en las ventas anuales totales

TAMAÑO	VENTAS ANUALES (EN MILES DE MILLONES DE PESOS)	%
Micro	4.557	3,4
Pequeña	12.793	9,5
Mediana	11.766	8,8
Grande	105.323	78,3
Total	134.439	100

Fuente Gobierno de Chile (2005), pág. 16.

TABLA 5 Participación de las pequeñas y medianas empresas en las exportaciones

TAMAÑO	MILLONES DE DÓLARES	%
Micro	23	0,1
Pequeña y mediana	215	4,8
Grande	15.733	95
Total	16.569	100

Fuente Bravo, Crespi y Gutiérrez (2001), pág. 25.

La distribución porcentual de empresas por sector económico muestra que en las pequeñas y medianas empresas, al igual que en la gran empresa, están los sectores de comercio y servicios (ver tabla 3).

Las pequeñas y medianas empresas representan el 19% del total de las ventas, mientras que las grandes empresas representan el 78% (ver tabla 4).

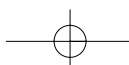
En cuanto a las exportaciones, la participación de las pequeñas y medianas empresas es baja, siendo del 4,8% del total, mientras que las grandes empresas abarcan el 95%. Esto significa que las pequeñas y medianas empresas se desenvuelven principalmente en mercados locales (ver tabla 5). No obstante, este porcentaje ha ido en aumento durante los últimos años⁴, lo que implica que aquéllas nece-

sitan cumplir con las exigencias cada vez más altas de los mercados internacionales.

1.2. Características de las pequeñas y medianas empresas

Cabe destacar los siguientes aspectos de las pequeñas y medianas empresas en Chile, recogidos del Primer Informe Semestral de la Pequeña y Mediana Empresa en Chile⁵:

- Las pequeñas empresas tienen una media de seis trabajadores, mientras que las medianas cuentan con veinte. Cerca del 40% de los trabajadores de las pequeñas y medianas empresas son obreros, el resto se distribuye en administrativos, técnicos profesionales y ejecutivos. Las pequeñas empresas han incrementado más



- su demanda de obreros, en comparación con las medianas, en que se incrementó en todas las categorías de empleados.
- b) Sólo el 9% de las pequeñas empresas y el 24% en las medianas cuentan con algún tipo de certificación de proceso o calidad. Del total de pequeñas y medianas empresas que no cuentan con certificación, la mitad no la considera necesaria y el 30% manifiesta desconocimiento de la forma en que se adquieren.
 - c) El 42% de las pequeñas empresas y el 28% en las medianas consideran insuficiente su capital de trabajo actual.
 - d) La mayor parte de las pequeñas empresas dispone de un ordenador por cada cinco trabajadores, mientras que en las empresas medianas esta proporción se eleva a un computador por cada 2,8 trabajadores. Esta relación se mantiene en cuanto al acceso a Internet (el 93% de las empresas medianas y el 70% de las pequeñas cuentan con acceso a Internet).
 - e) El 31% de las pequeñas empresas y el 18% de las medianas declaran no haber realizado inversiones en los últimos meses. De las que sí realizaron inversiones, la mayor parte lo hizo en ordenadores y *software*, con autofinanciación.
 - f) El nivel de formación del empresario de la pequeña y mediana empresa es alto: los socios, dueños o gerentes generales presentan altos niveles de formación respecto de la situación de la población adulta en Chile (el 84% de ellos en las medianas empresas tienen formación superior, y esta proporción es del 72% en las empresas pequeñas).
 - g) El 70% de los medianos empresarios y el 85% en los pequeños declara haber realizado al menos una cotización en los últimos seis meses. De ellos, la mayoría (80%) lo hizo de forma independiente.
 - h) El 17% de los socios, dueños o gerentes generales de las pequeñas empresas ha participado en actividades de formación en los últimos seis meses, situación que se repite en el 30% de los medianos empresa-

rios. Entre las razones para no formarse destacan: un 50% señala falta de tiempo; un 15% no haber encontrado un curso adecuado y un 20% sostiene no necesitarla.

- i) Un 11% de las pequeñas empresas y un 20% en las medianas ha participado en actividades de investigación y desarrollo.
- j) Un 36% de las pequeñas empresas y un 57% de las medianas han requerido asesoría legal en los últimos meses. Ésta se relaciona con la preparación de contratos laborales y asesorías laborales en general, y con su relación con el Servicio de Impuestos Internos.

1.3. Tendencias de la aplicación de la responsabilidad social empresarial en las pequeñas y medianas empresas

Las motivaciones propias que hasta ahora han tenido las pequeñas y medianas empresas para aplicar políticas de responsabilidad social corporativa han sido de carácter intuitivo, basadas en actitudes personales de los propietarios de las empresas⁶.

Las dificultades para la aplicación de políticas de responsabilidad social corporativa derivan de tres elementos. Primero, las pequeñas y medianas empresas por lo general están condicionadas por necesidades a corto plazo de las cuales depende su supervivencia. Las inversiones en políticas de responsabilidad social corporativa no serán aceptadas mientras no tengan seguridad de perdurar en el tiempo. Segundo, las políticas de responsabilidad social corporativa pueden parecer exigentes e inapropiadas para las pequeñas y medianas empresas. Por ejemplo, los costes de auditorías y certificaciones ambientales son en ocasiones muy altos para su capacidad. Sin embargo, las certificaciones son un instrumento importante para que las pequeñas y medianas empresas puedan introducirse en los mercados internacionales. Tercero, el incremento de las exigencias a los proveedores asociado a políticas de responsabilidad social corporativa puede provocar que las grandes empresas reduzcan el número de sus proveedores para evitar el riesgo de que algunos no cumplan con las exigencias. En estos casos, el proceso de certificación,

sin un proceso de apoyo simultáneo, puede destruir medianas y pequeñas empresas.

En Chile, las pequeñas y medianas empresas que han logrado obtener certificaciones ISO en la mayoría de los casos lo han hecho con apoyo externo. El papel de las grandes empresas en este proceso puede ser fundamental, dado que a medida que incrementan sus exigencias pueden contribuir a que las pequeñas y medianas empresas cumplan con ellas y puedan incorporar estas iniciativas como parte de su propia responsabilidad social corporativa. La incorporación de la responsabilidad social corporativa en las pequeñas y medianas empresas puede lograrse⁷ generando incentivos para que las pequeñas y medianas empresas adopten prácticas de responsabilidad social corporativa, y generando la capacidad para implementarla. En Chile, el Gobierno ha diseñado la norma de calidad N2909 con un programa de apoyo de CORFO para facilitar su incorporación.

En un estudio realizado recientemente en países de Latinoamérica, entre ellos Chile, acerca de la responsabilidad social corporativa en las pequeñas y medianas empresas, se destacan las principales razones por las cuales las pequeñas y medianas empresas implementan la responsabilidad social corporativa en su actuar. Cabe destacar las siguientes: la búsqueda de nuevos factores que potencien la competitividad empresarial; la mayor interdependencia por parte de empresas nacionales con el resto del mundo; las exigencias de los consumidores de países desarrollados acerca de los bienes importados; el aumento del número de consumidores «conscientes», los cuales se encuentran en condiciones de sancionar a las empresas por sus actuaciones negativas; los grandes acuerdos de ámbito mundial que impulsan la incorporación de buenas prácticas en éstos ámbitos; y la perspectiva ética del papel de la empresa dentro de la sociedad.

Asimismo, entre las principales ventajas o beneficios de la incorporación de la responsabilidad social corporativa a las pequeñas y medianas empresas cabe destacar no sólo la mejora de la imagen de marca y reputación y la generación de confianza en el interior de la empresa, sino también una mejora del desempeño financiero y una reducción de los costes

operativos. Y finalmente, identifican las principales barreras que impiden o dificultan la implementación de la responsabilidad social corporativa: la novedad del concepto y la falta de experiencia de su aplicación, los reducidos ingresos de la empresa y el alto coste asociado a los programas de responsabilidad social corporativa.

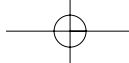
2. PROGRAMAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS CADENAS DE VALOR

A continuación se ofrecerá información sobre los principales programas presentados por las empresas participantes en la Mesa de Diálogo celebrada en Chile el 14 de julio de 2007.

2.1. GRUPO ACS

El GRUPO ACS es un conglomerado de empresas con actividad en las áreas de construcción, concesiones, medioambiente y logística, servicios industriales y energía. El grupo tiene unos activos de alrededor de 17.000 millones de euros, un flujo de caja anual de unos 7.500 euros y unos beneficios netos anuales de 800 millones de euros. El GRUPO ACS opera en Chile a través de SICE, COBRA, DRAGADOS y URBASER. Los principales proveedores del grupo son empresas de ingeniería, de construcción, montajes electromecánicos, eléctricos y telecomunicaciones, servicios de transporte y arriendo de vehículos, talleres de reparación y saneamiento ambiental.

Los principales problemas de su cadena de valor, que frenan la competitividad y productividad de las pequeñas y medianas empresas, son los siguientes: en el área administrativa y financiera cabe destacar el incumplimiento de la legislación laboral, escasa formación en temas de planificación financiera y operativa y falta de personal administrativo; en el área técnica, los problemas son la poca formación en nuevas tecnologías y falta de equipamiento suficiente; en el área de calidad, seguridad y medio ambiente destacan el incumplimiento de la legislación sanitaria y ambiental y, sobre todo, la ausencia de certificaciones de calidad.



CUADRO 1 COBRA. Programa de Gestión Administrativa de Subcontratistas

Objetivos: Organizar administrativamente el cumplimiento de las obligaciones administrativas, fiscales y laborales de las empresas subcontratistas en las áreas de telecomunicaciones y electricidad a fin de evitar contingencias futuras y lograr una mayor productividad sin tener que dedicar tiempo y recursos a tareas administrativas.

Problema: Desorden administrativo en la gestión de contabilidad, impuestos y pago de remuneraciones, lo que provoca graves contingencias fiscales y laborales en toda la cadena de producción.

Descripción: Las funciones administrativas de los subcontratistas se delegan en una empresa de *outsourcing* en sistemas de gestión de reconocida experiencia, con la cual COBRA se relaciona en todo el proceso de control del subcontratista. Esto permite al subcontratista reducir sus costes indirectos y destinar todos sus esfuerzos a aumentar su productividad.

Impactos: En lo relativo a cumplimiento laboral, el impacto más importante ha sido reducir las contingencias laborales por reclamaciones administrativas o juicios laborales a cero.

El grupo de subcontratistas acogidos a esta modalidad ha visto aumentada su productividad, sus plazos de cobro han sido menores que el resto y por lo tanto su coste financiero se ha disminuido y ha permitido la contratación de un mayor número de trabajadores en condiciones más favorables.

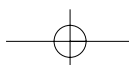
Principales problemas: La reticencia de las empresas subcontratistas a entregar su información contable a un desconocido.

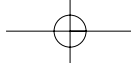
Metas: Lograr que el 100% de las empresas proveedoras se afilien al sistema.

Desafíos: Tomar conciencia de que las empresas proveedoras y contratistas (pequeñas y medianas empresas) son nuestros socios estratégicos en el negocio y que gran parte del trabajo se realiza a través de ellos. Lo anterior supone acortar los plazos de pago disminuyendo de esta forma la carga financiera de estas empresas y, lo que es mejor, que puedan cumplir sus propios compromisos de pago en tiempo y forma. Extender el programa a todas las empresas del grupo.

Para mitigar estos problemas las empresas del grupo están realizando un conjunto de acciones con sus proveedores entre las que cabe destacar la revisión sistemática de las obligaciones legales en materia laboral, la financiación de equipos de transporte, equipos productivos y material de trabajo, programas de formación técnica, asesoramiento en procedimientos de calidad y prevención,

auditorías de calidad, seguridad y medio ambiente. En el cuadro 1 se describe el programa de gestión administrativa de contratistas que desarrolla COBRA, una de las empresas del grupo. Este programa da una respuesta global a los problemas de gestión administrativa de los proveedores de COBRA y ayuda a éstos a aumentar la productividad y eficiencia de sus procesos.





2.2. AGUAS ANDINAS

a) *Formación y capacitación de proveedores y contratistas*

La formación y motivación de los colaboradores es uno de los principales focos de atención del Plan AURA. Los proveedores y contratistas son piezas fundamentales, puesto que en AGUAS ANDINAS se mantiene el criterio de que los clientes no deben percibir la diferencia entre un contratista y un trabajador de la compañía, ya que ambos conforman la cadena que permite la entrega de un servicio de calidad. La empresa desarrolla un programa de formación permanente, materializado en más de 12.000 horas de capacitación para fomentar la cultura del servicio. Esta capacitación ha sido reforzada a través de un programa de reconocimiento, denominado «Colaborador Destacado», dirigido a los trabajadores de la compañía y de contratistas que han mostrado acciones sobresalientes en su desempeño humano y laboral en cuanto a su actitud de servicio.

b) *Política de seguridad*

La compañía mantiene un compromiso con sus trabajadores y contratistas para asegurar condiciones de seguridad, sanitarias y ambientales que garanticen la salud y el bienestar de las personas. Para ello se identifican, evalúan y controlan los riesgos de sus procesos y actividades, en el marco de la legislación vigente y otros requisitos aplicables de seguridad y salud laboral. AGUAS ANDINAS acreditó su Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional bajo la norma internacional OHSAS 18001, siendo la primera sanitaria de Chile con este sistema. Consecuentemente con la política de igual a igual a personal propio y contratista se ha privilegiado que los contratistas estén certificados en ISO 9000, 14001 y OHSAS 18001. Adicionalmente, contratistas y personal propio utilizan el sistema ASTD (análisis seguro de trabajo diario), actividad que analiza la seguridad en cada actividad a ejecutar. Durante el año 2006, AGUAS ANDINAS también renovó las certificaciones ISO 9001 of.2000 e ISO 14001 of.1996, obtenidas los años 2003 y 2004 respectivamente.

c) *Código ético corporativo y de conducta*

AGUAS ANDINAS ha entregado a todos sus colaboradores el código ético de conducta del Grupo Agbar. Éste contiene indicaciones acerca de los derechos fundamentales de las personas, el compromiso de lealtad con la organización, la utilización de los activos de la compañía, la relación de los colaboradores con el exterior y la internacionalización del negocio. En 2002 el Grupo Agbar se adhirió al Pacto Global, iniciativa creada por el Secretario General de Naciones Unidas (ONU) Kofi Annan en el año 2000, con la intención de comprometer a la comunidad de negocios con diez principios, cuyo propósito ha sido alinear nuestra gestión con las metas de desarrollo sustentable que se han acordado en los últimos tiempos. AGUAS ANDINAS S.A. se adhirió el año 2006, asegurando el compromiso corporativo con los principios declarados.

d) *Legislación laboral*

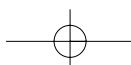
En cumplimiento con la nueva ley de subcontratación, AGUAS ANDINAS ha trabajado para que todos sus contratistas o empresas proveedoras de servicios cumplan con la legislación laboral, previsión social y de salud laboral de sus trabajadores, desarrollando un proceso de capacitación y evaluación permanente en el tiempo.

e) *Compromiso con zonas vecinas a las instalaciones*

AGUAS ANDINAS ha asumido el compromiso de contratación en zonas aledañas a sus instalaciones, privilegiando el uso de mano de obra local. En este contexto, se ha implantado un plan de trabajo para la creación de esta oferta en zonas donde se emplazan los nuevos proyectos, además de incentivar procesos de selección que consideren variables geográficas. Esto significa fomento de la producción, mejora de la calidad de vida de la zona y capitalización de beneficios en los entornos.

f) *Atención al cliente*

El programa ADN busca desarrollar un nuevo modelo de atención a los requerimientos de los clientes, para entregarles res-



puestas y soluciones más oportunas y definitivas con alcance a los trabajadores, contratistas y proveedores. Un eje del programa ADN ha sido la implantación de un nuevo modelo de evaluación de la satisfacción percibida por los clientes, con encuestas mensuales y consolidaciones semestrales. Un segundo eje ha sido el alineamiento de los procesos de gestión operativa, comercial y de canales de contacto, con el objetivo buscado, esto es, dar un servicio de excelencia a nuestros clientes. Durante el año 2006, AGUAS ANDINAS obtuvo la Certificación ISO 9001 para el proceso de incorporación de nuevos clientes.

AGUAS ANDINAS tiene desde 2001 un programa para atender la concentración de deuda por impagos de facturas por parte de los clientes de escasos recursos. El programa ofrece asesoría al cliente para eliminar pérdidas o derroche de agua, a la vez que da facilidades especiales para cancelar la deuda acumulada.

2.3. Asociación Chilena de Seguridad

La asociación realiza un programa para facilitar la integración productiva de las personas con discapacidad y mejorar su calidad de vida. Este programa se realiza desde hace veintidós años. Las empresas participantes en el programa se comprometen con el objetivo de aumentar el reconocimiento social de este grupo de trabajadores y en particular con la implantación de las recomendaciones del programa acerca de los ajustes en los puestos de trabajo que permitan la incorporación de los trabajadores con discapacidad. Las empresas que han participado en el programa son principalmente de los sectores manufactureros de servicios.

Los principales obstáculos para el desarrollo de estos programas son la falta de flexibilidad de las empresas para adaptarse a los requerimientos del programa, los prejuicios acerca de la capacidad productiva de las personas con discapacidad, la falta de información en empresarios y trabajadores sobre las condiciones de las personas con discapacidad como «capital productivo», y la falta de aceptación de la propia persona con discapacidad de su condición. Las metas establecidas para el programa son generar estrategias espe-

cíficas para la colocación de personas con discapacidad en las pequeñas y medianas empresas y la capacitación y prevención de riesgos laborales en dichas personas. Para el desarrollo del programa se ha tenido apoyo de SOFOFA, TELETON, FUNDACIÓN TELEFÓNICA, Programa Chile FOAL, TACAL.

2.4. GRUPO ENDESA: Enersis y Chilectra

a) *Sistemas de Certificación de Gestión de Calidad y Medio Ambiente en las Empresas Suministradoras*

Esta iniciativa comienza en el año 2005 y continúa vigente en la actualidad. El programa tiene por objeto certificar la gestión de calidad y medio ambiente de las empresas de su cadena de valor. El programa promueve que los productos de las empresas suministradoras reúnan estándares internacionales de calidad, y reduce los riesgos en el ámbito medioambiental y de seguridad y mejorar la productividad y rentabilidad mediante la adopción de un nuevo modelo de administración. El programa coloca a las pequeñas y medianas empresas en una situación de ventaja competitiva respecto del resto de las empresas y les abre las puertas del mercado internacional. Hasta ahora se ha certificado a once empresas.

A través de instrumentos de fomento a la calidad y la productividad dispuestos por CORFO, y a través de un Agente Operador de la Cámara de Comercio de Santiago, se formalizó, por medio de una declaración de intenciones, el interés de las partes para trabajar en proyectos destinados a promover e incorporar mayor desarrollo en la gestión integrada de la red de valor de Enersis.

Los principales obstáculos para el desarrollo del programa han sido la visión a corto plazo de las empresas colaboradoras que no perciben los beneficios reales del programa y la escasez de personal administrativo y de *staff* para darle seguimiento y desarrollo al proceso. El programa sería más eficiente si las empresas participantes tuvieran incentivos claros y a corto plazo para estas empresas.

b) *Auditorías laborales y provisionales*

Este programa se inicia en el año 2006 y tiene como objetivo velar por el cumplimiento de las obligaciones laborales y

previsionales de las empresas que trabajan en régimen de subcontratación. Con el programa se da cumplimiento al mandato de la ley de subcontratación, se asegura el cumplimiento mínimo exigible a las empresas colaboradoras de la legislación laboral vigente y se vela por la responsabilidad social empresarial de la compañía y sus contratistas con las personas que trabajan en la red de valor.

De acuerdo con un calendario de auditorías, se solicita a las empresas colaboradoras los antecedentes y documentos que demuestren el pago de las obligaciones laborales y previsionales, así como el correcto cumplimiento de la legislación vigente en materias tales como contratos de trabajo, finiquitos, pago de leyes sociales, remuneraciones, etc. Una empresa externa realiza una evaluación de estos antecedentes y se emite un informe de auditoría, y se cita a la empresa contratista con el administrador del contrato para conocer y analizar el resultado del informe. Si existen problemas o fallos se establece por acuerdo un calendario y un plan de acción para mejorar el cumplimiento de las especificaciones exigibles a las empresas de acuerdo con la legislación laboral vigente y se ofrece asesoría a las empresas suministradoras para solucionar los fallos detectados. Las auditorías del año 2006 afectaron a 3.199 trabajadores de 33 empresas colaboradoras.

c) Formación y capacitación de personal contratista

Este programa se inició en el año 2005 y está vigente en la actualidad. Tiene como objetivo asegurar que el personal contratista reúna las competencias necesarias para desarrollar su trabajo según estándares de calidad, atención al cliente y seguridad. Las empresas proveedoras para la operación del sistema son las pequeñas y medianas empresas a las que está dirigido el programa. El programa funciona de la forma siguiente: se levantan perfiles de competencia y/o las mallas curriculares por cargo para cada servicio que prestan estas empresas y se negocia con proveedores de formación tales como consultoras o institutos profesionales una oferta metodológica acorde a las necesidades; se presentan propuestas a las empresas contratistas del grupo y se les asesora sobre

las opciones para atender los costes de los programas; se certifica al personal aprobado en el programa de formación (se han certificado las siguientes personas: 84 guardias de emergencia en uso de herramientas informáticas, 92 lectores y repartidores, 335 Liderazgo para la Seguridad, 220 personas en reglamento de operaciones).

d) Satisfacción de la Red de Valor

Este programa se inició en el año 2005 y tiene por objeto realizar un diagnóstico del clima laboral y asesorar a las empresas contratistas para la realización de planes de mejora de estos indicadores. Las empresas proveedoras de servicios considerados como críticos para la compañía son las beneficiarias. El programa funciona de la forma siguiente: anualmente se realiza una medición del clima laboral, y una vez obtenidos los resultados, se presentan a cada empresa para identificar sus puntos fuertes y débiles. Posteriormente se constituyen mesas de trabajo, instancia en la cual se reúnen representantes de la empresa contratista, el administrador del contrato, un representante de la gerencia de recursos humanos y un consultor experto en clima, quien asesora para la construcción de un plan de trabajo que apunte a mejorar las dimensiones identificadas como mejorables. Mensualmente se realizan reuniones de seguimiento para cotejar el plan de trabajo diseñado, realizar modificaciones, implementar nuevas acciones y realizar un seguimiento a las actividades ya realizadas.

e) Difusión del Plan Estratégico

Esta actividad se ha realizado en el año 2006 y consiste en la difusión de los objetivos estratégicos y valores corporativos en un lenguaje entendible para el personal contratista y que permita su alineación al negocio. Esta difusión a las empresas de la cadena de valor facilita la alineación del personal colaborador a la visión de la compañía, y establece y comunica las expectativas de desempeño del personal contratista.

A partir del plan estratégico se definieron cuáles eran los objetivos y valores corporativos que se deseaban comunicar por su relevancia para el personal contratista. Se dise-

ñó un plan de difusión el que se contempla la creación de un «pack de materiales» de apoyo para este propósito: folletos y trípticos, presentaciones en *power point*, regalos promocionales, diarios murales, buzones de sugerencias, etc. Se entrenó a los administradores de contratos para que realizaran la bajada de la información y pudieran presentarla de una manera comprensible y amena al personal. La efectividad de la actividad se evaluó a través de encuestas de reacción.

f) Política de Salud y Seguridad Ocupacional

Este programa se inicia en el año 2006 y se espera finalizarlo en el 2008. El programa compromete a las empresas suministradoras con una política de salud y seguridad ocupacional. El programa afecta a todas las empresas que prestan servicios en régimen de subcontratación. El programa tiene como objetivos: mejorar los indicadores de seguridad de la compañía y sus empresas contratistas, definir como eje básico del negocio el cuidado de la vida, la seguridad y la salud ocupacional de las personas que trabajan en la red de valor, e implantar un sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional en la compañía y en su red de valor.

Se definió una política de seguridad y salud ocupacional, solicitando a las empresas contratistas adherirse a ella. Se organizaron talleres de capacitación dirigidos a los supervisores de las cuadrillas de trabajo de las empresas contratistas. Se procedió al lanzamiento de campañas de comunicación, como lo fue la campaña *Súmate a la Vida*, y de otras campañas de promoción y sensibilización dirigidas a las empresas contratistas. Las diferentes empresas iniciaron el proceso de certificación en las Normas OSHAS, que se extendió paulatinamente a las diferentes empresas contratistas. Más recientemente, se ha procedido a la organización de concursos, dirigidos a motivar, incentivar y premiar la adopción de este tipo de medidas en las empresas colaboradoras del grupo a nivel internacional.

g) La Educación Dual en las Empresas Colaboradoras

Este programa comienza en el año 2005 y continúa vigente. El objetivo del programa es desarrollar una fuente de

reclutamiento de personal cualificado para las empresas contratistas y atender el desfase esperado entre oferta y demanda.

El personal especialista de empresas contratistas no ha sido renovado y una proporción alta de los mismos está próximo a jubilarse. Por otro lado, la oferta educacional no se corresponde con las necesidades reales del mercado eléctrico. El desfase entre la oferta y demanda de personal cualificado generaría un problema para las empresas contratistas.

El programa consiste en facilitar el trabajo en prácticas a jóvenes que están recibiendo formación profesional en segmentos que las empresas contratistas necesitan incorporar o necesitarán en breve. A través de la Fundación Chilectra Activa, se estableció un contacto con colegios que estaban ofreciendo formación en esta modalidad educacional y se realizó una reunión con gerentes y dueños de empresas contratistas donde se presentó el programa. Después de coordinar a los colegios con las empresas para la realización de entrevistas a los alumnos, se inició el plan de prácticas para los jóvenes seleccionados. 53 alumnos de grado se incorporaron a empresas contratistas que se comprometen a designar a un tutor con las habilidades necesarias para realizar un seguimiento y acompañamiento del alumno en proceso de adaptación.

h) Mesas de negocio

Este programa se inicia en el año 2006 y tiene como objetivo promover la innovación en los modelos de negocios y gestión de tecnologías; además pretende la generación de nuevos productos y servicios. El grupo promueve que las empresas proveedoras de servicios y productos se conviertan en socios estratégicos en nuevos negocios. Hasta la fecha se han celebrado dos mesas.

i) Círculos de Innovación (CIDE)

Este programa se inicia en el año 2007 y tiene un objetivo parecido al anterior. Estos círculos integran al personal los de la empresa eléctrica, proveedores, y los centros de investigación para desarrollar proyectos que promuevan la generación de

valor y la mejora del servicio de la generación, transmisión y suministro de energía eléctrica. Los CIDE pretenden identificar los retos tecnológicos futuros en el sector eléctrico para adelantarse a las necesidades del mercado y abordar los grandes problemas del negocio de la compañía con soluciones innovadoras. Los CIDE se configuran como espacio de colaboración regido por una metodología bien definida que contempla la organización de jornadas, reuniones de trabajo grupales y reuniones individuales con los miembros y socios estratégicos que toman parte en el CIDE. Los CIDE quieren desarrollar una cultura de innovación en el sector eléctrico en Chile y promover el I+D aplicado al sector eléctrico.

j) Concurso de ideas

Este programa se inicia en 2006 y tiene como objetivo integrar al personal contratista en el proceso de innovación. A través del programa se recogen las sugerencias de este personal en procesos de mejora continua o en la implementación de nuevos negocios. El concurso aprovecha el conocimiento y la información de primera mano que tiene el personal contratista que está frente a clientes o en la operación técnica de la compañía. Participaron quince empresas colaboradoras, se recibieron más de sesenta propuestas recibidas y se premiaron tres propuestas.

2.5. SUPERMERCADOS D&S

La cadena de SUPERMERCADOS D&S tiene un programa que se inició en el año 2006 para el apoyo y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas del sector agroindustrial que permite el fortaleciendo de la cadena de valor de la empresa. El programa consiste en la selección de iniciativas agroindustriales de una región a las cuales acompaña en la mejora de su gestión en la entrada a nuevos mercados.

El programa ofrece capacitación a las iniciativas seleccionadas en gestión empresarial, planificación financiera, higiene y tratamiento de productos, y comercialización y presentación de productos. El programa también da a conocer los productos a nuevos clientes a través de las exposiciones regionales que dan la oportunidad de establecer relaciones

comerciales con clientes de otras zonas y la posibilidad de ampliar su negocio accediendo a mercados más grandes.

Los principales obstáculos para el desarrollo del programa son la escasa estandarización de la industria del retail en Chile, la dificultad para el desarrollo de envases, y las normas de rotulación. Específicamente, en las pequeñas y medianas empresas incorporadas a la cadena de valor, existe desconocimiento sobre los conceptos e indicadores utilizados en la industria, que son centrales en el desarrollo de los procesos que guían el desarrollo del mercado y que es relevante que las pequeñas y medianas empresas manejen, ya que les ayudaría en el desarrollo de sus productos, ventas y negociaciones.

El programa tiene acuerdos con Sercotec, CORFO, Codeser y las universidades.

2.6. GERDAU AZA

El GRUPO GERDAU AZA, del sector siderúrgico, tiene un programa para la red de proveedores de chatarra de su cadena de valor que inició en el año 2006 y espera finalizar en el año 2009. El objetivo del programa es transformar a los proveedores de materia prima en empresarios formales para que la entrega de ésta se realice en condiciones estables y sostenibles.

Los proveedores de chatarra de GERDAU AZA son pequeñas y micro empresas, en su mayor parte fuera de los circuitos formales, que carecen de herramientas de gestión. Además, muchas de las personas que se dedican al reciclaje están estigmatizadas con el problema de la basura, la drogadicción y el alcoholismo.

El programa da formación y entrenamiento en gestión empresarial a los proveedores y los acompaña en la aplicación de buenas prácticas laborales, tributarias y medioambientales. Además de formalizar a los proveedores, mejora la imagen social de la actividad y aumenta el valor de estos empresarios. El programa, que está inscrito en el Programa de Desarrollo de Proveedores de CORFO, espera certificar a los proveedores con la norma Nch2909, dignificar la actividad de los recolectores primarios, chatarreros y cartoneros y afian-

zar la relación comercial de éstos con la compañía. A este respecto, se espera que asegure la cantidad de materia prima que la compañía promotora del programa está demandando para su crecimiento. Se han establecido alianzas con otras instituciones para el desarrollo del programa tales como IAF (Interamerican Foundation), AcciónRSE, Avina. Los principales obstáculos para el desarrollo del programa son la baja escolaridad de los microempresarios y el nulo uso de las tecnologías de gestión. Las dos principales lecciones aprendidas del programas son las siguientes: primera, la necesidad de apoyo que tienen los recolectores primarios; segunda, el reciclaje bien administrado es un negocio rentable que tiene inmensos beneficios sociales, ambientales y económicos.

GERDAU AZA entiende que el reto del programa es transformar íntegramente la cadena de proveedores y traspasar las prácticas de responsabilidad social de la empresa GERDAU AZA a toda la cadena de valor, pues entiende que el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas es clave para transformar a Chile en un país más desarrollado.

2.7. GRUPO PRISA

a) *Santillana Docentes*

El GRUPO PRISA presentó un programa denominado Santillana Docentes que se inició en 2005 sin proyección de cierre. El programa consiste en un conjunto de acciones de capacitación, actualización y perfeccionamiento orientado a los docentes, que proponen variadas formas de enseñar, de usar recursos diversos, de evaluar el aprendizaje, etc. El programa de Santillana Docentes incorpora talleres, seminarios, charlas y acompañamiento pedagógico. El programa se configura como una instancia de apoyo a la adopción de decisiones y compra de libros de texto con un servicio de post-venta permanente. El programa utiliza herramientas de comunicación directa con los destinatarios para que puedan formular consultas, dudas y requerimientos en el ámbito técnico-pedagógico.

El programa responde a la falta de sistemas para la actualización de los docentes. Se proyecta desarrollar a corto plazo un programa similar dirigido a los equipos directivos de

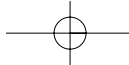
los centros educativos, con el fin de apoyar la planificación y el control de la gestión docente, pilares esenciales de la mejora de la calidad de la educación, tema clave para la sociedad chilena.

b) *Otras iniciativas con la cadena de valor*

Aunque no tiene programas específicos de apoyo a las pequeñas y medianas empresas proveedoras, la selección de las mismas se realiza con criterios transparentes, se cumplen rigurosamente sus compromisos financieros hacia ellas y mantiene una relación abierta y directa. A sus clientes, los libreros, les informa de los productos del catálogo, mantiene con ellos una comunicación fluida, se programan visitas periódicas en Santiago y en regiones, y se hace cargo de sus observaciones y quejas en materias de distribución y despacho, aspectos sobre los cuales se ha avanzado en acciones concretas en los últimos dos años, con la incorporación de sistemas tecnológicos en el ámbito logístico. A sus distribuidores los forma periódicamente en los productos del catálogo, y les ofrece asesoría y apoyo en todo el territorio nacional; hay una relación de confianza y su papel para la empresa es estratégico en el proceso de venta.

2.8. PROACTIVA MEDIO AMBIENTE

PROACTIVA MEDIO AMBIENTE CHILE es una empresa perteneciente a los grupos Veolia Environnement (Francia) y FCC (España). En Chile su actividad principal es la recogida y disposición final de residuos urbanos e industriales. En los documentos enviados no se encuentran iniciativas para el fortalecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de su cadena de valor. No obstante, la empresa da cuenta de los programas y proyectos que realizan con sus trabajadores, en los cuales refieren iniciativas relacionadas con la responsabilidad social, tomando la educación como base para el desarrollo integral de las personas pertenecientes a la organización. En este plano cuentan con programas orientados a terminar la educación formal, formación de conductores y talleres orientados a formar a hijos y cónyuges de los trabajadores en programas informáticos.



2.9. GRUPO SANTANDER

a) *Iniciativas para fortalecer las pequeñas y medianas empresas de su cadena de valor*

a) *Gerencia especializada.* El BANCO SANTANDER CHILE cuenta con una gerencia especializada en pequeñas y medianas empresas. Dispone de una red de cuatrocientos ejecutivos de cuenta de pequeña y mediana empresa a lo largo de todo el país, especializados y con una oferta de valor creada especialmente para el segmento. Ésta incluye, entre muchos otros, planes con los productos financieros tradicionales, pero adaptados a la realidad de la pequeña y mediana empresa, Banca electrónica especializada y productos de tesorería (derivados y cambio de divisas). Todo con un *back office* especializado que mejora sustancialmente la agilidad y eficacia de cara a los clientes, posicionando el grupo como líder de la industria.

b) *Tratamiento diferenciado a pequeñas y medianas empresas pequeñas.* Con el objetivo de apoyar al segmento de las pequeñas y medianas empresas que actualmente no tienen un buen acceso a la industria bancaria debido a que su nivel de ventas es pequeño (inferior a MM\$ 300 anuales) el banco ha adoptado un nuevo modelo de segmentación basado en el tamaño de los clientes, que apunta a estandarizar políticas para los más pequeños, los cuales no estaban siendo bien atendidos bajo los anteriores parámetros de riesgo. Hoy más de 10.000 pequeñas y medianas empresas de este segmento al mes disponen de ofertas de créditos preaprobados en Santander.

c) *Asesoramiento para el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.* En la relación entre el ejecutivo y el cliente, hay una asesoría objetivando el crecimiento de sus negocios para que sea posible su desarrollo y que pasen de pequeñas y medianas empresas a ser grandes empresas en un plazo lo más breve posible. Esta asesoría se apoya en Chile en la generación de espacios de relación que incluyen visitas y/o talleres. Estos espacios encierran una potente asesoría gratuita, en temas que son de interés para el desarrollo de negocios, por

ejemplo: cómo exportar, cómo hacer un plan comercial, aspectos tributarios, etc. En estos últimos cuatro años el banco ha profundizado aún más la relación con sus clientes a través de la realización de más de treinta talleres, a los que han asistido más de diez mil clientes.

d) *Mejora del nivel tecnológico.* El grupo ha hecho también campañas orientadas a mejorar el nivel tecnológico de sus clientes y proveedores pequeñas y medianas empresas. En agosto del año 2006 se lanzó una campaña de venta de ordenadores por medio de la TC a clientes, en la que se logró vender 1.500 unidades en un plazo de un mes. Este año se pone a la venta un sistema que permitirá a los clientes acceder a la facturación electrónica, sistema que reduce costes, aumenta la seguridad en las ventas y permite un mejor acceso al crédito por medio del *factoring* electrónico.

b) *Obstáculos*

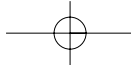
Los principales obstáculos que se suelen mencionar están relacionados con la escasez de financiación y de tiempo del dueño o socio principal de la pequeña y mediana empresa. Sin embargo, en opinión del grupo, la baja formación de los empleados de la misma es un fuerte obstáculo para su desarrollo. De hecho, en Chile sólo el 5% de los empleados de la pequeña y mediana empresa tiene formación profesional o técnica de grado superior

c) *Otras iniciativas*

SANTANDER CHILE ha sido el ganador del Premio Nacional a la Calidad y en ese contexto cree que son imprescindible programas de educación y formación en temas relacionados con la calidad para el segmento pequeña y mediana empresa. Programas formales de desarrollo y capacitación dirigidos a sus proveedores también mejorarían la productividad y la eficiencia de la cadena.

2.10. TELEFÓNICA

La empresa TELEFÓNICA envió información sobre los programas desarrollados en Latinoamérica con énfasis en algu-



CUADRO 2 Programas de BANCO SANTANDER BANEFE

Premio Nacional a la Mujer Microempresaria

Las mujeres microempresarias de Chile son motivo de especial preocupación social para Santander Banefe. Bajo esta premisa se creó el año 2001 el primer reconocimiento público al esfuerzo de las mujeres. A través de este estímulo anual, único en su género, se reconoce el esfuerzo y la iniciativa de las miles de microempresarias chilenas y ha permitido generar una mayor identidad con ellas y destacar ejemplos de superación dignos de ser imitados. En sus seis versiones han postulado a más de ochenta mil microempresarias de todo el país. La iniciativa cuenta con el apoyo de importantes entidades de gobierno y privadas, además de un jurado privilegiado presidido por el Ministro de Economía.

Las capacidades de emprendimiento evaluadas por el jurado son la búsqueda de oportunidades, iniciativa, persistencia y cumplimiento de compromisos, entre otros. Las ganadoras, además del importante reconocimiento de ámbito nacional, reciben capital de trabajo y cursos de capacitación, destinados a desarrollar sus distintos negocios y generar empleo.

Talleres de Desarrollo de Negocios y Capacitación Simón de Cirene

Ambos talleres dan formación a los microempresarios dotándolos de las herramientas básicas de administración para sus negocios.

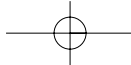
Santander Banefe, en alianza con la Fundación Educación Empresa, imparte desde el año 2001 esta iniciativa, pionera en su tipo y especialmente creada para proporcionar herramientas y nociones básicas de administración de negocios (tipos de empresas, gestión de ventas, contabilidad, tributario, administración y ética, entre otros temas) a trabajadores independientes, de manera que tengan la posibilidad de detectar sus carencias, contar con un mayor control en el manejo de sus negocios, e incrementar sus ventas. A la fecha se han impartido ciento veinte talleres a lo largo del país, capacitando a tres mil microempresarios.

Club Mi Empresa

El objeto del programa es otorgar una asesoría técnica y profesional a veinte microempresarios de un mismo sector. Lo llevan a cabo un ingeniero comercial y un ayudante, desarrollándose en dos etapas: tres meses intensivos (con diez sesiones de clases presenciales, visitas quincenales a los negocios de los participantes y tareas semanales), y siete meses de seguimiento. La duración de esta asesoría durante la primera etapa es de veinticinco horas de clases presenciales y seis visitas de una hora a domicilio (total: treinta y una horas). Los siete meses de seguimiento, contemplan dos horas mensuales (Total: catorce horas). El programa prevé una duración total de diez meses.

nos casos de las acciones específicas en Chile. El grupo está desarrollando un programa de ámbito regional para aumentar la productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas basado en la oferta personalizada de

tecnología, el apoyo a la formalización y la promoción de la formación económico financiera. Aunque los productos que se ofrecen están en proceso de diseño y adaptación cabe avanzar los siguientes componentes del programa:



a) Tecnología

TELEFÓNICA pretende ofrecer tecnologías apropiadas a la pequeña y mediana empresa. La empresa cuenta con más de 200.000 clientes en este segmento, con productos y servicios totalmente adaptados y con la última tecnología disponible en el mercado.

Un ejemplo de los productos para este segmento es el puesto de trabajo, que ofrece servicios de voz y servicios informáticos. Se vende, a través de un esquema de pago diferido a tres años, que se factura mensualmente, incluyendo la financiación del conmutador. El puesto de trabajo ofrece acceso a tecnologías de la información, a través de ordenadores conectados a banda ancha, con soluciones específicas para las micro, pequeñas y medianas empresas, con buenas velocidades de acceso a Internet. También se da apoyo para la operación y mantenimiento y actualización de los equipos y los programas.

b) Capacitación

Se están desarrollando programas piloto para la capacitación de los gestores de las micro, pequeñas y medianas empresas entre los que cabe destacar los siguientes. Programa de especialización del INALDE, que ofrece a los directivos de micro, pequeñas y medianas empresas la oportunidad de cursar un programa de alto nivel que les permitirá compartir experiencias y conocimientos con empresarios de grandes empresas y perfeccionar sus habilidades directivas. La compañía ofrece, a treinta clientes de este segmento, la participación en estos cursos. Programas de capacitación técnica en alianzas con Microsoft, Cisco y Proexport, mediante los cuales se pretende llegar a cerca de doscientos clientes que por sus labores técnicas requieren actualizaciones cortas en temas de tecnología. El Programa ESCUELA TÉCNICA DE TELEFÓNICA LATAM «ESTELA» busca mejorar el rendimiento individual de cada técnico, tanto en temas operacionales como de actitud.

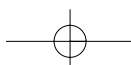
c) Competitividad

Las actuaciones de TELEFÓNICA con sus proveedores contribuye a aumentar la competitividad de las pequeñas y medianas

empresas en la medida que aplica criterios de competencia y eficiencia en la adjudicación a proveedores, utiliza medios electrónicos sobre Internet en los procesos (concursos, contratos, pedidos y facturación), e induce con ello al uso de las tecnologías de la información también en otras operaciones y procesos. También promueve una mejora continua en sus proveedores a través de seguimientos periódicos de la calidad, para que en caso de que se observe un deterioro se puedan tomar medidas correctivas. TELEFÓNICA aplica los principios de transparencia, objetividad y honestidad en sus compras. Asimismo requiere que sus proveedores cumplan con la legislación sobre cuestiones laborales y de seguridad e higiene en el trabajo, las obligaciones sobre seguros sociales, y las obligaciones en materia medioambiental. Estos requisitos se incluyen en la normativa de Compras NI 003 «Condiciones Generales para el Suministro de bienes a Telefónica S.A. y sociedades de su Grupo» la cual deben firmar los proveedores para poder ser inscritos en el Catálogo de Proveedores de TELEFÓNICA. Estas mismas condiciones son trasladadas a los pliegos y a los contratos.

TELEFÓNICA está creando el mayor mercado electrónico de Iberoamérica. Actualmente son más de 11.000 compañías iberoamericanas las que participan en él como proveedores. Las oportunidades que ofrece este mercado son de diversa índole: de eficiencia operativa en los procesos de incremento de la transparencia y de la competencia de accesibilidad y conectividad a otras compañías; no sólo en Iberoamérica sino también en los países europeos donde TELEFÓNICA tiene presencia (España, República Checa, Reino Unido, Irlanda, y Alemania). Además de TELEFÓNICA, son socios de Adquira y clientes compradores los grupos BBVA, Repsol YPF e Iberia.

Las iniciativas de formación a los proveedores se refieren al uso de herramientas de comercio electrónico, y por tanto sobre el uso de Internet. También está impartiendo talleres de sensibilización-capacitación de las políticas de responsabilidad social corporativa en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas. En Chile se ha realizado un taller con la participación de once proveedores.



3. LOS OBSTÁCULOS QUE LAS EMPRESAS ENCUENTRAN PARA QUE SUS PROPUESTAS PUEDAN SER DESARROLLADAS

Una primera conclusión sobre los problemas que enfrentan las grandes empresas en su trabajo con las pequeñas y medianas empresas en Chile es la gran coincidencia entre los actores acerca de los problemas y los motivos que los originan. Esta coincidencia en los discursos parece relevante debido a que da cuenta de una percepción basada en la experiencia que determina un marco común de acción tanto de las pequeñas y medianas empresas nacionales, como de los problemas generados por la burocracia, organizaciones estatales, relación con las grandes empresas, etc.

Existen diez ejes clave donde se originan los principales obstáculos para el desarrollo de programas de responsabilidad social corporativa que permitan el aumento de la productividad y competitividad de las pequeñas y medianas empresas en las cadenas de valor de las grandes empresas de Chile.

3.1. Sostenibilidad, continuidad y cumplimiento

Un primer tema que aparece como un obstáculo para la promoción de las pequeñas y medianas empresas y el desarrollo de una relación estable en el tiempo entre la gran empresa y la pequeña y mediana empresa es la inestabilidad. Cada año se crean entre un 10% y un 12% de nuevas empresas y desaparecen entre un 12% y un 13% de pequeñas y medianas empresas. Las altas tasas de creación y destrucción de pequeñas y medianas empresas provocan cambios continuos de proveedores, lo cual genera inestabilidad en la cadena de valor de las grandes empresas. En un escenario de estas características, los incentivos para invertir recursos humanos, financieros, y tecnológicos para el fortalecimiento de los proveedores es muy bajo. Un obstáculo adicional es la dificultad de discriminar entre empresas con capacidad para mejorar su productividad y aquellas que carecen de esta capacidad de mejora.

En opinión de algunos, las altas tasas de morbilidad de las pequeñas y medianas empresas son causa y efecto del alto grado de incumplimiento de sus obligaciones y compromisos que

a su vez hace muy difícil el establecimiento de relaciones productivas con grandes empresas. La gran empresa necesita asegurar la continuidad y calidad de insumos y servicios de sus proveedores, por lo que en muchos casos las pequeñas o medianas empresas se quedan sin la posibilidad de acceder a estos negocios debido a su inestabilidad temporal e incumplimientos.

3.2. Financiación

Un aspecto central que aparece como un eje relevante en las problemáticas de las pequeñas y medianas empresas tiene que ver con la financiación a la que tienen acceso. Se distinguieron tres aspectos relevantes:

- a) Un primer aspecto es la baja bancarización existente en Chile, que abre una brecha en el acceso a instituciones financieras reguladas. Por esta razón, muchas veces, las empresas pequeñas y, sobre todo, las microempresas, acuden a solicitar préstamos en condiciones no asequibles de tipos y plazos.
- b) En segundo lugar, el riesgo esperado de estas empresas es muy alto y en consecuencia los tipos también son muy altos. El problema es que la banca, en muchas ocasiones, no discrimina, por falta de información o por deficiencias de análisis, entre el riesgo de las distintas pequeñas y medianas empresas y carga los mismos tipos de interés a todas ellas, lo que incentiva la solicitud de préstamos de las pequeñas y medianas empresas sin capacidad de pago y desincentiva la solicitud de aquellas que son más cuidadosas con su planificación financiera. Este proceder aumenta los impagos del sector pequeña y mediana empresa y genera una espiral de aumento de riesgo, aumento de tipo de interés e impago de las pequeñas y medianas empresas.
- c) En tercer lugar se discutió la inestabilidad del flujo de caja de las pequeñas y medianas empresas, que se examina en el punto siguiente.

3.3. Inestabilidad del flujo de caja

Un problema central de la pequeña y mediana empresa es su inestable flujo de caja, debido principalmente a tres causas:

dificultad para programar la demanda efectiva de sus productos y servicios, retrasos no programados en sus compromisos, las condiciones de pago que imponen sus clientes que en mucho casos pagan a 180 días de fecha factura, y la aceptación de la factura sufre retrasos no justificados. Cualquier programa de una gran empresa que pretenda aumentar la productividad y competitividad de sus proveedores debe establecer medidas para dar estabilidad al flujo de caja. Las opciones que se discutieron fueron las siguientes:

- a) En primer lugar, la gran empresa puede programar unas compras mínimas de bienes o servicios a un plazo de tres a cinco años para que las pequeñas y medianas empresas puedan a su vez programar la compra de sus insumos. Esta programación de las compras permite a la pequeña y mediana empresa un cumplimiento más estricto de los plazos y por tanto se reducen los retrasos en los pagos.
- b) En segundo lugar, se discutió la necesidad de un cambio radical en las condiciones de los pagos a proveedores y se sugirieron las siguientes prácticas: la liquidación de la deuda de los proveedores en un plazo máximo de entre quince y treinta días y fijar un par de fechas al mes para proceder a las liquidaciones. Como quiera que muchos pagos de la empresa se realizan mensualmente, pago a trabajadores, cotizaciones laborales, pago de impuestos, la liquidación mensual de la deuda evita desfases entre ingresos y pagos.

3.4. Baja productividad

La productividad de la pequeña y mediana empresa es un elemento esencial de su capacidad de sobrevivir. En Chile⁸, la productividad de las pequeñas y medianas empresas supone un 33% de la productividad media, es decir hay una relación de 3 a 1 en la productividad de las pequeñas y medianas empresas respecto de las grandes empresas. Durante la Mesa de Diálogo se discutieron algunas cifras mucho mayores⁹.

Esta baja productividad está asociada, para los participantes a la mesa, a diferentes causas ligadas al acceso a la tecnología, capacitación y focalización del trabajo. En este últi-

mo punto se hace hincapié en la problemática de la pequeña y mediana empresa respecto de los múltiples roles y responsabilidades que debe asumir el dueño de ésta, lo que en muchos casos significa para el emprendedor de la empresa una responsabilidad sobre temas que van mas allá de su capacidad laboral y humana, al tener que hacerse cargo de abrir negocios, solucionar problemas legales, trámites, manejo de recursos humanos, de compras, de clientes, etc.

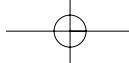
3.5. Capacitación

La escasa capacitación tanto técnica como gerencial influye directamente en la baja productividad las pequeñas y medianas empresas. Esta situación genera personal con escaso nivel profesional y técnico que no posee las herramientas necesarias para llevar a cabo eficientemente las funciones técnicas y empresariales. A este respecto, se ha resaltado la existencia de muchas empresas pequeñas, generalmente, que tienen un buen producto o idea, pero carecen de elementos de gestión y conocimientos en el área comercial que les permitan llevar adelante el negocio en términos comerciales.

3.6. Acceso a la información y la tecnología

Otro aspecto señalado como un factor que incide en la baja productividad de las pequeñas y medianas empresas tiene que ver con su bajo acceso a la tecnología e información. En la mayor parte de las pequeñas empresas se dispone de un ordenador por cada cinco trabajadores, mientras que en las empresas medianas esta proporción se eleva a un ordenador por cada 2,8 trabajadores. Esta relación se mantiene en el acceso a Internet: 93% en las medianas y 70% en las pequeñas empresas¹⁰.

El bajo acceso a la tecnología genera aislamiento en términos de comunicación y dificulta la productividad de las empresas, que se logra con la automatización de procesos y reemplazos de labores humanas por mecanismos tecnológicos. Un ejemplo claro de este punto son los temas relacionados con la contabilidad, ventas, declaraciones de impuestos, recibos y facturas electrónicas, entre otros asuntos.



3.7. Escaso cumplimiento de las leyes laborales

Otro problema que se destacó durante la Mesa de Diálogo fue el incumplimiento de la normativa relativa a los trabajadores tanto en los proveedores directos como en sus propias cadenas de valor. Las grandes empresas son muy sensibles a este problema, ya que de acuerdo con la actual legislación, la empresa contratante tiene responsabilidad solidaria con la pequeña y mediana empresa en caso de incumplimiento de las leyes y normas relativas a obligaciones laborales.

El control de los pagos y de otras obligaciones de carácter laboral es una tarea que de forma sistemática realizan la mayoría de las grandes empresas con sus proveedores. Sin embargo, en la mayor parte de los casos, tal control no abarca la totalidad de la cadena de valor, sino sólo a los proveedores directos.

3.8. Poca continuidad de políticas de fomento de pequeñas y medianas empresas

Una opinión generalizada es la ausencia de políticas públicas concretas, sistemáticas y con continuidad para el desarrollo y la eficiencia de las pequeñas y medianas empresas. Es decir, se ha señalado que no existe una política a medio plazo que trace un objetivo acerca del desarrollo de las pequeñas y medianas empresas y defina indicadores que revelen el grado de avance hacia los objetivos. A este respecto, se ha indicado que las iniciativas de Gobierno para las pequeñas y medianas empresas están dispersas. Los programas existentes se encuentran en diferentes departamentos y organizaciones, y dependen de diferentes personas, lo que significa a largo plazo que no hay responsables del buen desarrollo de estos programas y en general. Consecuencia de esta dispersión es el desconocimiento de los programas por parte de las pequeñas y medianas empresas y la enorme complejidad para lograr acceder a ellos. Tampoco, existe un centro que informe y guíe a la pequeña y mediana empresa sobre los programas públicos disponibles y como acceder a ellos. No obstante, CORFO esta recogiendo en su página web información sobre los programas públicos de apoyo a la pequeña y mediana empresa.

Por otra parte, las pequeñas empresas están sometidas a la misma normativa que las grandes empresas. Es decir, tienen los mismos requerimientos laborales, fiscales, medioambientales y de información. En muchos casos, las pequeñas y medianas empresas no tienen la capacidad de responder a las peticiones que se les hacen desde el sector público.

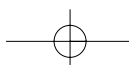
3.9. Baja capacidad de asociación

Otro punto que es considerado como un obstáculo es la baja capacidad de asociación de las pequeñas y medianas empresas. De hecho sólo el 10% o 12% de las pequeñas y medianas empresas pertenecen a alguna agrupación. La baja asociatividad dificulta la capacidad de solicitar apoyos para atender a sus problemas y de cambiar la forma de negociar con las grandes empresas.

La asociatividad es evaluada de manera positiva, ya que permitiría a las pequeñas y medianas empresas optimizar sus procesos competitivos, de transferencia de información, transferencias de buenas prácticas y también el apoyo mutuo y la optimización en su trabajo. Incluso si se lograra una organización en los volúmenes de compra, por ejemplo, se pueden abaratar costes de insumos, servicios, etc. El gran obstáculo para la generación de asociación, además de la falta de tiempo del empresario de las pequeñas y medianas empresas, producto de todas las actividades que debe llevar a cabo, es la gran diversidad de éstas, lo que dificulta mucho acuerdos y consensos acerca de las prioridades del grupo.

3.10. Falta de acceso a redes

La falta de acceso a redes que permita a las pequeñas y medianas empresas incrementar su negocio o acceder a nuevos clientes es otro obstáculo evidente en el desarrollo de las mismas. La falta de acceso a información y también la falta de nuevas oportunidades de negocio reduce la posibilidad de crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Esta situación produce aislamiento en la empresa, lo que le impide acceder no sólo a nuevas oportunidades, sino también a generar relaciones de cooperación



y desarrollo con universidades, organismos tecnológicos, asociaciones de estudiantes, etc., que pueden ser una aportación a la gestión y al desarrollo de la empresa.

4. RECOMENDACIONES DE LA MESA DE DIÁLOGO Y OTRAS DISCUSIONES

Las recomendaciones y conclusiones surgidas en torno a la discusión en la Mesa de Diálogo tratan de dar respuesta a los problemas detectados e intentan priorizar los aspectos que hay que abordar para generar un ambiente más propicio para el aumento de la productividad y competitividad de los encadenamientos productivos. Las recomendaciones se presentarán en seis grupos:

4.1. Acerca de los requisitos legales

El primer elemento que hay que abordar para mejorar la productividad de las pequeñas y medianas empresas en Chile es su formalización, es decir, regularizar la creación de la empresa, la contratación de los trabajadores, el pago de leyes sociales, etc. Si las pequeñas y medianas empresas no cumplen determinados requisitos legales, las grandes empresas no podrán establecer un encadenamiento productivo con ellas. Sin embargo, las grandes empresas no deben limitarse a exigir los estándares legales y a rechazar la relación productiva con aquellos que no los cumplan, sino que pueden y deben apoyar a las pequeñas y medianas empresas de sus cadenas productivas a cumplir con los mismos.

Entre las opciones que se discutieron para promover la formalización cabe destacar el desarrollo de un programa integral para tal fin, como el desarrollado por la empresa AZA, y algunas medidas específicas, tales como acordar compromisos de compra con un grupo de empresas seleccionadas que se comprometen a regularizar su situación legal y administrativa.

Un ejemplo interesante en este punto es el de la empresa GERDAU AZA que desarrolló un programa de apoyo a la formalización de los microempresarios de la chatarra. El programa se planteó mejorar las condiciones del trabajo que las

microempresas generan. El programa traspasó a estas microempresas, ya formalizadas, conocimientos y recursos humanos y financieros, que a la vez que mejoran la productividad de la microempresa, aumentan la de la cadena de valor de la gran empresa.

4.2. Acerca de la financiación

Otro de los problemas que hay que abordar para mejorar la productividad de las pequeñas y medianas empresas en Chile es su financiación. Existe unanimidad en señalar la prioridad de abordar el problema en sus múltiples vertientes: acceso al crédito, garantías, estabilidad de los ingresos.

Al respecto se señaló la necesidad de apoyar a las pequeñas y medianas empresas en el acceso al crédito con tipos y condiciones adecuadas. Para ello las instituciones financieras deben implantar una relación estable entre la organización financiera y la empresa que establezca un escenario que permita una evaluación real del riesgo de cada pequeña y mediana empresa.

Por último, un punto clave en el que se pueden tomar medidas concretas y que tiene que ver con la mejora en el tema de la financiación y la gestión, especialmente por el problema de flujo de caja que experimentan estas empresas, es la necesidad de mejorar las condiciones de pago a las pequeñas y medianas empresas desde las grandes empresas y el Gobierno.

Una medida de este tipo cambiaría radicalmente el panorama económico financiero de estas empresas y les permitiría realizar una gestión proactiva a largo plazo, en vez de obligarlas a estar trabajando constantemente hacia atrás, solucionando vacíos financieros producto de extensas condiciones de pago.

4.3. Acerca de la promoción de emprendedores

Existe coincidencia acerca de que la iniciativa no se promueve en la sociedad chilena. Ni la educación, ni las normas culturales prestan atención a esta faceta empresarial, a diferencia de lo que ocurre en otras sociedades como la de Estados Unidos. En este sentido, la valoración y el reconocimien-

to de la labor del empresario es un elemento esencial para el desarrollo de la autoestima y generación de capital social que incentive al empresario a enfrentar nuevos negocios y negociar con otras empresas desde una actitud positiva que le permita encontrar un nicho en su negocio. Existe consenso frente al efecto positivo que tienen los premios de reconocimiento que nacen de la evaluación positiva de un negocio. Es decir, tales premios cambian de manera sustancial la manera en que los emprendedores enfrentarán sus negocios en el futuro.

Por otra parte, se señala la necesidad de generar espacios de capacitación para el emprendedor, principalmente en lo que se refiere a administración financiera y manejo de recursos. En general, el emprendedor es una persona que detecta una necesidad en un área específica y que proviene de mundos muy diversos y lejanos de la administración de empresas y de la gestión financiera y económica. Por esta razón, en muchas pequeñas y medianas empresas se da finalmente el hecho de que las personas tienen muy buenos proyectos pero no son capaces de llevarlos adelante porque carecen de un plan de negocios y de finanzas claras que les permitan la sostenibilidad.

4.4. Acerca de la generación de redes

Otro aspecto que se destaca tiene que ver con la necesidad de propiciar, desde las grandes empresas, el Gobierno y la sociedad civil, la asociación en redes de las pequeñas y medianas empresas, ya sea por sector, tipo de empresa, etc. Existe consenso acerca de los beneficios que conllevaría para este tipo de empresas poder organizarse en redes que les permitan compartir aprendizajes y generar mecanismos conjuntos que le permitan abaratar costes (como las grandes empresas, en asuntos como beneficios sociales, compras de insumos, servicios técnicos, etc.).

Por otra parte, la asociación entre las pequeñas y medianas empresas les permitirá tener mayor fuerza relativa para plantear sus demandas frente al Gobierno y, en casos particulares, frente a las empresas con las que se encuentran vinculadas. Esta asociatividad bien entendida, construida desde la lógica de los acuerdos y del diálogo, es una gran ventaja

para las grandes empresas, ya que facilita el consenso y genera un camino de trabajo conjunto más expedito que en el caso de trabajar con cada una de las empresas, una a una.

Existió consenso acerca de los efectos positivos de la asociación entre las empresas y las universidades y centros técnicos que propicien la transferencia de mano de obra y recursos tecnológicos de las aulas a las empresas. De esta manera, se crea una relación de ganancia mutua, puesto que los alumnos reciben prácticas que les permitan conocer la realidad del mundo laboral en las pequeñas y medianas empresas y los estudiantes pueden ofrecer ideas de nuevos negocios e iniciativas. Estas asociaciones también son vistas por las grandes empresas como una oportunidad de generar redes de asociatividad y cooperación entre pequeñas y medianas empresas, universidades, organismos de Gobierno y grandes empresas, como forma de ampliar las redes de los pequeños y medianos empresarios y establecer espacios de intercambio y transferencias tecnológicas, humanas, de oportunidades, etc. En estos espacios se debería propiciar el diálogo y el intercambio de las prácticas que las grandes empresas llevan a cabo con sus cadenas de valor, como se realizó en la Mesa de Diálogo, de modo que las buenas prácticas puedan multiplicarse de modo exponencial mejorando día a día.

4.5. Acerca de las opiniones de las grandes empresas

Las grandes empresas coincidieron en que la fórmula para mejorar la productividad y competitividad de las pequeñas y medianas empresas debe partir de considerar la cadena de valor como un sistema integrado en el cual el funcionamiento y la fortaleza de todos y cada uno de los eslabones depende de todos los demás. Esta concepción es sumamente interesante y cambia la perspectiva de la gran empresa sobre la cadena de valor desde la perspectiva asistencial más o menos filantrópica hacia una perspectiva estratégica que sitúa las pequeñas y medianas empresas y la cadena de valor de la empresa como un eje fundamental en el éxito del negocio. Esta concepción lleva a las grandes empresas a señalar la importancia de considerar a la pequeña y mediana empresa como un «socio estratégico»,

lo que implica cambiar la relación tradicional con los proveedores y los clientes de modo que se generen nuevas alianzas que mejoren a todos los actores involucrados.

Por último, se señaló que las grandes empresas pueden promover comportamientos responsables en toda la cadena de valor. Es decir, las grandes empresas pueden generar cadenas de trabajo que sean responsables socialmente, certificando que a lo largo de la cadena se aplican buenas prácticas, ambientales, económicas y sociales. Tal proceder proporciona una ventaja competitiva a los productos, ya que los consumidores cada vez son más exigentes con este tipo de comportamientos.

4.6. Acerca de las políticas del Gobierno

Por último, existe consenso en señalar la necesidad de que se genere una política pública de promoción y fomento de las pequeñas y medianas empresas que tenga objetivos claros y metas a corto y medio plazo, que ofrezca beneficios concretos y apoyo a las pequeñas y medianas empresas de manera activa y positiva.

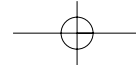
Al respecto existe la voluntad de las grandes empresas de trabajar junto con el Gobierno para el desarrollo de instrumentos de fomento y el establecimiento de metas y compromisos que apoyen el desarrollo del emprendimiento en Chile, pero se hace necesario un cambio en la mirada hacia la facilitación de las acciones que debe llevar a cabo el empresario de la pequeña y mediana empresa para sacar adelante su negocio, instalándose una óptica de cooperación y no de desconfianza entre los organismos estatales y los emprendimientos empresariales.

NOTAS

- 1 Otras definiciones, tales como las que utilizan el Instituto Nacional de Estadística (INE) y el Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN) clasifican las empresas de acuerdo con el número de empleados. Las PYMES son aquellas empresas que cuentan con un número de trabajadores entre 10 y 199.
- 2 La unidad de fomento (UF) es una medida ajustable basada en la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC). El Ministerio de Hacienda de Chile, en su Decreto Supremo N° 40 del 2 de enero de 1967, creó la unidad de fomento asignándole un valor inicial de 100 escudos. En aquella época, el valor de la UF se reajustaba el primer día de cada trimestre según la variación del IPC del trimestre anterior. En la actualidad, según las normas del Banco Central, la UF continúa reajustándose de forma diaria, siendo calculada a principios de cada mes.
- 3 No incluye las micro y pequeñas empresas que funcionan dentro del contexto de informalidad.
- 4 Fundación PROhumana y CPC (2006), pág. 7.
- 5 Encuesta realizada por la Universidad de Chile para el Centro de Investigación de Políticas Públicas para la Pequeña y Mediana Empresa y la Fundación Empresarial Comunidad Europea Chile (EUROCHILE). Noviembre, 2006.
- 6 Fundación PROhumana y CPC (2006), pág. 7.
- 7 Pequeñas y medianas empresas (2004).
- 8 Vergara (2005).
- 9 En la Mesa de Diálogo se señaló la cifra de 11 a 1 respecto a la productividad de las pequeñas y medianas empresas y las grandes empresas.
- 11 Encuesta realizada por la Universidad de Chile para el Centro de Investigación de Políticas Públicas para la Pequeña y Mediana Empresa (CIPYME) y la Fundación Empresarial Comunidad Europea Chile (EUROCHILE).

BIBLIOGRAFÍA

- Bravo, D., Crespi, G., y Gutiérrez, I. (2001), *Desarrollo se escribe con PYME: el caso chileno, Desafíos para el para el crecimiento*, Chile, FUNDES.
- Fundación PROhumana y CPC (2006), *Manual de RSE para PYMES*, Chile.
- Gobierno de Chile (2005), *La situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile*, Chile Emprende.
- Pequeñas y Medianas Empresas (mayo, 2004), *ISO y la Responsabilidad Social Corporativa: Edición informativa*, Chile.
- Vergara, Sebastián (2005), *Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina*, División de Desarrollo Productivo y Empresarial, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Lima, Perú, 2005. [<http://www.eclac.org/mexico/capacidadescomerciales/SeminarioLima,Noviembre2005/Presentaciones/Presentacion%20Sebastian%20Vergara.pdf>].



4

COLOMBIA

LA PEQUEÑA EMPRESA Y EL EQUILIBRIO SOCIAL

María Clara Jaramillo

1. LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES) EN COLOMBIA

La Ley MIPYMES establece como micro, pequeña y mediana empresa «toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana» que cumpla con los criterios de activos evaluados en términos del salario mínimo legal vigente (SMLV) y

pesos o con el criterio de número de empleados para pequeña y mediana que se presentan en el cuadro; cuando son contradictorios, prevalece el factor activos.

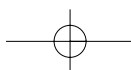
La tabla 1 muestra la definición de la micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia de acuerdo con los criterios mencionados¹.

Sin embargo, algunos sectores han planteado que los rangos para la clasificación del tipo de empresa, tanto por número de empleados como por activos, deberían ser mayores para

TABLA 1 Definición de la micro, pequeña y mediana empresa en Colombia

TIPO DE EMPRESA	EMPLEADOS	ACTIVOS	RANGOS DE ACTIVOS EN PESOS 2003
Micro	Hasta 10	Menos de 501 SMLV	Menos de 166.332.000
Pequeña	Entre 11 y 50	Desde 501 y menos de 5.001 SMLV	Entre 166.332.000 y 1.660.332.000
Mediana	Entre 51 y 200	Desde 5.001 y menos de 15.000 SMLV	Más de 1.660.332.000 y 4.980.000.000
Grande	Más de 200	Más de 15.000 SMLV	Más de 4.980.000.000

Fuente Ley 590 de 2000-MIPYME.



dar acceso a más empresas a los diferentes programas de fomento. También sería conveniente incorporar dentro de la definición el nivel de ventas, especialmente útil cuando se trata de clasificar empresas de servicios o comercio.

La falta de estadísticas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas es una limitación para su estudio. No existe consenso sobre su número en Colombia; de hecho, las diversas fuentes estiman cifras diferentes. Ni el Departamento Nacional de Estadísticas, ni el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, ni el Departamento Nacional de Planeación, ni la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, poseen información específica sobre el sector. No obstante, los estudios y las aproximaciones permiten decir que para el año 2003 el 92,1% de las empresas colombianas eran microempresas, mientras que el 6,0% y el 1,1% correspondían a pequeñas y medianas empresas. El 86,9% de las empresas industriales corresponde a microempresas, mientras que ese porcentaje se incrementa hasta un 91,2% y un 94,4% en el caso de las empresas de servicios públicos y comerciales.

Existe consenso acerca de la importancia del sector de las micro, pequeñas y medianas empresas para el desarrollo económico y el equilibrio social en Colombia por su contribución a la generación de riqueza, empleo, crecimiento económico, bienestar y mejora en la distribución de ingresos. Las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia equivalen al 90% del parque empresarial nacional. Según estimaciones de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras, generan casi el 73% del empleo y participan con el 53% de la producción bruta de la industria, el comercio y los servicios. Por otro lado, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, generan el 63% del empleo y el 37% de la producción.

1.1. Cadena de valor

La 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, e incluye todas las actividades que producen valor añadido. En general estas actividades son repartidas entre varias empresas, un líder de la cadena, sus proveedores, distribuidores y clientes. Las

empresas, dentro de las economías, se relacionan entre sí de formas muy distintas, que configuran las llamadas «redes empresariales». Éstas pueden clasificarse, a los efectos que nos ocupan, en redes horizontales y redes verticales.

Las redes verticales son las que se establecen entre empresas que se relacionan desde distintos puntos o niveles de la cadena, es decir, desde el líder de la cadena hacia sus distribuidores y clientes o desde el líder de la cadena hacia sus proveedores. Las redes horizontales se caracterizan por establecer relaciones entre empresas del mismo nivel de la cadena de valor, es decir, varios proveedores, distribuidores o clientes que se asocian para comprar insumos, recopilar e intercambiar información sobre el mercado, comercialización en conjunto, etc.

La participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en redes verticales, en cadenas productivas lideradas por grandes y medianas empresas, puede ayudar a mejorar su proceso de crecimiento en competitividad, ya que se accede a información sobre los requisitos para entrar en el mercado global. Además, en los casos en los que la relación con los líderes de la cadena es estrecha, se puede acceder a asistencia técnica y/o financiera para mejorar la capacidad de cumplir con los requisitos del mercado global.

1.2. Responsabilidad social corporativa y cadena de valor

El concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) es difícil de definir principalmente porque implica una gran cantidad de temas, porque no existe una visión universal al respecto y porque es un concepto aún en construcción. A pesar de las dificultades, se puede proponer una definición válida: se puede considerar responsabilidad social corporativa al conjunto de prácticas que son parte de la estrategia corporativa y que complementan y apoyan las actividades principales de la empresa, buscando explícitamente evitar el daño y promover el bienestar de los grupos de interés cumpliendo las regulaciones vigentes.

La relación entre la responsabilidad social corporativa y la integración productiva se entiende desde la perspectiva de

las «normas y convenciones que requieren una gestión responsable de las cadenas de suministro, distribución y atención al cliente»². La incorporación de estándares sociales y ambientales mínimos a proveedores y contratistas que forman parte de las cadenas de valor reviste un especial interés para las empresas que lideran dichas cadenas de valor, puesto que son ellas quienes aparecen como responsables finales de lo que ocurre en ellas ante el mercado y la opinión pública.

Además de los asuntos relacionados con la gestión de la cadena, mencionados arriba, la noción de responsabilidad social corporativa incorpora aspectos de transparencia, «de mejora de la comunicación con los grupos de interés y con el público en general»³. Esto guarda una estrecha relación con el tema del reporte de la responsabilidad social corporativa. Tanto es así que la nueva versión G3 de la Global Reporting Initiative, incluye el indicador económico EC6: política, prácticas y gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.

Con base en este marco teórico y habiendo entendido la relación que existe entre responsabilidad social, cadenas de valor o integración productiva y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, este estudio pretende identificar aquellos obstáculos que impiden un aumento en la productividad de las pequeñas y medianas empresas que hacen parte de las cadenas de valor de las grandes empresas participantes. De igual manera y, con base en los obstáculos identificados, se plantean algunas recomendaciones de política pública que puedan incidir directamente en la efectividad y aumento de tales tipos de programas.

2. LAS GRANDES EMPRESAS Y LAS MIPYMES DE LAS CADENAS DE VALOR

A continuación se exponen los programas de las grandes empresas que se han sumado a la iniciativa impulsada por la Secretaría General Iberoamericana, y que participaron en la Mesa de Diálogo celebrada en Bogotá, el 12 de junio de 2007. Se presenta un perfil de cada una de las empresas, su con-

texto de responsabilidad social corporativa y sus principales proyectos de fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas en sus cadenas de valor.

2.1. ENDESA

a) Perfil empresarial y contexto de los programas

ENDESA es la mayor empresa eléctrica de España y la primera compañía eléctrica privada de América Latina. Es un operador eléctrico relevante en el marco europeo mediterráneo, especialmente en Italia, y lleva a cabo actividades en otros países del continente. Además tiene una presencia creciente en el mercado español del gas natural y posee un importante nivel de desarrollo en el terreno de las energías renovables.

El GRUPO ENDESA llegó a Colombia hace aproximadamente unos diez años, como resultado de la capitalización de la EEB. En el país está representado por dos empresas, EMGESA, que es la empresa de generación, y CODENSA, que es la empresa de distribución. Es el producto, además, de un modelo exitoso de gestión de los servicios públicos, en el que hay un socio público con el 51% de las acciones de la empresa y un socio privado que posee el 49%, pero que tiene bajo su control toda la administración de ambas empresas.

Para ENDESA, «desarrollo sostenible» significa «crecimiento», teniendo en cuenta la responsabilidad social en las sociedades en las que opera, el empleo eficiente de los recursos de forma que el impacto en el medio ambiente sea aceptable, y que la creación de riqueza sea para aquellos que en ella invierten, trabajan o sirven.

El desarrollo sostenible es y será parte consustancial de la estrategia y de las políticas y operaciones de la compañía, cumpliendo los siete compromisos de sostenibilidad que asumió e hizo públicos en 2003 y lleva promoviendo desde entonces entre sus diferentes empresas, empleados, proveedores y contratistas.

b) Fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas de su cadena de valor

ENDESA tiene diversas líneas de actuación para el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas que son

sus clientes, que si bien no constituyen un programa sistemático para el aumento de la productividad y la competitividad de éstas, contribuye sin duda a tal fin. Estas actividades son desarrolladas por CODENSA, que es la empresa de distribución del GRUPO ENDESA en Colombia.

La primera línea de actuación está orientada a la reducción de costes energéticos de sus clientes micro, pequeñas y medianas empresas. La empresa ha detectado que los costes de energía son una parte significativa de los de sus clientes micro, pequeñas y medianas empresas, y dispone de un portafolio de servicios empresariales que buscan acompañar a la pequeña y mediana empresa en el uso más eficiente y racional de la energía en la empresa. Un ejemplo de este programa lo constituye el trabajo que CODENSA está realizando con las empresas productoras de conos. Conjuntamente se estudia cómo influye el consumo y se le ofrecen opciones que, reduciendo la factura energética, hagan el negocio más competitivo y mucho más manejable.

Para los clientes residenciales –en este momento más de ocho millones– se ha desarrollado «CODENSA Hogar», un producto de crédito fácil dirigido básicamente a estratos de renta baja (estratos 1, 2 y 3 de la clasificación de Colombia) que permite el pago aplazado de la factura energética. Dentro de estos estratos existe un número importante de tenderos y de taxistas. Para este grupo se ha creado un producto que ayuda a mantener la estabilidad de su negocio: «Viva su negocio» es un seguro que permite, en caso de accidente doméstico o muerte del cabeza de familia o de la persona que administra el negocio, mantenerlo durante un período de un año, para de esta forma equilibrar las cargas, contribuyendo a que no vuelvan a caer en la pobreza o que se destruya el negocio familiar, fundamental para su subsistencia.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, cuando se detectan problemas de morosidad, se trabaja con créditos blandos, a fin de permitir ponerse al día en sus cuentas. Se trata de programas específicos, a la medida de cada una de las empresas, de manera que puedan trabajar con sus ciclos y sus flujos de caja y que puedan pagar, de una manera mucho más fácil, sus cuentas de energía.

En Cundinamarca el grupo está llevando a cabo un proyecto con clientes importantes del sector panelero. El proyecto se inició hace más o menos dos años, y está orientado a la tecnificación del sector, a través de la sustitución de los motores Diesel por motores de energía eléctrica. El impacto de este proyecto, además de medioambiental –al eliminar la contaminación producida por la gasolina y el ruido–, ha sido revitalizar la industria de la panela en este departamento. El proyecto está en la segunda fase. La panela, al ser considerada un alimento, tiene que ajustarse a ciertas normas del INVIMA; por esta razón, el proyecto ayuda al gremio para que pueda ajustarse, en un plazo de dos años, a la nueva normativa, y siga siendo competitivo y productivo.

En lo que se refiere a programas para el aumento de productividad y competitividad de los proveedores de su cadena de valor, el GRUPO ENDESA está trabajando en el diseño y aplicación del *Programa Enlace*. Este programa, que está en fase de elaboración, tendrá un ámbito de aplicación regional y se aplicará en Colombia, Chile y Brasil. El programa está orientado a que las empresas puedan acceder a las mejores prácticas en materia financiera, estratégica y de recursos humanos.

2.2. EPM-BOGOTÁ

a) *Perfil empresarial y contexto de los programas*

EPM-BOGOTÁ es una empresa de EPM Telecomunicaciones. Ofrece servicios integrados de telecomunicaciones para los segmentos residencial y corporativo. Cuenta con un equipo de 563 personas de todas las regiones del país. Una gestión efectiva durante diez años ha permitido a la empresa tener una participación de más del 8% en el mercado local de voz y del 2,1% de accesos de banda ancha (diciembre 2006). EPM-BOGOTÁ cuenta con cobertura en el 68,76% del perímetro urbano, que corresponde a 26.337 hectáreas en diecisiete localidades. Es una empresa orientada en su gestión por procesos estratégicos, críticos y de apoyo. Tiene una estructura pequeña y plana, que le permite tener flexibilidad, la comunicación e información fluyen rápidamente, el trato entre colaboradores es muy familiar, y todas las personas se

conocen por su nombre. A través del gobierno corporativo la empresa garantiza la gobernabilidad y la transparencia en la relación con todos los públicos de interés. El desarrollo del gobierno corporativo, se rige por un código ético muy bien estructurado.

EPM-BOGOTÁ es pionera en incorporación de tecnología punta en telecomunicaciones, tanto en la telefonía inalámbrica fija (CDMA) como en la optimización de equipos tales como los miniconcentradores remotos (DLC). La empresa ha desarrollado un portafolio con tecnología IP, que es una alternativa que otorga capacidades de comunicación a los clientes micro, pequeñas y medianas empresas, ya que incide fundamentalmente en la planificación de costes de mantenimiento y actualizaciones de *hardware* y *software*, en el ahorro de inversiones, y en la creación de opciones reales de oficina globalizada.

El concepto de responsabilidad social corporativa en EPM-BOGOTÁ se sustenta en el compromiso con el fortalecimiento de la competitividad de Bogotá y la contribución a la mejora de las condiciones de calidad de vida de los bogotanos. El respeto por el espacio público manifiesto en la generación de acuerdos para compartir la infraestructura con otros operadores. La empresa es pionera en el respeto por el patrimonio urbano, a través del *Manual de Impacto Urbano y Comunitario*. La capital ha contado con la asesoría de la institución en esta materia. La empresa contribuye al desarrollo humano sostenible mediante la preservación del medio ambiente, con programas de intervención directa en las zonas bogotanas. EPM-BOGOTÁ pone en marcha acciones comunitarias de solidaridad, en el marco del precepto de la responsabilidad social corporativa. Le da especial importancia a la generación de conciencia ciudadana, en poblaciones jóvenes.

b) Fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas de su cadena de valor

Las acciones que se presentaron en la Mesa de Diálogo estuvieron orientadas a los proveedores de su cadena de valor y se refieren a los siguientes aspectos:

- a) En primer lugar, los contratistas críticos desde el punto de vista ambiental han recibido formación enfocada al cumplimiento de los requisitos legales y procedimientos internos de gestión ambiental definidos por EPM-BOGOTÁ que apoyan el cumplimiento de los objetivos internos de la organización, mejoran la relación de ésta con las comunidades y la realización de sus actividades minimizando sus posibles impactos ambientales.
- b) En segundo lugar, la implantación del Sistema de Gestión Integral permite evaluar a los proveedores según criterios de calidad, ambiental y seguridad y salud ocupacional, lo cual redundará en una mejora de su servicio y asegura la coherencia de las prácticas de los contratistas con las prácticas de responsabilidad social de la empresa. La institución invita a los contratistas a sus actividades deportivas porque entiende que ellos son fundamentales en la gestión diaria de la empresa.
- c) En tercer lugar, la compañía comparte anualmente con los contratistas los resultados empresariales, lo que les permite mantener una visión vigente de la compañía, y repercute en su propia sostenibilidad.
- d) Por último, cabe destacar la incorporación de personas con discapacidad dentro de su propia cadena de valor.

2.3. FCC-PROACTIVA

a) Perfil empresarial y contexto de los programas

PROACTIVA MEDIO AMBIENTE es una de las empresas líderes de América Latina en servicios medioambientales. La empresa nace en 1996 tras la integración de activos latinoamericanos de las empresas Fomento de Construcciones y Contratas, S.A. y Veolia Environnement, referencias internacionales en el sector de la construcción y los servicios. Con una amplia red de profesionales y delegaciones locales, presentes en siete países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, España, México y Venezuela), la empresa da servicio a más de cuarenta millones de personas en los campos de la gestión integral del agua (diseño, construcción y operación de sistemas de acueducto y alcantarillado) y Gestión Integral de Residuos. En

Colombia atiende veinte municipios, con sistemas de recolección de basuras y tratamiento de residuos y gestión de acueductos.

El GRUPO FCC ha firmado en 2006 los principios del Pacto Mundial para la Conciliación de los Intereses y Procesos de la Actividad Empresarial con los valores y demandas de la Organización de las Naciones Unidas en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción.

b) Fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas de su cadena de valor

PROACTIVA MEDIO AMBIENTE incide en la productividad de las micro, pequeñas y medianas empresas de sus cadenas de valor a través de tres líneas.

- a) La primera consiste en la organización de empresas cooperativas que trabajan en el reciclaje y aprovechamiento de los residuos sólidos. Tal es el caso del proyecto en Cali en el relleno sanitario Presidente de San Marcos, con cien trabajadores organizados en tres cooperativas. Actualmente se está instalando una planta de aprovechamiento de residuos que será gestionada por estas cooperativas.
- b) La segunda línea es el desarrollo de proveedores nacionales, bajo criterios de calidad, coste y eficiencia.
- c) Por último, la tercera línea consiste en la ejecución de programas con las comunidades a las que sirve sobre protección y cuidado del medio ambiente: formación de competencias para la protección y cuidado del medio ambiente, uso adecuado del agua y manejo apropiado de residuos sólidos, entre los cuales destaca el proyecto de disposición adecuada de baterías, para no afectar los rellenos sanitarios.

2.4. INDUPALMA

a) Perfil empresarial y contexto de los programas

INDUPALMA es una empresa agroindustrial, productora de aceite crudo de palma. Cuenta con 10.000 hectáreas sembradas de palma y una planta extractora que procesa 60 toneladas de fruto por hora. La estrategia de la empresa se basa en la reno-

vación de sus cultivos, la implantación de nuevas tecnologías, el impulso de un modelo de cooperativas de trabajo con formación permanente a los trabajadores y a sus familias, y el diseño y puesta en marcha de la expansión de la frontera palmera.

Localizada en el Magdalena Medio, región que se ha visto sacudida por la violencia de grupos en conflicto, INDUPALMA ha hecho que estas dificultades y los cambios del entorno laboral y económico del país supongan una oportunidad. El modelo de productividad de la empresa se configura como ejemplo de desarrollo económico y sostenibilidad en entornos conflictivos.

La gestión empresarial y social de INDUPALMA gira alrededor de tres ejes de desarrollo: capacitación, generación de riqueza y convivencia. Estos ejes están siempre presentes y entrelazados en las actividades de responsabilidad social corporativa. Lo que la empresa hace y lo que expresan los trabajadores de INDUPALMA explica cómo se asume el compromiso social, con la fuerza de trabajo, con la región y con el país. Directivos y empleados de INDUPALMA están convencidos de que lo social paga.

b) Fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas de su cadena de valor

En la actualidad, 944 campesinos asociados a 20 cooperativas realizan el 85% del trabajo agronómico de la empresa en calidad de contratistas; son dueños de bienes de capital, y 274 de ellos son propietarios de 3.000 hectáreas de tierras y cultivos de palma de aceite.

En 1993 INDUPALMA propuso por primera vez a sus trabajadores la conformación de cooperativas de trabajo asociado. En 1995 se firmó la convención colectiva de trabajo que dio vía libre a las cooperativas y, con ellas, al comienzo de una nueva historia para INDUPALMA y para la región del Sur del César y Santander. Ese año había una sola cooperativa, con 41 trabajadores asociados.

La primera etapa de este proceso consistió en la contratación de las labores que, como prestadoras de servicios, serían desarrolladas por las cooperativas. Igualmente se inició el proceso de capacitación, basado principalmente en lo

que se ha denominado el fortalecimiento «del ser», para propiciar el crecimiento de la autoestima y despertar en los asociados confianza en lo personal y ambición en lo empresarial. La segunda etapa estuvo orientada hacia la capitalización de las cooperativas a través de la adquisición de maquinaria que antes era propiedad de la empresa. Entraron así en el mundo del capital, lo que les permitió ser sujetos de crédito. La última etapa de este proceso, iniciada en el año 2000, ha convertido a 274 de los asociados a las cooperativas (y a 26 socios de una sociedad de trabajadores de INDUPALMA) en propietarios de 3.000 hectáreas de tierras y cultivos en los proyectos El Palmar y El Horizonte.

La formación se ha centrado en cuatro aspectos: humano, cooperativo, técnico, y administrativo y financiero. La inversión en formación desde 1996 ha supuesto 530 millones de pesos colombianos. Dicho valor ha sido creciente y en el año 2002 alcanzó la cifra de 106 millones de pesos colombianos, mientras que en el año 1996 fue de 28 millones de pesos.

INDUPALMA ha apostado por la promoción de la palma de aceite como motor de la paz y el desarrollo en la zona del Magdalena Medio, con un ambicioso plan de expansión del cultivo en un radio de 60 kilómetros alrededor de su plantación original en San Alberto, para conformar la que se ha llamado Ciudadela Agroindustrial de la Paz. Para cumplir este objetivo INDUPALMA realizó el estudio de viabilidad, convocó a propietarios, cultivadores y pequeñas organizaciones de la zona, y puso al servicio del plan asesoría y transferencia tecnológica. Desde un principio, INDUPALMA se propuso que las cooperativas fueran protagonistas de los proyectos que iniciaron la expansión de la Frontera Palmera. Para ello buscó acuerdos con en el sector financiero, el sector público y el sector privado no financiero.

Los acuerdos se consolidaron y, gracias a ellos, 300 campesinos socios de cinco cooperativas de trabajo asociado y de una sociedad de trabajadores de INDUPALMA pudieron comprar 3.716 hectáreas de tierra y recibir créditos para establecer 3.000 hectáreas de cultivos de palma de aceite. En la finca El Palmar (Proyecto 2001), ubicada en el municipio de Sabana de Torres, 170 campesinos compraron 2.256 hectá-

reas. En la finca El Horizonte (Proyecto 2002), ubicada en Puerto Wilches, 130 campesinos compraron 1.460 hectáreas. En El Palmar, los campesinos recibieron un subsidio (el Incentivo a la Capitalización Rural) correspondiente al 40% del valor del cultivo, y la financiación de Megabanco para la compra de la tierra y la de Finagro para desarrollar el cultivo de 1.700 hectáreas. En El Horizonte recibieron un subsidio del Plan Colombia correspondiente al 40% del valor del cultivo y la financiación de Finagro para desarrollar el cultivo de 1.300 hectáreas. Un banco oficial financia el 10% del valor de la tierra (el 90% lo financian los dueños de la finca).

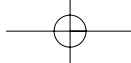
Lo innovador de este proyecto, lo que hace posible que 300 campesinos sin recursos se conviertan en propietarios de la tierra y del cultivo, radica en que la garantía para la financiación de la tierra es la tierra misma. Y la garantía para la financiación de los cultivos, está representada en la venta de la producción futura del fruto, en el Fondo Agropecuario de Garantías (FAG) y en una fiducia en garantía.

2.5. ISA

a) Perfil empresarial y contexto de los programas

Es una empresa de servicios públicos vinculada al Ministerio de Minas y Energía cuyo negocio fundamental es el transporte de energía. ISA es la mayor empresa de transporte de energía en Colombia con cobertura nacional. Cuenta con 9.254 kilómetros de circuito de transmisión de alta tensión superior a 110 mil voltios, 46 subestaciones, 10.105 MVA de transformación y 3.285 MVAR de compensación. Es propietaria en Colombia del 71,5% del Sistema de Transmisión Nacional (STN).

En Colombia, ISA puso en servicio, a finales de diciembre de 2006, la línea de interconexión eléctrica Primavera-Bacatá, a 500 kV, y obras asociadas, con una longitud de 300 kilómetros, y que terminará en marzo de 2007. Por otra parte, el proyecto Bolívar-Copey-Ocaña-Primavera, con 655 kilómetros adicionales de línea a 500 kV que unirán la costa atlántica con el interior del país, permitirá aumentar la capacidad de transferencia de energía entre las dos regiones. Esta obra parte de un corredor eléctrico de 1.051 kilómetros de



extensión que permitirá reforzar la capacidad de intercambio de energía entre el centro y el norte del país.

ISA posee las interconexiones internacionales entre Colombia y Venezuela, a 230.000 voltios, y Colombia y Ecuador, a 230 y 138.000 voltios, las cuales viabilizan los intercambios físicos de energía en el esquema de Transacciones Internacionales de Electricidad (TIE). Asimismo, participa activamente en la promoción de la interconexión eléctrica entre Colombia y Panamá. En 2005, ISA fue aceptada como socia de la Empresa Propietaria de la Red (EPR) con una participación del 12,5%. La EPR es responsable del diseño, construcción, montaje, puesta en servicio, y operación y mantenimiento del Proyecto SIEPAC que consiste en una red de 1.790 km, a 230.000 voltios, entre Panamá y Guatemala.

En los últimos cinco años, el GRUPO ISA ha consolidado su posición en el mercado mediante la creación de nuevas sociedades, con inversiones cercanas a los 508 millones de dólares. De igual manera, para un mayor fortalecimiento de la estructura eléctrica colombiana, ISA ha realizado inversiones por un valor aproximado de 242 millones de dólares.

ISA es una de las empresas colombianas con mayor liquidez en el mercado accionario. TRANSELCA, ISA y Red de Energía del Perú (REP), empresas del GRUPO ISA, tienen una calificación AAA para las emisiones de bonos en sus países de origen. La calificación internacional en moneda extranjera para ISA otorgada por Standard and Poor's es de BB igual a la calificación de las emisiones soberanas techo. Desde marzo de 2004, ISA tiene inscritas sus acciones en Estados Unidos a través del ADR Nivel I (25 acciones = 1 ADR), el cual se negocia en el Mercado OTC del NASDAQ.

ISA es reconocida por sus prácticas de buen gobierno corporativo. Asume el compromiso de contribuir a la construcción de nuevas y mejores condiciones para la sociedad en su conjunto, articulado a través de una estrategia de responsabilidad social corporativa. La responsabilidad social corporativa se entiende como un conjunto de principios, valores y prácticas que implican un compromiso con los grupos de interés cuyo fin es lograr la confianza y la cooperación con la gestión empresarial mediante la disposición per-

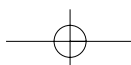
manente a concertar y rendir cuentas por sus actuaciones u omisiones. ISA es consciente de la naturaleza ética de la responsabilidad social corporativa, y por esta razón gestiona la viabilidad y sostenibilidad en el contexto del conflicto sociopolítico, en el marco de la institucionalidad democrática y el respeto a los derechos humanos. Está convencida de que la viabilidad de los negocios y de todos los procesos y operaciones pasa por la viabilidad del país, y en consecuencia, asume el compromiso de contribuir a la construcción de nuevas y mejores condiciones para la sociedad en su conjunto.

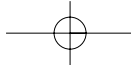
b) Fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas de su cadena de valor

Los clientes de ISA son las grandes empresas generadoras de energía eléctrica y las distribuidoras, por lo que las posibilidades de fortalecimiento de la cadena de valor están centradas en la relación con los proveedores. ISA incide sobre la productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas a través de las siguientes actividades:

a) *Comunicación e información a proveedores.* Con el propósito de impulsar una comunicación de doble vía, se organizan encuentros con los proveedores. Estos eventos tienen como finalidad exponer a los proveedores temas como direccionamiento estratégico de la cadena de abastecimiento, evolución del modelo de gestión de los proveedores, y otros más específicos, como la evaluación de la gestión de éstos, nuevos indicadores, proyectos de homologación y comercio electrónico. De igual manera, estos espacios se utilizan para escuchar dudas y sugerencias de la contraparte. En años anteriores se realizaba un solo evento masivo, pero a partir del 2006 ISA cambió el esquema de relación y en lugar de un evento con todos los proveedores realiza varios eventos con un grupo menor de proveedores, lo que permite un contacto más directo para escuchar inquietudes, frente a temas relacionados con la contratación en ISA.

b) *Convenio con Colciencias.* Se mantiene una línea de investigación permanente con la participación de tra-





bajadores de la empresa ISA y avalados por Colciencias, donde se invita a diferentes universidades, centros de investigación y proveedores para integrarlos, dependiendo de los temas de investigación, en proyectos enfocados al desarrollo de nuevos productos. Como resultados del Convenio Colciencias se puede destacar el Grupo EMPAQUES, cuyo objetivo consiste en el desarrollo de un kit de empaquetaduras para equipos de alta tensión, de excelente calidad.

- c) *Cluster de Servicios asociados a la energía.* Liderado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquía, y el CIDET. Se encuentra en una primera fase de consolidación del colectivo de trabajo, identificación de oferta exportable y proyectos potenciales, que en el mediano plazo están orientados a vincular las pequeñas y medianas empresas del sector. Se participa como miembro del consejo directivo del Cluster.
- d) *Proyecto Colectivo.* El proyecto «Participación de las MIPYMES en las compras de las Empresas con capital público de Colombia», cuyo objetivo es contribuir al aumento de la competitividad de la pequeña y mediana empresa para el suministro de bienes y servicios mediante la implementación de un modelo de desarrollo de proveedores en empresas públicas colombianas (TGI, ISA, ISAGEN, TELECOM y ETB). El proyecto, que tendrá una duración de treinta y seis meses, cuenta con una aportación de 1.215.800 dólares no reembolsables, proporcionados por FOMIPYME (389.900 dólares), el BID/FOMIN (720.000 dólares) y ACIEM (105.900 dólares).

2.6. GRUPO PRISA

a) *Perfil empresarial y contexto de los programas*

El GRUPO PRISA (Promotora de Informaciones, Sociedad Anónima) es el primer grupo de comunicación, educación, cultura y entretenimiento de España. Está presente en 22 países de Europa y América. En el ejercicio 2005, PRISA facturó 1.483 millones de euros y obtuvo un beneficio neto de 153 millones de euros. Cuenta con una plantilla de 9.619 empleados. En

Colombia, el GRUPO PRISA participa en la iniciativa de la Secretaría General Iberoamericana a través de Caracol Radio, la mayor cadena del país, y de la Editorial Santillana.

La administración eficiente y la información puntual son los objetivos principales del gobierno corporativo del GRUPO PRISA. El grupo posee una estructura y unas reglas de gobierno profesionales, con experiencia y eficacia probadas, y desarrolla una política de comunicación corporativa que facilita a los agentes del mercado las condiciones para realizar sus análisis y adoptar decisiones de inversión. Dentro de este marco, el grupo comparte un conjunto de valores entre los que cabe destacar los siguientes:

- a) La defensa de la libertad de expresión y del rigor informativo es la mayor aportación que el grupo puede hacer para el desarrollo de la sociedad democrática. La credibilidad y prestigio de los medios del grupo constituyen un valioso activo que quieren poner diariamente al servicio de la sociedad.
- b) La equiparación de los ciudadanos en el conocimiento, las habilidades y las capacidades técnicas que les permitan ejercer sus derechos y asumir sus responsabilidades.
- c) El talento de sus profesionales es uno de los principales activos un grupo volcado en la educación, la información y el entretenimiento. Por ello, la promoción del desarrollo personal y profesional de los empleados resulta de una importancia esencial para garantizar la solidez y las perspectivas de crecimiento.
- d) Los medios de comunicación que integran el GRUPO PRISA son una plataforma permanente para la defensa de los derechos fundamentales del hombre.
- e) Las empresas que componen el GRUPO PRISA realizan una importante labor en materia de formación, información y concienciación sobre las amenazas que se ciernen sobre el ecosistema global.

Con respecto a la aplicación de los valores compartidos cabe destacar la preparación de un plan durante el 2008 y 2009 con el objetivo de minimizar los daños ambientales y proteger el ecosistema que se ajusta a los criterios siguientes:

- a) Reconocimiento del impacto de la actividad en el medio ambiente:
 - Recopilación de información de las actividades y grado de cumplimiento de la normativa vigente en materia medioambiental por parte de los principales suministradores del Grupo.
 - Recopilación de información y consumos de materiales reutilizables, reciclables o reducibles.
- b) Identificación de prioridades de actuación en términos de impacto medioambiental y/o agilidad de ejecución.
- c) Formalización de una política medioambiental corporativa, que incluye la sistematización del análisis del impacto medioambiental a lo largo de la cadena de valor del GRUPO PRISA.

b) Fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas de su cadena de valor

El GRUPO PRISA tiene en marcha desde el año 2001 un ambicioso proyecto para consolidar la función de compras dentro de toda la corporación. Los principales objetivos de esta iniciativa son comunicar al mercado la puesta en marcha de una política de compras convergente, transparente y objetiva, y reconocer de manera explícita la importancia que para el grupo tiene la máxima eficiencia en sus procesos de adquisición de servicios y materiales.

El proyecto se desarrollará en tres fases. La primera de ellas, ya ejecutada, consistió en la formalización de una política de compras de ámbito corporativo, es decir, aplicable a todas las empresas del grupo en todos los países. La segunda fase, que está en desarrollo y finalizará en 2007, consiste en integrar la función de compras con los sistemas de información corporativos. Y la tercera fase, que se iniciará en 2008, consiste en el establecimiento de marcos de colaboración para el desarrollo de proveedores teniendo en cuenta las necesidades de cada país

La función de compras que resulte de este modelo se basa en cuatro pilares: una organización de compra, una plataforma electrónica, unas prácticas de responsabilidad, y unas condiciones generales de compra.

- a) *La organización compradora* se basa en utilizar el poder, los recursos, la organización y el conocimiento de las diferentes unidades de negocio para optimizar la función de compras. Se trata, no de un modelo centralizado, sino de poner toda la organización a comprar, pero con un procedimiento único, identificable y eficaz. La Dirección de Compras Corporativas es la encargada de llevar a cabo la labor de negociación centralizada de las compras que una la ejecución descentralizada de las mismas por parte de las unidades de negocio.

A través de la negociación centralizada de las compras se pretende consolidar volúmenes de compra a través de la agregación de la demanda existente para cada partida y para todas las Unidades de Negocio, unificando criterios y extendiendo el conocimiento de las mejores prácticas. Asimismo, se identificarán nuevas áreas de beneficios y sinergias y se garantizará la homogeneidad y transparencia de los procesos de compra. A través de la ejecución descentralizada se pretende garantizar flexibilidad a las unidades y desarrollar el concepto de organización compradora utilizando el conocimiento local y particular de las unidades para mejorar las condiciones de compra globales. Para la ejecución descentralizada se han identificado equipos con capacidad de compra independientes en todas las unidades, que detectan las necesidades de compra, estiman los consumos y participan en las decisiones de adjudicación.

- b) *Plataforma electrónica de gestión de compras* (<http://areadecompras.prisa.es/>). Para facilitar el cumplimiento del modelo de gestión de compras se ha desarrollado una plataforma de negociación electrónica que es accesible a todas las unidades de negocio. Este sistema de información permite, entre otras cosas, la inscripción o solicitud de homologación de proveedores de ámbito mundial que potencialmente tengan interés en trabajar con cualquier empresa del grupo, la gestión operativa, técnica, administrativa y contractual de un proceso de negociación electrónica con proveedores que previamente se han dado de alta y han sido

homologados por el GRUPO PRISA, independientemente del alcance global o local de cada negociación, y la negociación de ámbito global o local.

c) *Requisitos a los proveedores en materia fiscal, laboral y de derechos humanos.* Como norma, en cualquier pliego o documentación asociada a una negociación electrónica, el GRUPO PRISA exige que, como condición indispensable para la presentación de ofertas y la adjudicación parcial o total del servicio o suministro material, cada una de las empresas licitadoras puedan acreditar que cumplen los siguientes requisitos:

- Estar al corriente en el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Estar al corriente de las obligaciones con la Seguridad Social.
- Ajustarse a los convenios núms. 138 y 182 de la Organización Internacional del Trabajo relativos a la contratación laboral de menores.
- Cumplimiento de la obligación de reserva de empleo a favor de los discapacitados directamente o a través de las medidas alternativas establecidas en el Real Decreto 27/2000 de 14 de enero de 2000.

d) *Condiciones generales de compra.* En el Área de Proveedores de la web corporativa, de libre acceso, el GRUPO PRISA presenta el marco genérico de relación comercial y contractual con los proveedores que potencialmente estén interesados en ser suministradores de alguna compañía del grupo.

2.7. BANCO SANTANDER

a) *Perfil empresarial y contexto de los programas*

SANTANDER mantiene una sólida base de negocio comercial recurrente y un alto grado de diversificación geográfica. SANTANDER es uno de los primeros bancos del mundo por capitalización bursátil. Es un grupo internacional que combina una sólida presencia local con fuertes capacidades globales y que está presente en tres grandes áreas geográficas: Europa continental, donde las principales unidades son Santander,

Banesto, Banif, Santander Consumer Finance y Santander Totta; Reino Unido, que incluye el negocio de Abbey; e Iberoamérica, con presencia principalmente en Brasil, México, Chile, Argentina, Puerto Rico, Venezuela y Colombia. SANTANDER ha construido un modelo de negocio propio sustentado sobre cinco pilares: calidad de servicio, eficiencia, calidad del crédito, disciplina de capital y visión global. SANTANDER cuenta con más de 129.800 empleados, 69 millones de clientes, y 2,3 millones de accionistas.

La política de responsabilidad social corporativa responde a la convicción de que una actividad empresarial sostenible, preocupada por el futuro, redundará en beneficio de todos: satisfacción del cliente, rentabilidad recurrente para el accionista, motivación de los empleados y progreso económico y social. Durante la Mesa de Diálogo se destacaron cuatro aspectos de la política de responsabilidad social corporativa:

- a) *Atención a la demanda de todos los clientes.* El banco investiga las necesidades de sus clientes y ofrece productos y servicios innovadores y con mejora continua de la calidad del servicio. En los últimos años se han incorporado a esta oferta productos solidarios y socialmente responsables, y otros adaptados a las necesidades concretas de segmentos como los jóvenes, los inmigrantes o los jubilados.
- b) *Gestión de recursos humanos.* Basada en los procesos de selección, gestión de carreras, movilidad geográfica y formación, y con énfasis en la conciliación de la vida familiar y laboral.
- c) *Transparencia.* El banco se esfuerza por mejorar continuamente el nivel de transparencia y claridad informativa, fundamental para garantizar la confianza de los accionistas, que también cuentan con plena igualdad de derechos. El gobierno corporativo está en línea con las mejores prácticas internacionales y la acción del BANCO SANTANDER se mantiene en los índices más relevantes de inversión socialmente responsable.
- d) *Alianza Universidad-Empresa* Santander Universidades tiene convenios con 549 universidades en España, Portugal e Iberoamérica, que impulsan la educación, la

investigación, la cultura emprendedora y las nuevas tecnologías. Más de 10.000 universitarios se han beneficiado de las Becas Santander en 2006. Al mismo tiempo, Universia, la mayor red de colaboración universitaria del mundo, cuenta con 985 universidades socias que representan a 9,9 millones de estudiantes. Es un punto de encuentro e intercambio de experiencias, conocimientos y mejores prácticas. Con iniciativas como los portales de empleo o los proyectos de innovación tecnológica se generan nuevas oportunidades para la comunidad universitaria.

b) Fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas de su cadena de valor

La labor del BANCO SANTANDER, en lo referente al fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas en su cadena de valor, se ha centrado en dos aspectos: la financiación y la educación. Se han definido dos segmentos básicos de micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia: micro, pequeñas y medianas empresas grandes y micro, pequeñas y medianas empresas pequeñas, las cuales comprenden la sección de los establecimientos de comercio. Para las primeras, el GRUPO SANTANDER dispone que una amplia gama de productos y servicios que permiten a la empresa aumentar su productividad y competitividad, tales como la financiación a largo plazo para la compra de maquinaria y equipo, y el *factoring* para financiación del circulante.

Las micro, pequeñas y medianas empresas tienen unas características diferenciales que hacen difícil su sostenibilidad. En primer lugar, la escasa o nula separación entre el negocio y la vida familiar, y por tanto la confusión entre los gastos e ingresos del negocio y los gastos familiares. En segundo lugar, la informalidad se convierte en una dificultad en el momento de solicitar un plan de financiación y en un obstáculo importante a la hora de aprobar un crédito. Por último, el alto riesgo de la sucesión: en el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas que se han desarrollado a partir de un proceso familiar, cuando falta el cabeza de familia, que fue quien fundó la empresa, éstas se tambalean. La

calidad y oportunidad de la asesoría que se les ofrece, y la creación de indicadores financieros de fácil utilización por parte de las micro, pequeñas y medianas empresas, ofrecen la posibilidad de entender la evolución del negocio, a partir de dichos indicadores.

Por otra parte, el banco también ha participado en la publicación de un estudio, *Rutas para la Modernización Empresarial de las MIPYMES*.

2.8. TELEFÓNICA

a) Perfil empresarial y contexto de los programas

El grupo empresarial de telecomunicaciones de Colombia integra a Telefónica Telecom, Telefónica Móviles Movistar, Terra y Atento, y ofrece una amplia gama de servicios que incluyen telefonía fija, telefonía móvil, Internet, banda ancha, transmisión de datos y servicios de valor agregado, así como soluciones corporativas, acceso y contenidos de Internet y servicios de *contact centers*.

TELEFÓNICA COLOMBIA genera unos 8.500 empleos directos en el territorio nacional, pero la cifra se aumenta a 75.000 si se incluyen los empleos indirectos e inducidos generados. TELEFÓNICA COLOMBIA tiene presencia en 998 municipios (90,9% del total) mediante su operación fija con Telefónica Telecom, y una cobertura móvil del 87% de la población colombiana.

TELEFÓNICA entiende la responsabilidad corporativa como una manera de gestionar su negocio en relación con todos sus grupos de interés. En la medida en la que el GRUPO TELEFÓNICA sea capaz de generar un impacto positivo con su actividad en el progreso económico, tecnológico y social de su entorno, y de ganar la confianza de sus grupos de interés, será capaz de garantizar su propia sostenibilidad como empresa. En definitiva, se trata de que sea tan importante alcanzar los objetivos y resultados económico-financieros como la forma en que se consiguen.

El objetivo de la gestión de la responsabilidad corporativa en TELEFÓNICA es la mejora continua de la relación con los grupos de interés a través de un diagnóstico de los riesgos y las expectativas de éstos. Sobre esta base el

grupo pone en marcha acciones de mejora que adapta a las particularidades de cada línea de negocio y país. Al evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y comunicárselo a los grupos de interés, se inicia un nuevo ciclo, de forma que todo el proceso se repita periódicamente en el tiempo. TELEFÓNICA está convencida de que la responsabilidad de una empresa no depende de lo que haga un área, sino de cómo se comporta la compañía en su actividad diaria. No obstante, en TELEFÓNICA hay un departamento de responsabilidad corporativa cuya actividad afecta a todos los empleados y lidera las actuaciones en materia de responsabilidad.

b) Fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas de su cadena de valor

El grupo está desarrollando un programa de ámbito regional para aumentar la productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas basado en la oferta personalizada de tecnología, el apoyo a la formalización y la promoción de la formación económico financiera. Aunque los productos que se ofrecen están en proceso de diseño y adaptación cabe destacar los siguientes componentes del programa:

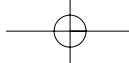
a) *Tecnología.* La construcción de un portafolio tecnológico apropiado para micro, pequeñas y medianas empresas, apunta a generar satisfacción y, sobre todo, a mejorar la productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas. La empresa cuenta con más de 200.000 clientes en este segmento, con productos y servicios totalmente adaptados y con la última tecnología disponible en el mercado.

Un ejemplo de los productos que se ofrecen al segmento, es el de los puestos de trabajo, que tiene dos componentes: voz e informático. Da una solución de comunicaciones por puesto de trabajo y número de trabajadores. Se vende, a través de un esquema diferido a tres años, un conmutador telefónico, con un esquema de soporte, garantía y mantenimiento. Se factura mensualmente el servicio, incluyendo la financiación

del conmutador. Se está lanzando además el puesto de trabajo informático: acceso a tecnologías de la información, a través de ordenadores conectados a banda ancha, con soluciones específicas para micro, pequeñas y medianas empresas, con buenas velocidades de acceso a Internet.

b) *Capacitación.* Se están desarrollando programas piloto para la capacitación de los gestores de las micro, pequeñas y medianas empresas, entre los que cabe destacar los siguientes. Programa de especialización del INALDE, que ofrece a los directivos de micro, pequeñas y medianas empresas la oportunidad de cursar un programa de alto nivel que les permitirá compartir experiencias y conocimientos con empresarios de grandes empresas y perfeccionar sus habilidades directivas. La compañía ofrece a treinta clientes de este segmento la participación en estos cursos. Programas de capacitación técnica en colaboración con Microsoft, Cisco y Proexport, mediante los cuales se pretende llegar a cerca de doscientos clientes que por sus labores técnicas requieren actualizaciones cortas en temas de tecnología. Por último, el programa ESCUELA TÉCNICA DE TELEFÓNICA LATAM «ESTELA» busca mejorar el rendimiento individual de cada técnico tanto en el aspecto operativo como en el de actitud.

c) *Formalización.* En Colombia, el grupo tiene unas 1.209 empresas proveedoras. Se efectúa un acompañamiento en aspectos relacionados con afiliaciones al sistema de Seguridad Social. También se realizan campañas de sensibilización del proveedor para la reducción de accidentes y los días de incapacidad que generan los mismos. Se motiva a los colaboradores y contratistas a utilizar adecuadamente los elementos de protección personal que la empresa le ha asignado de acuerdo con las especificaciones técnicas exigidas por el contrato. Además se trabaja con mucha intensidad en la medición del clima organizativo de las micro, pequeñas y medianas empresas que actúan como contratistas.



2.9. UNIÓN FENOSA

a) Perfil empresarial y contexto de los programas

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. El grupo atiende a más de 8,5 millones de clientes en el mundo, factura 8.000 millones de dólares 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. El grupo genera 2.053 empleos directos, atiende a 1.560.000 clientes, de los cuales 61.520 son clientes micro, pequeñas y medianas empresas. Cuenta con 400 proveedores micro, pequeñas y medianas empresas, los cuales a su vez generan 2.905 empleos indirectos.

UNIÓN FENOSA articula su responsabilidad corporativa a través de tres tipos de compromiso: compromiso con las personas, compromiso con las ideas, y compromiso con el entorno, es decir, compromisos con el medio ambiente y con la acción social.

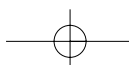
b) Fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas de su cadena de valor

Unión FENOSA trabaja para el mejorar la productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas a través de ocho programas:

- a) *Formación de electricistas.* Busca fortalecer técnicamente a los participantes del programa de electricistas en la adquisición de competencias que les permitan brindar un servicio acorde con las políticas de la empresa y la regulación vigente. En la medida en que les ayuda a mejorar su conocimiento y su formación de cara al trabajo, les ayuda a consolidar las asociaciones a través de las cuales les contrata. Esto facilita la relación con los clientes en la medida en que los referencia a través de las líneas de atención telefónica.
- b) *Formación especializada para contratistas.* Busca proporcionar a los contratistas micro, pequeñas y medianas empresas las herramientas necesarias para una ópti-

ma prestación del servicio a los clientes de EPSA. De la misma manera, trata de contribuir al bienestar y el manejo de la organización desde su interior en temas de salud ocupacional, presentación personal y relación con los compañeros de trabajo. Hace tres años inició, con el BID y con la Universidad ICESI de Cali, un programa de especialización dedicado exclusivamente a veintisiete proveedores micro, pequeñas y medianas empresas. Un programa que duró dos años y que se espera tenga su segunda edición a partir de marzo de 2008.

- c) *Desarrollo de talleres para el uso racional de la energía (URE).* Entendiendo la importancia que tiene la energía como coste de producción, sobre todo en el sector industrial manufacturero, tiene por objetivo educar, por medio de una propuesta pedagógica interactiva, a usuarios micro, pequeñas y medianas empresas del valle del Cauca que reciben servicios de EPSA, en el uso racional, eficiente y seguro de la energía eléctrica.
- d) *Programa para la optimización de los recursos energéticos (PORE).* Pretende familiarizar a los clientes con el manejo de la energía eléctrica y mostrar que el uso racional de la energía es totalmente factible y de un gran beneficio, tanto en las viviendas como en las empresas. Busca también mostrar a los clientes, la importancia de mantener al sector eléctrico controlado a través de evaluaciones, análisis y registros. Finalmente, persigue actualizar a los clientes en lo referente a la calidad de la energía, los sistemas de tierra y presentar las normas a tener en cuenta en las instalaciones eléctricas.
- e) *Programa de formación para la reincorporación productiva-REINICIARSE.* El programa arrancó en la costa atlántica y luego se extendió al valle del Cauca. Surgió como respuesta a la problemática con 3.500 personas identificadas como delincuentes, quienes obtenían sus recursos de manera ilegal, con enormes problemas de seguridad para los barrios y para ellos mismos. En lugar de procesarlos, se decidió incluirlos en un programa de capacitación con el SENA, y agru-



parlos posteriormente en cooperativas y asociaciones, lo que ha permitido que hoy vivan en la legalidad, mejorando sustancialmente la fuente y el valor de sus ingresos, y que hoy sean contratados por gran cantidad de empresas.

- f) *Generación de ingresos*. Este programa acompaña a las organizaciones de base en la mejora de sus procesos internos de relación y de participación en escenarios políticos. También acompaña a estas organizaciones en la búsqueda de oportunidades de desarrollo social, cultural y económico que permitan generar mayores ingresos.

Se han promovido proyectos agroproductivos, orientados a la producción de productos limpios, bajo esquemas de producción ecológica: proyectos de panela, de café, de caña de azúcar, respetando la vocación natural agrícola que tienen las zonas en las cuales se trabaja, especialmente cerca de las plantas de elaboración. Hoy existen 17 proyectos, pero la empresa ha colaborado en más de 64 proyectos productivos que agrupan a alrededor de 940 familias que hoy viven de estos ingresos.

- g) *Energía social*. Este proyecto tiene como objetivo la estructuración de un modelo de gestión empresarial sostenible para las comunidades y las empresas que permita integrar a familias que no tienen una relación comercial formal con las empresas de suministro eléctrico. En la costa hay 350.000 familias que no tienen una relación comercial normal con la empresa eléctrica. Hace cuatro años la empresa, en unión con el Gobierno, desarrolló fórmulas de carácter empresarial para la integración de estas familias. A este programa se le denomina «Energía Social».

La empresa atiende a este mercado, con prácticas diferentes a las que se aplican normalmente a las otras empresas distribuidoras, puesto que aquí los clientes pueden pagar diariamente, dado que buena parte de sus ingresos los obtienen a diario. Es gente que vive de la rebusca, de lo que obtienen en los semáfo-

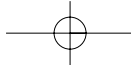
ros, y, a cambio de tener energía, esta empresa les facilita que puedan pagar diariamente.

En la cadena de relación con sus clientes, la empresa ha constituido diecinueve micro, pequeñas y medianas empresas que son las que actúan como comercializadoras de energía. Estas empresas facturan, reparten las facturas y recaudan. Reciben además formación y asesoramiento del grupo lo que les permite aumentar la productividad. El grupo UNIÓN FENOSA ha tenido un beneficio importante. La recaudación procedente de estas familias era del 7% con respecto a la energía consumida hace cuatro años, mientras que hoy es casi del 36%. Además se ha generado una cultura del pago en unos clientes que jamás llegaron a pagar energía.

- h) *Comercializadora de empresas de economía solidaria*. Promueve la creación de una entidad que comercializa los productos de las asociaciones de pequeños productores de la costa del Caribe. El ente garantiza un precio y unas cantidades acordes con los costes y el tamaño de sus negocios con esquemas de crédito a corto plazo para la compra de sus insumos. La comercializadora ha permitido integrar a clientes que no pagaban energía y que generaban graves problemas de pérdidas. Una asociación manejada por ellos mismos regula internamente el consumo eléctrico. La asociación factura, reparte y cobra, y además corta el suministro en caso de incumplimiento a sus propios asociados.

3. LOS PROBLEMAS, LAS PROPUESTAS Y LOS OBSTÁCULOS

Las grandes empresas participantes en la Mesa de Diálogo de Colombia identificaron una serie de actuaciones para atender los problemas de las micro, pequeñas y medianas empresas de su cadena de valor. Entre ellos cabe destacar los siguientes.



a) Desarrollo integral

La amplia gama de problemas que caracterizan a las micro, pequeñas y medianas empresas se manifiesta en la escasa sostenibilidad de las mismas, es decir, la vida media de estas empresas es muy inferior a la de las grandes empresas. Los programas deben, por tanto, atender al desarrollo integral de la empresa para que los propios gerentes sean capaces de identificar los riesgos de la empresa. En muchas ocasiones, este apoyo se deberá iniciar con la propia formalización de la empresa. En otros, lo más importantes será la formación gerencial o técnica. Las discusiones insistieron en el acompañamiento a la mejora integral de las pequeñas empresas.

b) Más y mejor financiación

La escasa capacidad financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas fue uno de los temas más discutidos durante la Mesa de Diálogo. A este respecto se distinguió entre el acceso a financiación del circulante y el acceso a bienes de inversión. Acerca del primer tema, el capital de trabajo, se indicó que las prácticas de pago aplazado de las grandes empresas son en muchos casos las culpables del desequilibrio financiero de las propias micro, pequeñas y medianas empresas. A este respecto, los pagos de las grandes empresas a las micro, pequeñas y medianas empresas en fechas fijas y al contado mejoraría la capacidad financiera de éstas sin encarecer los costes de las grandes. La diferencia de los márgenes entre las pequeñas y las grandes empresas aconseja el pago al contado para aumentar la creación de valor de la cadena productiva. La elaboración y verificación de la información, la asesoría necesaria para que las micro, pequeñas y medianas empresas preparen la información y los mayores requerimientos regulatorios producen esta ampliación de márgenes entre la pequeña y la gran empresa.

La cadena de valor puede contribuir a la reducción de márgenes ofreciendo a los bancos garantías parciales sobre la base de los compromisos de compras. El obstáculo es, a veces, la falta de confianza de la gran empresa en los eslabones de su cadena de valor.

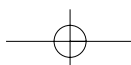
c) Formación gerencial

La escasa formación empresarial de los directivos de las micro, pequeñas y medianas empresas aconseja aumentar la formación de éstos. Los programas de este tipo tuvieron gran aceptación entre las empresas participantes. Si bien no se discutió el contenido de los cursos, la opinión generalizada fue que debían incluir como mínimo tres tipos de módulos: un módulo de gestión estratégica y empresarial que permitiera a los gerentes identificar los puntos críticos de la empresa tanto para su sostenibilidad como para su crecimiento; un módulo de obligaciones legales, con especial énfasis en materia de recursos humanos, incluyendo higiene y seguridad en el trabajo, y seguros sociales; y un tercer módulo de gestión y planificación financiera que le permitiera conocer las opciones más adecuadas para su negocio y los requisitos para que estas empresas sean sujetos de crédito.

También hubo acuerdo en los principales obstáculos para el desarrollo de estos programas. El primero de ellos, la ausencia de fondos públicos para costear dichos programas. En consecuencia, el apoyo público para que los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas puedan acceder a los mismos aparece como una demanda no siempre explícita. El segundo obstáculo es la incapacidad de los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas para comprometerse con un horario fijo, dada la variedad de funciones que realizan en su empresa. En este sentido, se sugirió el desarrollo de programas *on line* con presencia puntual y con profesores de apoyo.

d) Sistemas integrales de calidad y la certificación de sus productos

Algunos participantes indicaron que las muchas micro, pequeñas y medianas empresas de tamaño medio que ya están organizadas y formalizadas empresarialmente carecen de sistemas integrales de calidad y de certificación de productos. Incluso llegaron a decir que las empresas no tienen ni incentivos ni medios para la implantación de sistemas integrales de calidad y certificación de productos. A este respecto, una opción a desarrollar se basaría en tres pilares: primero, la exigencia



de requisitos graduales de calidad por parte de las grandes empresas a sus proveedores; segundo, el apoyo continuado de las grandes empresas a los proveedores comprometidos con un programa de calidad y certificación de productos, por ejemplo, compromisos de estabilidad o crecimiento de las compras, ofrecimiento de garantías financieras por un porcentaje de las compras; y tercero, el apoyo financiero a las cadenas de valor de grandes empresas que se comprometen con programas de calidad.

e) Capacitación técnica para trabajar en el sector eléctrico

Las empresas eléctricas mostraron su preocupación por la escasez de empresas con trabajadores con la formación técnica suficiente para mantener, conservar y reparar con rapidez, seguridad y eficiencia las instalaciones eléctricas. Este problema es mayor en las zonas rurales. Para atender a este problema se propusieron tres tipos de acciones. En primer lugar, la realización de cursos de formación de electricistas promovidos y supervisados por las propias empresas suministradoras de energía eléctrica; se sugirió además la emisión de títulos. En segundo lugar, el apoyo a la constitución de micro, pequeñas y medianas empresas para el mantenimiento y reparación de instalaciones eléctricas, a través del apoyo en el proceso de elaboración de un proyecto de asociación, de constitución de la pequeña y mediana empresa, y de capacitación. Por último, la implantación del registro único de contratistas. Aunque la formación de electricistas individuales ya la realizan algunas de las empresas eléctricas, las empresas creen que una actuación sistemática en esta dirección que contemple no sólo la formación de electricistas, sino también la conformación de empresas formales para la operación y mantenimiento de las redes eléctricas, aumentaría la productividad de las personas que trabajan en la cadena productiva. Los obstáculos que aparecen para el desarrollo de estas iniciativas son de dos tipos: financieros y legales. La necesidad de medios económicos para hacer frente a los costes de formación de electricistas, aunque es un obstáculo para su desarrollo, no parece insalvable, pues los costes no son altos y son recuperables por las propias empresas eléctricas. Una

opción sería un acuerdo entre las propias empresas para la estructuración y desarrollo de los cursos de formación. El segundo obstáculo, que es de carácter legal, se refiere a la posibilidad de que los trabajadores de las empresas subcontratistas sean considerados personal propio de las empresas eléctricas como consecuencia de la estructuración de estos cursos. La organización de estos cursos a través de acuerdos entre un grupo de empresas eléctricas y el sector público, además de reducir los costes, externalizaría los cursos de formación del ámbito de una única empresa y reduciría el riesgo legal de que tales trabajadores fueran considerados trabajadores internos de una gran empresa eléctrica.

f) Uso eficiente de la energía

Las empresas eléctricas consideran que el uso no eficiente de la energía es un freno a la competitividad y productividad de las micro, pequeñas y medianas empresas y también un gasto innecesario para los consumidores finales. Por tanto, proponen la estructuración de programas para el uso eficiente de la energía de sus clientes. Aunque durante la discusión se apuntó a programas tanto para micro, pequeñas y medianas empresas como para consumidores finales, las propuestas que se concretaron se refieren principalmente a medidas de ahorro para consumidores domésticos. Se discutieron las siguientes medidas: desarrollo del sello de eficiencia energética para electrodomésticos con la finalidad de promover el desarrollo tecnológico de los electrodomésticos, éste orientado al uso eficiente de la energía, campaña de sustitución de bombillas incandescentes por las de bajo consumo, y sustitución de frigoríficos con más de diez años de antigüedad. Entre los obstáculos para la aplicación efectiva de las mismas cabe destacar la escasez de presupuesto para divulgar los planes de forma masiva, y el bajo compromiso de las empresas con las iniciativas encabezadas por el Ministerio de Minas y Energía.

g) Creación de redes de micro, pequeñas y medianas empresas

La escasa comunicación entre las micro, pequeñas y medianas empresas se discutió como un problema para el desarrollo

de las mismas. Esta escasa comunicación, a su vez, podría estar provocada por la dificultad de acceso a la tecnología y las comunicaciones. A este respecto se propuso la creación de redes de telecomunicaciones que permitan a las micro, pequeñas y medianas empresas conectarse a costes asequibles. Se sugirió buscar apoyo de gremios para formalizar canales de comunicación y capacitación en esta área. El mayor obstáculo para promover estas redes es la falta de tiempo de los gestores de micro, pequeñas y medianas empresas para desarrollar labores asociativas.

4. CONSIDERACIONES FINALES

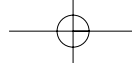
- a) Existe consenso acerca de la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas para el desarrollo económico y el equilibrio social en Colombia por su contribución a la generación de riqueza, empleo, crecimiento económico, bienestar y mejora en la distribución del ingreso. Las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia equivalen al 90% del parque empresarial nacional, generan más del 63% del empleo y del 37% de la producción.
- b) Aunque la problemática de las micro, pequeñas y medianas empresas en la cadena de valor de las grandes empresas no es uniforme y cada una de las cadenas tiene sus propias características, hay cuatro problemas que son comunes a todas las cadenas de valor: una escasa formación gerencial, un alto grado de informalidad, procesos de calidad no estandarizados, poca capacidad financiera, y bajo nivel de formación técnica.
- c) Todas las empresas que participaron en la Mesa de Diálogo realizan acciones y disponen de normativa para el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas en sus cadenas de valor. Así pues, casi todas las grandes

empresas tienen normativas internas para asegurar una cierta formalidad a sus proveedores, muchas dan formación técnica a sus proveedores e incluso existen experiencias de apoyo financiero para la compra de maquinaria y bienes de equipo.

- d) Las empresas de la Mesa de Diálogo no parecen disponer de programas sistemáticos de mejora de la productividad y competitividad de toda la cadena de valor o de alguna de sus partes. Es decir, los programas no tienen definición precisa de objetivos, compromisos de las partes y medios. No obstante, durante la discusión, las grandes empresas de Colombia mostraron interés en realizar este tipo de programas, si bien parece que el coste de los mismos supone un obstáculo para muchas empresas. Por tanto, el diseño y aplicación de programas de mejora de la productividad y competitividad de las cadenas de valor se facilitaría con la mejor integración de las ayudas públicas en dichos programas.
- e) Los programas de formación gerencial y los programas para la implantación de sistemas de calidad en las micro, pequeñas y medianas empresas aparecen como prioritarios en las discusiones de la Mesa de Diálogo. Casi todas las grandes empresas muestran interés en liderar programas de implantación de mejora de la calidad y están dispuestas a aceptar compromisos al respecto. No obstante, también indican que para el desarrollo de los mismos los acuerdos entre el sector público y las grandes empresas son necesarios.

NOTAS

- 1 Rodríguez, Astrid Genoveva (septiembre, 2003), *La Realidad de la PYME Colombiana, Desafío para el Desarrollo*, Fundación FUNDES, Bogotá, p. 8.
- 2 Ramos Pérez-Torrealba, Eva; Villanueva, María Teresa; y Peinado-Vara, Estrella (abril, 2007), *Empresas Privadas y Creación de Oportunidades Económicas para Micro y Pequeñas Empresas*, BID, Washington, DC, p. 5.
- 3 *Ibidem*.



5

MÉXICO

EL CRECIMIENTO Y LA INTERNACIONALIZACIÓN EN EL CENTRO DEL DEBATE

Jesús Schucry Giacoman

1. ANTECEDENTES

La Secretaría General Iberoamericana, con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional ha puesto en marcha la iniciativa *La responsabilidad social corporativa y la productividad de las cadenas de valor*. La iniciativa incluye entre otras actividades la celebración de seis Mesas de Diálogo en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México y Perú.

En México, la mesa fue organizada por la Secretaría General Iberoamericana, el Centro para la Globalización, Competitividad y Democracia del Tecnológico de Monterrey y el Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO), y se llevó a cabo el 24 de septiembre de 2007 en el Tecnológico de Monterrey, Campus Santa Fe, en la Ciudad de México. El objetivo de la Mesa de Diálogo de México fue la identificación de programas e iniciativas que las grandes empresas del país están desarrollando o podrían desarrollar para aumentar la

productividad de las pequeñas y medianas empresas asociadas a sus cadenas de valor.

A la Mesa de Diálogo celebrada en México, asistieron autoridades de los diferentes órdenes de Gobierno, responsables de los programas de pequeñas y medianas empresas, micro, pequeñas y medianas empresas que actualmente se benefician de alguno de los programas de responsabilidad social corporativa, empresas privadas que cuentan con dichos programas, organizaciones educativas y de formación profesional, instituciones de crédito, y representantes de la Secretaría General Iberoamericana. El anexo 1 incluye una relación de los participantes.

Como resultado de la Mesa de Diálogo, se preparó el presente informe, que identifica los programas e iniciativas actuales y potenciales, los obstáculos para el desarrollo de los mismos y las recomendaciones y sugerencias para la efectividad de los programas.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

2.1. Clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas en México¹

Los criterios de clasificación de la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país. De manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y, como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos.

En 1985 la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía, estableció de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño. El 30 de abril de ese año publicó en el Diario Oficial de la Federación el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, en el que se establece la clasificación de acuerdo con los siguientes criterios (tabla 1):

- a) Microindustria: Las empresas que emplean hasta quince personas y cuyas ventas netas no superen los treinta millones de pesos al año.
- b) Industria pequeña: Las empresas que emplean hasta cien personas y cuyas ventas netas no rebasen la cantidad de cuatrocientos millones de pesos al año.
- c) Industria mediana: Las empresas que emplean ocuparán hasta doscientas cincuenta personas y cuyas ven-

tas netas no rebasen la cantidad de 1.100 millones de pesos al año.

Desde entonces, el marco normativo y regulador de las actividades económicas de las micro, pequeñas y medianas empresas lo ha establecido la Secretaría de Economía (antes SECOFI). A partir de 1990 existen cinco pronunciamientos acerca de los criterios para la definición de las micro, pequeñas y medianas empresas, realizados los cuatro primeros por la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, y la última por la actual Secretaría de Economía, en las fechas siguientes:

- 18 de mayo de 1990.
- 11 de abril de 1991.
- 3 de diciembre de 1993.
- 30 de marzo de 1999.
- 30 de diciembre de 2002.

Actualmente sólo se utiliza la definición del 30 de diciembre de 2002, que es a la que se hace referencia en este documento.

2.2. Evolución de las micro, pequeñas y medianas empresas de 1993 a 2003

Según los resultados de los Censos Económicos 2004, en 2003 había en México 3.005.157 unidades económicas que realizaron alguna actividad económica objeto de censo, en las cuales trabajaron 16.239.536 personas. Los estratos de hasta 10 personas ocupadas concentraron el 94,9% de las unida-

TABLA 1 Tipos de empresas según el número de empleados

TAMAÑO/ACTIVIDAD	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	Más de 251	Más de 101	Más de 101

Fuente: Diario Oficial de la Federación, 2002.

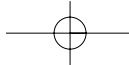


TABLA 2 Situación de las empresas mexicanas en 2004

ACTIVIDAD ECONÓMICA	UNIDADES ECONÓMICAS		PERSONAL OCUPADO TOTAL*	
	ABSOLUTO	%	ABSOLUTO	%
Total nacional**	3.005.157	100,0	16.239.536	100,0
Servicios	1.013.743	33,7	5.215.808	32,1
Comercio	1.580.587	52,6	4.997.366	30,8
Industrias manufactureras	328.718	10,9	4.198.579	25,9
Construcción	13.444	0,4	652.387	4,0
Transportes, correos y almacenamiento	41.899	1,4	634.940	3,9
Electricidad, agua y gas	2.437	0,1	221.335	1,4
Pesca y acuicultura animal	21.252	0,7	196.481	1,2
Minería	3.077	0,1	122.640	0,8

F u e n t e INEGI. Censos Económicos, 2004.

* El personal ocupado total comprende tanto al personal ocupado dependiente de la razón social como al no dependiente de la misma.

** Los totales nacionales excluyen sector agropecuario, gobierno, asociaciones religiosas y organizaciones extraterritoriales.

Notas: - Las actividades económicas se ordenaron de acuerdo con la cantidad de personal ocupado total.

- En este cuadro y en lo sucesivo, la suma de los porcentajes puede no sumar cien por ciento debido al factor de redondeo.

des económicas, un 38,3% del personal ocupado total y generaron únicamente un 11,6% de la producción bruta total.

En particular, en el estrato de hasta dos personas ocupadas se ubicaron más de dos tercios de las unidades económicas (70,5%), una de cada cinco personas ocupadas y aportó un 4,8% a la producción bruta total. Por el contrario, las empresas ubicadas en los estratos de más de cien personas ocupadas, generaron el 70,7% de la producción bruta total, con un 39,3% de la fuerza laboral y con menos del 1% de las unidades económicas a nivel nacional.

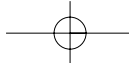
Como se puede apreciar en la tabla 2, de estos totales, el 97,2% de las unidades económicas y el 88,8% del personal ocupado corresponden en conjunto a la industria manufacturera, al comercio y a los servicios. En los siguientes párrafos nos centraremos en el comportamiento de estos tres sectores únicamente.

En términos generales, dichos sectores presentaron una tendencia positiva en el número de establecimientos y personal ocupado total. De 1993 a 2003, las unidades económicas aumentaron un 54,7% y el personal ocupado total un 75,6%.

Las tablas 3 y 4 desglosan las unidades económicas y el personal ocupado por estratos, según su tamaño (determinado por el número de personas ocupadas en cada establecimiento); los incrementos más significativos en el período de 1993 a 2003, se registraron en el estrato de las unidades que empleaban a más de 1.001 personas con un 151,3% en las unidades económicas y 207,9% en el personal ocupado total.

Vale la pena mencionar que el ritmo de crecimiento de los distintos eventos censales durante la década de 1993 a 2003 fue diferenciado, pues mientras que en el primer quinquenio (1993-1998) las unidades económicas de estos tres sectores aumentaron un 44,5% y el personal ocupado total un 59%, en el segundo quinquenio los incrementos fueron de menor magnitud, de un 7,1 y un 10,4% respectivamente.

A pesar del incremento en el número absoluto de las unidades económicas y del personal ocupado total, la estructura porcentual por estratos no ha sufrido cambios significativos en los últimos diez años. Como se puede apreciar en la tabla 5, el personal ocupado total de las grandes empresas aumentó su importancia relativa, lo que muestra la consolidación de este segmento de empresas en la economía.


TABLA 3 Evolución de las unidades económicas por estratos de personal ocupado (1993, 1998 y 2003)

ESTRATIFICACIÓN CENSAL	UNIDADES ECONÓMICAS			CRECIMIENTO PORCENTUAL		
	1993*	1998	2003	1993-1998	1998-2003	1993-2003
Total nacional	1.889.740	2.729.976	2.923.048	44,5	7,1	54,7
0 a 2	1.426.042	2.068.401	2.078.213	45,0	0,5	45,7
3 a 5	306.763	433.327	569.014	41,3	31,3	85,5
6 a 10	76.691	116.095	145.451	51,4	25,3	89,7
11 a 15	25.781	36.937	42.848	43,3	16,0	66,2
16 a 20	13.170	18.402	21.309	39,7	15,8	61,8
21 a 50	24.115	33.359	38.432	38,3	15,2	59,4
51 a 100	8.448	11.097	13.042	31,4	17,5	54,4
101 a 250	5.693	7.698	9.039	35,2	17,4	58,8
251 a 500	1.895	2.735	3.473	44,3	27,0	83,3
501 a 1.000	822	1.268	1.423	54,3	12,2	73,1
1.001 y más personas	320	657	804	105,3	22,4	151,3

Fuente INEGI. Censos Económicos 1994, 1999 y 2004.

* En los Censos Económicos de 1993 se incluyen únicamente los resultados de unidades productoras.

Nota: para los Censos Económicos 1993 y 1998, los datos corresponden a la CMAP (Clasificación Mexicana de Actividades y Productos).

TABLA 4 Evolución del personal ocupado total por estratos (1993, 1998 y 2003)

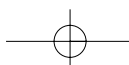
ESTRATIFICACIÓN CENSAL	PERSONAL OCUPADO TOTAL			CRECIMIENTO PORCENTUAL		
	1993*	1998**	2003	1993-1998	1998-2003	1993-2003
Total nacional	8.206.370	13.050.009	14.411.753	59,0	10,4	75,6
0 a 2	1.985.275	3.254.861	2.959.286	64,0	-9,1	49,1
3 a 5	1.086.784	1.602.896	2.032.310	47,5	26,8	87,0
6 a 10	570.452	914.534	1.070.135	60,3	17,0	87,6
11 a 15	327.893	497.575	543.393	51,7	9,2	65,7
16 a 20	234.468	344.617	379.263	47,0	10,1	61,8
21 a 50	750.492	1.090.319	1.196.005	45,3	9,7	59,4
51 a 100	596.099	819.118	923.495	37,4	12,7	54,9
101 a 250	880.833	1.238.106	1.403.386	40,5	13,3	59,3
251 a 500	648.896	973.008	1.190.534	49,9	22,4	83,5
501 a 1.000	560.604	903.257	975.766	61,1	8,0	74,1
1.001 y más personas	564.574	1.411.718	1.738.180	150,1	23,1	207,9

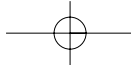
Fuente INEGI. Censos Económicos 1994, 1999 y 2004.

* En los Censos Económicos de 1993 se considera únicamente al personal que depende legal y laboralmente del establecimiento.

** A partir de los Censos Económicos de 1998 se incluye el personal ocupado dependiente de la razón social así como el contratado por otra razón social y que realiza labores sustantivas o de producción.

Nota: para los Censos Económicos 1993 y 1998, los datos corresponden a la CMAP (Clasificación Mexicana de Actividades y Productos).




TABLA 5 Unidades económicas y personal ocupado total por estratos (1993, 1998 y 2003)

ESTRATIFICACIÓN CENSAL	UNIDADES ECONÓMICAS			PERSONAL OCUPADO TOTAL		
	1993	1998	2003	1993	1998	2003
Total nacional	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
0 a 10	95,8	95,9	95,5	44,4	43,4	42,1
11 a 50	3,3	3,2	3,5	16,0	15,3	14,7
51 a 250	0,7	0,7	0,8	18,0	16,5	16,1
251 y más personas	0,2	0,2	0,2	21,6	24,8	27,1

F u e n t e INEGI. Censos Económicos 1994, 1999 y 2004.

Es notoria la participación de los establecimientos que empleaban de 0 a 10 personas, pues sus porcentajes de participación fueron siempre superiores al 95% en el período de 1993 a 2003; mientras que el personal empleado total en estas unidades económicas representó poco más del 40% para esos años.

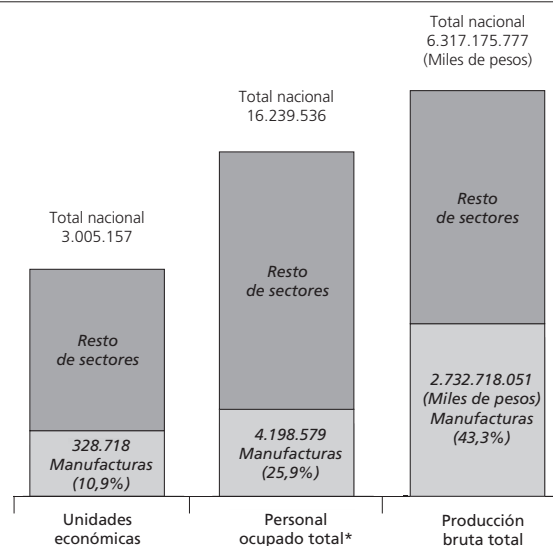
En particular, para cada uno de los tres sectores podemos mencionar lo siguiente:

- Industrias manufactureras: los resultados censales muestran que en el estrato de los microestablecimientos se ubicó un 90,9% de las unidades económicas, un 18,2% del personal ocupado y un 3,4% de la producción bruta total. En el otro extremo, los establecimientos con 251 y más personas, que suponen un 0,9%, generaron un 73,6% de la producción bruta total.
- Servicios: de 1.013.743 unidades económicas que operaron en los sectores de servicios, un 94,7% se concentró en el estrato de 0 a 10 personas, empleando al 42,2% del personal dedicado a los servicios. En cambio, las unidades económicas grandes emplearon al 33,6% del personal ocupado total y generaron un 57,6% de la producción bruta total.
- Comercio: en las actividades de comercio, las microempresas representaron un 97% del total de las unidades económicas, un 62,1% del personal ocupado total y 32,6% de la producción bruta total, siendo los microestablecimientos los que más aportaron a la pro-

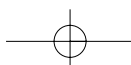
ducción, seguidos de los grandes (101 y más personas) con un 29,9%, según los resultados de los Censos Económicos 2004.

2.3. Otras características de las micro, pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera

La clasificación de las empresas por tamaño permite también observar por sector de actividad otras características de las

GRÁFICO 1 Características de las empresas manufactureras


F u e n t e Elaboración propia a partir de información de Confecámaras, 2001.



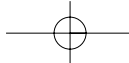


TABLA 6 Categoría jurídica de las unidades económicas por tamaño (2003)

TAMAÑO	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL							
	TOTAL		TOTAL	PERSONA FÍSICA	SOCIEDAD MERCANTIL	SERVICIOS Y COOPERATIVAS Y ASOCIACIONES	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	OTRA*
	ABSOLUTO	%						
Total	328.718	100,0	100,0	89,8	9,6	0,2	0,1	0,1
Micro	298.678	90,9	100,0	96,2	3,4	0,2	0,1	0,1
Pequeñas	19.754	6,6	100,0	38,2	59,8	1,1	0,4	0,4
Medianas	7.235	2,2	100,0	4,1	92,2	1,5	1,5	0,7
Grandes	3.051	0,9	100,0	1,1	96,3	0,8	1,1	0,7

* Sociedades o agrupaciones en general no contempladas anteriormente.

unidades económicas, tales como la *categoría jurídica* de los establecimientos, la *permanencia de las unidades económicas*, o el *uso de equipos informáticos e Internet*, entre otras. En el gráfico 1 se presentan algunas de estas características para el sector manufacturero, de las unidades económicas, según tamaño de empresa.

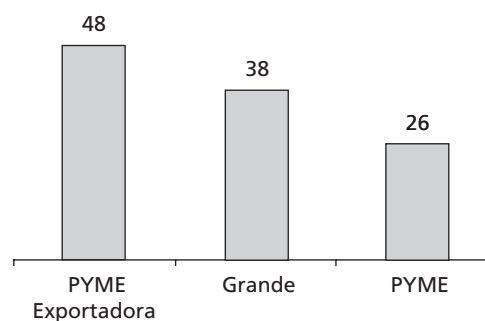
a) Categoría jurídica en la industria manufacturera: de las 328.718 unidades económicas que existían en 2003, de acuerdo con los Censos Económicos 2004, las categorías jurídicas más frecuentes fueron personas físicas y sociedades mercantiles. El 96,2% de los informantes que tenían hasta 10 personas empleadas en las unidades económicas manufactureras declararon estar constituidos como personas físicas, destacando que conforme se incrementa el tamaño de las unidades económicas se reducen las personas físicas y aumentan las sociedades mercantiles (tabla 6).

b) Año de inicio de operaciones de los establecimientos manufactureros: los Censos Económicos recogen información que permite medir la permanencia de las unidades económicas en función del año de inicio de operaciones. Así, al relacionar el año de inicio de operaciones con el tamaño de las unidades económicas se observa que a menor tamaño del establecimiento se reduce su expectativa de permanencia en el mercado. Las unidades micro presentan una proporción mayor de apertu-

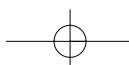
ras recientes entre 1998 y 2003 respecto de las unidades ubicadas en otros rangos. Conforme se incrementa el tamaño de los establecimientos menor es el número de aperturas en el corto plazo. Con base en lo anterior, un 53% de las unidades económicas que ocuparon hasta 10 personas iniciaron actividades después de 1998.

c) Uso de equipos informáticos e Internet en las manufacturas: en la actualidad, el uso cada vez más amplio de equipos informáticos y de Internet está influyendo en las actividades cotidianas que se desarrollan en diver-

GRÁFICO 2 Proporción de empresas que adquirieron activos fijos en el último año físico



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Confecámaras, 2001.



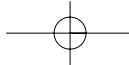
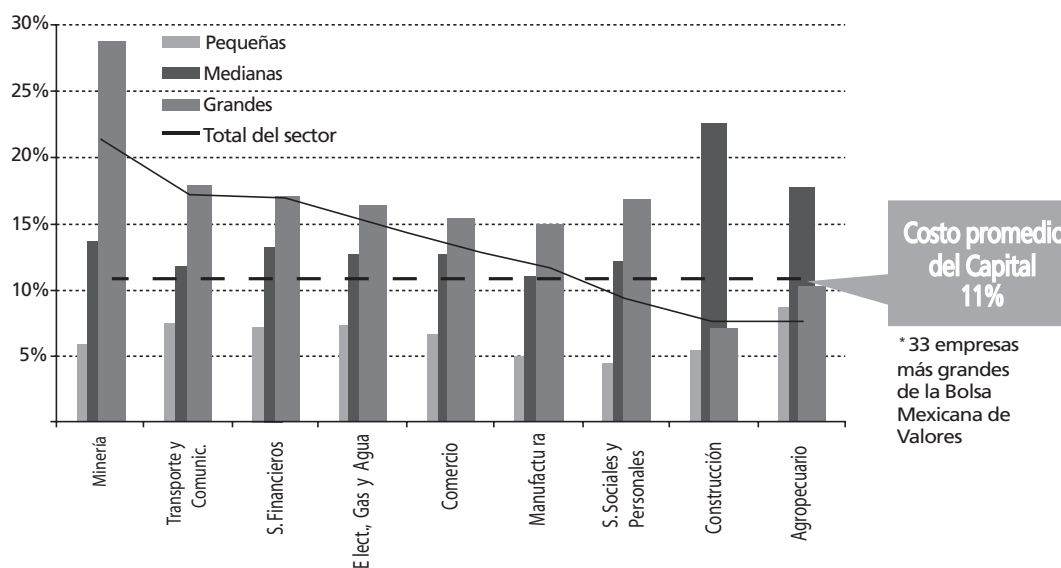


GRÁFICO 3 Indicador de productividad global en México

Rendimiento antes de impuestos



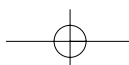
F u e n t e IMCO, con datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) y la Bolsa Mexicana de Valores (BMV).

En los ámbitos de la vida humana, y, en consecuencia, en instituciones como universidades, empresas, hogares y Gobierno. En los Censos Económicos 2004 se midió por primera vez el uso de equipos informáticos y de Internet en los procesos productivos. El uso del equipo informático según el tamaño de la unidad económica manufacturera permite apreciar una brecha tecnológica, ya que a medida que los establecimientos crecen, la propensión al uso de equipo informático y de Internet es mayor.

2.4. Diagnóstico de las pequeñas y medianas empresas

El instituto Mexicano para la Competitividad presentó el diagnóstico de la situación actual de las pequeñas y medianas empresas en México². Del análisis cabe destacar los siguientes aspectos:

- En primer lugar, una gran proporción de las pequeñas y medianas empresas no tienen la capacidad de realizar las inversiones que su sector le demanda, como indica el gráfico 2. Por ello, en muchas ocasiones sus productos se ven en la imposibilidad de acceder a mercados con requerimientos específicos. Por ejemplo, la falta de medios para empaquetar de acuerdo con las demandas de los grandes clientes.
- En segundo lugar, los rendimientos antes de impuestos de las empresas pequeñas y medianas, independientemente del sector en el que se ubiquen, son los más bajos, incluso son inferiores al coste del capital promedio, lo que implica que muy difícilmente serán sujetos de crédito (gráfico 3). Por tanto, estas empresas deberán mejorar sus modelos de negocios para poder incrementar sus rendimientos antes de poder acceder a algún crédito.



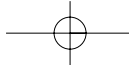
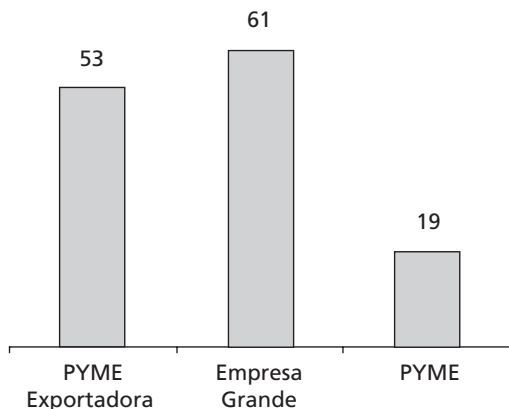
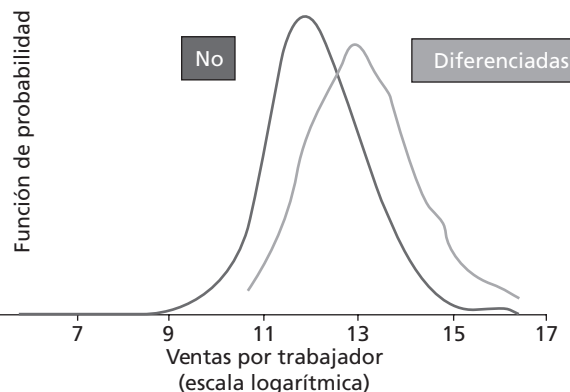


GRÁFICO 4 Porcentaje de empresas que tienen algún tipo de certificación de calidad



Fuente Enterprise Suverys, The World Bank Group, 2006

GRÁFICO 5 Empresas con posicionamiento estratégico y mayor eficiencia operacional



Fuente IM CO, con datos de Enterprise Suverys, The World Bank Group, 2006

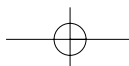
- c) En tercer lugar, se presentó la evidencia acerca de la incidencia de la certificación de calidad en la eficiencia operativa. Por ejemplo, las ventas por trabajador son mucho más altas en las empresas con certificación de calidad. Por otro lado las cifras muestran que en México sólo el 19% de las pequeñas y medianas empresas disponen de algún certificado de calidad (gráfico 4).
- d) En cuarto lugar, se destacó que los sectores innovadores e integradores de las cadenas de proveedores son los que presentan un crecimiento mayor. Por ejemplo, las industrias de fabricación y montaje de automóviles y camiones tienen tasas de crecimiento mayores que se explican en su mayoría por el aumento de la productividad total de los factores y donde la innovación explica el 92% del crecimiento de la productividad. Es precisamente en estas industrias donde la integración de los proveedores con la gran empresa es mayor (gráfico 5).

La experiencia internacional apunta a que sí es posible que las pequeñas y medianas empresas sean un adecuado motor del desarrollo. Los casos de países como Italia, España, Ale-

mania e incluso de algunos países de América Latina donde el desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas ha sido positivo, ponen de manifiesto que la mayor productividad requiere un cierto grado de integración de la pequeña y mediana empresa con las empresas grandes, métodos globales de negocio, estrategias de diferenciación, desarrollo de franquicias y marcas. Por lo tanto, México debe buscar relaciones «simbióticas» entre las pequeñas y las grandes empresas, entendiendo el término como una relación exitosa entre las partes para la resolución de problemas mutuos y con una visión a largo plazo. En definitiva, una relación que impida el aislamiento de las empresas.

3. PROGRAMAS DE GRANDES EMPRESAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE SUS CADENAS DE VALOR

En la Mesa se discutieron los principales problemas que enfrentan las pequeñas y medianas empresas en México y cómo, con programas específicos de responsabilidad social



corporativa, las grandes empresas pueden contribuir a la eliminación de dichos obstáculos para integrarlas a las cadenas de valor, impulsando la productividad, competitividad y la creación de empleos en México. Aunque durante el diálogo se mencionaron diversos programas que el Gobierno Federal ofrece para el apoyo a las empresas, éstos no se van a discutir aquí³.

En esta sección se describen brevemente los programas de las grandes empresas que se expusieron durante la Mesa de Diálogo en México.

3.1. GRUPO ACS (ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS)

GRUPO ACS estuvo representado en la Mesa de Diálogo por cinco empresas: Control y Montajes Industriales de México, Dragados Proyectos Industriales de México, Dragados Off-Shore de México, Tecmed Servicios Medioambientales y Cobra Instalaciones y Servicios.

a) *Los problemas*

Los principales problemas detectados por el GRUPO ACS en el funcionamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas son los siguientes:

- a) Recursos humanos:
 - Falta de personal cualificado y suficiente.
 - Excesiva rotación del personal.
 - Carencia de programas de capacitación y formación del personal.
 - Falta de compromiso de la dirección de las empresas.
- b) Deficiencias administrativas:
 - Carencia de procedimientos administrativos.
 - Desconocimiento e incumplimiento de las disposiciones establecidas por las instituciones fiscales, sociales y laborales.
 - Deficiente análisis de precios de oferta y de las obligaciones asumidas contractualmente.
 - Deficiente «cultura empresarial» en la dirección de los negocios con visión a corto plazo, lo que impide una política de inversión y crecimiento.

c) Recursos financieros:

- Dificultades de acceso al crédito por falta de garantías para obtenerlo.
- Desconocimiento de alternativas que posibiliten la financiación.
- Deficiente gestión de los anticipos otorgados por sus clientes.
- Escasa reinversión de utilidades obtenidas.
- Dificultades en la obtención de avales y seguros.

d) Recursos Técnicos:

- Falta de políticas e incumplimiento de la legislación vigente en calidad, seguridad y medio ambiente.
- El proceso de producción utiliza tecnología obsoleta, lo que produce efectos negativos en el coste y calidad del producto además de retrasos en los plazos de entrega.
- Utilización de maquinaria, equipo, vehículos y herramientas inadecuadas y obsoletas.
- Escasa capacidad técnica del personal.
- Carencia de sistemas de evaluación y control del proceso productivo que facilite la toma de decisiones.

b) *Las actividades de apoyo*

Para apoyar a las pequeñas y medianas empresas a resolver estos problemas, las principales actividades que el GRUPO ACS facilita a sus proveedores y subcontratistas se centran en facilitar toda la información y asesoramiento para el cumplimiento de las obligaciones, tanto legales como contractuales, para que, a su vez, esto les permita ir desarrollando sus propios procedimientos internos de funcionamiento.

Entre otras, se pueden destacar las siguientes:

- Visitas a los talleres y fábricas de proveedores o subcontratistas para orientar y supervisar la calidad de los trabajos.
- Información y orientación en el cumplimiento de todos los trámites legales, fiscales y laborales.
- Introducción a los procedimientos administrativos y de gestión establecidos por el GRUPO ACS.

- Apoyo financiero mediante formas de pago más ajustadas a sus necesidades.
- Acceso a sus agentes financieros para la obtención de crédito y coberturas de riesgos.
- Capacitación sobre los sistemas de calidad, seguridad y medio ambiente.

c) Un sistema de seguridad y salud para sus trabajadores

Por lo general las pequeñas y medianas empresas no cuentan con un sistema de seguridad y salud para sus trabajadores, ya que es costoso desarrollar estos programas. Para ayudar a resolver este obstáculo, el GRUPO ACS (en concreto la empresa Dragados Proyectos Industriales, que se dedica a proyectos llave en mano) ha promovido en México la creación de un comité dentro de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción que, en coordinación con la Secretaría del Trabajo (de México), elaboró un manual de procedimientos de prácticas seguras, con el objetivo de reducir la siniestralidad en la industria de la construcción de México, que es alta. Estos procedimientos les enseñan a sus proveedores las mejores prácticas para reducir los accidentes y también a beneficiarse de apoyos que ofrece el Gobierno de México.

Toda vez que las pequeñas y medianas empresas adoptan estas prácticas, el GRUPO ACS trabaja de manera coordinada con la Secretaría del Trabajo y ambos establecen un plan para que dichas prácticas se implementen en las empresas, los capacitan y vinculan estos programas con los que ofrece la Secretaría de Economía para que esta última ofrezca los recursos (subsidio) para crear el sistema de gestión en la pequeña y mediana empresa.

Ya que está implementado el sistema, la Secretaría del Trabajo ofrece incentivos fiscales (por ejemplo, una reducción en la tasa de aportación que la empresa tiene que hacer al Seguro Social), lo que implica una reducción en los costos laborales de las pequeñas y medianas empresas.

d) Sugerencias

El GRUPO ACS invierte recursos en la formación y capacitación del empresario sobre productividad y competitividad para

facilitar el cambio de la «cultura empresarial» existente, por ello cree que una mayor vinculación entre el sistema educativo (centros de investigación, universidades) y las empresas, para la capacitación del personal frente a las nuevas exigencias que el mercado establezca es muy importante.

El GRUPO ACS sugiere la unificación y simplificación de los requerimientos y obligaciones tanto fiscales como laborales que faciliten su cumplimiento. También cree que se deben fomentar los incentivos que fortalezcan las capacidades organizativas, técnicas y administrativas de las micro, pequeñas y medianas empresas.

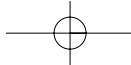
La generalidad de la proveeduría acusa retrasos significativos y escasa formación profesional desde los niveles de gerencia y dirección de los negocios, pasando por las áreas técnicas y de servicio que soportan la operación. Es muy importante transmitir a este segmento del mercado productivo la necesidad imperante de tomar acciones tendentes a implementar medios y mecanismos de control que les permitan cumplir con sus compromisos.

Todo negocio bien atendido tendrá un beneficio añadido, pero si además se complementa con capacitación y profesionalización, seguramente el beneficio se potenciará haciendo crecer a las micro, pequeñas y medianas empresas, fortaleciendo su posición como la proveeduría que hoy demanda el mercado.

3.2. GRUPO BIMBO

El GRUPO BIMBO manifiesta su apoyo corporativo a los proveedores a través de la siguiente declaración: «Nuestra misión debe contribuir al desarrollo, crecimiento e integración de nuestros proveedores. Los mismos forman parte de la familia Bimbo con prácticas y procedimientos alineados a los de Grupo y contribuyen en el logro de nuestra Misión basada en relaciones de largo plazo, transparentes y de beneficio mutuo. Su trabajo debe ayudar a los fines de la empresa, para conseguir un abastecimiento satisfactorio en términos de calidad, cantidad, oportunidad y precio».

Las dificultades que enfrentan los proveedores para integrarse a las cadenas de valor, se podrían resumir en:



- Falta de capacidad de ver un mundo globalizado.
- No aplicación de procesos que aseguren la calidad de los bienes o servicios.
- Poca capacidad de producción.
- Ausencia de capital de trabajo.
- Entorno agresivo de oferta de proveedores extranjeros.
- Falta de personal capacitado en investigación y desarrollo.
- Mejora en procesos de innovación y tecnología.

Entre los principales programas y políticas que GRUPO BIMBO aplica para el apoyo y desarrollo de las empresas mexicanas se pueden mencionar:

- Preferencia a un proveedor mexicano bajo las mismas condiciones de mercado en cualquier compra.
- Capacitación relacionada a estrategias metodológicas sobre calidad total, certificaciones de calidad y mejoras de productividad.
- Preferencia a los proveedores tengan programas de implementación y Certificación ISO 9000 y sistemas en seguridad alimenticia (HACCP).
- Desarrollo de semillas para granos resistentes en suelos mexicanos
- Acceso a Proveeduría de artículos genéricos (empaques y embalajes, equipos de seguridad, entre otros).

Los principales beneficios que tiene GRUPO BIMBO al apoyar a las pequeñas y medianas empresas son:

- Reducción de costes relacionados principalmente con procesos que no generan valor.
- Proyectos relacionados con innovación, reducción de costos y mejora en cadena de valor.

Para GRUPO BIMBO, involucrar a los proveedores en la cadena de valor es indispensable, ya que se deben ver como socios comerciales con principios de objetividad, transparencia, e igualdad de oportunidades. En BIMBO, el trabajo en equipo es vértice de cualquier proceso.

El GRUPO BIMBO señaló que se requiere un esfuerzo nacional coordinado por el Gobierno para que, a través de incentivos a las grandes empresas, éstas se unan para abrir los espacios a la pequeñas y medianas empresas. Los líderes de las

pequeñas y medianas empresas requieren valentía, paciencia e incluso soportar resultados bajos a corto plazo para poder ser vistos por las grandes compañías como socios a largo plazo.

3.3. CEMENTOS MEXICANOS, S.A. DE C.V. (CEMEX)

En el año 2000, CEMEX detectó en su red de distribución los siguientes problemas:

- Técnicas administrativas poco profesionales.
- Poca preparación.
- Difícil acceso a productos.
- Poca capacidad de financiamiento.

Para enfrentar estos retos, Construrama nació en el año 2001 como una iniciativa de CEMEX para apoyar el desarrollo de su red mediante la creación de una marca para comercializar y distribuir materiales para la construcción. CEMEX invitó a los quinientos clientes más leales, que identificaron y establecieron la siguiente estrategia:

- a) Profesionalización: a través de cursos, talleres y diplomados se capacitó a los concesionarios y a su personal a lo largo de la red de distribución. Cambiar la mentalidad de las pequeñas y medianas empresas no fue fácil. Algunas en un principio se resistieron a modernizar su administración argumentando que después tenían que pagar impuestos. Se desarrolló un modelo de negocio que les permitiera tener utilidades en su operación.
- b) Desarrollo: se contrataron asesores de desarrollo para establecer planes individuales de crecimiento por punto de venta, sistemas de información a la medida, estándares básicos (operación, imagen, servicios, productos) e identificación de nuevos servicios. Las pequeñas y medianas empresas deben aprender a atacar el mercado con políticas de diferenciación, ya que una política de precios no es suficiente, porque siempre va a haber «alguien» que venda más barato que tú. Se creó un sistema de administración que les permitiera realizar todas las actividades que el negocio requiere. El sistema tiene un apartado de indicadores de eficiencia (Programa Mídete), para que el concesionario mida

- su desempeño comparándose con el resto de los concesionarios de la red.
- c) Programa de crecimiento ordenado: diseñado para apoyar al concesionario en la apertura de nuevos puntos de venta, mediante propuestas de zona, evaluación, estados financieros proyectados y propuestas de planos de distribución (*layouts*). Los apoyos para las pequeñas y medianas empresas van desde la elaboración del proyecto de negocio hasta el financiamiento para la compra del terreno.
- d) Publicidad y promoción: uso de marca Construrama con inversión en medios masivos (Institucional), acceso a esquemas de Publicidad Compartida con participación de los clientes y CEMEX. Les da la oportunidad de aparecer en eventos muy importantes (como partidos de fútbol) promociones a las que las pequeñas y medianas empresas por sí solas les sería difícil acceder. La publicidad se planea en 72 comités regionales diferentes, porque se reconoce que lo que funciona en una región, muchas veces no funciona en otra.
- e) Imagen: se estableció una imagen nacional diferenciada y reconocida, invirtiendo en la transformación y el mantenimiento de los puntos de venta. Cada año se pintan de nuevo los diferentes negocios. Parte del proyecto es el desarrollo de una «tienda interior», en la cual CEMEX negocia con otros proveedores precios especiales para que se vendan otros productos en su red a precios competitivos (revolvedoras para albañil).
- f) Beneficios de escala: los concesionarios obtienen descuentos significativos en la compra de vehículos ya equipados, seguros y comisiones preferenciales en bancos.
- g) Medios de pago: más del 85% de la Red cuenta con al menos un medio de pago alternativo como tarjeta de crédito, cheques o programas de crédito entre los que destacan FONACOT, CONSTRUMEX y CONTRUCARD.
- h) Continuo crecimiento: los concesionarios obtienen financiamiento a tasas competitivas para compra de equipo, apertura de nuevos puntos de venta y capital de trabajo.

De esta forma, CEMEX se mantiene cerca de su red de distribución y le apoya con una serie de servicios y beneficios que les permiten ser cada vez más competitivos. Hoy en día Construrama es la cadena de materiales más grande de América Latina con 750 clientes y 2.100 puntos de venta.

El programa ha permitido a las pequeñas y medianas empresas mejorar sus utilidades y con sus mismos recursos abrir más negocios. Les ha permitido profesionalizarse, ampliar sus productos y cambiar la perspectiva de negocio.

3.4. CERVECERÍA CUAUHTÉMOC MOCTEZUMA, S.A. DE C.V.

La empresa tiene un programa de desarrollo de microempresarios en veinte estados del país. A la fecha se han beneficiado 6.000 pequeñas y medianas empresas. El programa está dirigido principalmente a la capacitación de los trabajadores de las microempresas en las áreas de:

- Administración.
- Contabilidad.
- Pago de impuestos.
- Estrategias de mercado.

Para complementar esta estrategia, la compañía brinda apoyos para el desarrollo y crecimiento de la pequeña y mediana empresa ofreciendo recursos para equipamiento e infraestructura. El programa está generando una cultura de calidad en el servicio, actitud emprendedora y mayor rentabilidad en las empresas beneficiadas.

En adición a lo anterior, se cuenta un programa de becas destinadas a pequeñas y medianas empresas en colaboración con el Banco Interamericano de Desarrollo y la Universidad Anáhuac para capacitación continua en temas de responsabilidad.

3.5. CHRYSLER DE MÉXICO

La empresa CHRYSLER DE MÉXICO mencionó que es indispensable para las compañías de su sector (automotriz) que sus proveedores tengan certificación de calidad. Mencionó que trabajan de la mano con el Gobierno de México en un programa para el desarrollo e integración de la pequeña y mediana empresa en el sector automotriz.

El programa consiste en establecer un contrato con el proveedor de «primer nivel», al que le exige que incluya en la cadena de producción (proveedores de segundo y tercer nivel) a pequeñas y medianas empresas mexicanas para el suministro de insumos específicos. En el caso de que las pequeñas y medianas empresas no cuenten con la capacidad de cumplir con las especificaciones (de calidad, por ejemplo) de la empresa, el Gobierno apoya mediante programas de capacitación y certificación a las pequeñas y medianas empresas interesadas para apuntalar su crecimiento y consolidar su desarrollo.

3.6. CINÉPOLIS

Para mantenerse competitivos y satisfacer la demanda de los clientes, la gran empresa debe rendir cuentas a la sociedad. En este sentido se ha planteado una estrategia que genere valor en las comunidades donde trabaja.

La empresa, que en 2005 empezó a implementar programas para la salud visual en la sociedad, encontró en su análisis que un 80% de las personas que ahora perdieron la vista lo pudieron haber evitado con operaciones relativamente económicas. Hoy en día, a través de sus salas de cine la empresa promueve su programa de operaciones gratis para la atención a problemas de cataratas. El programa inició en 2005 y a día de hoy se han operado alrededor de 1.500 personas que viven en los estados con el índice de desarrollo humano más bajo del país.

En cuanto al apoyo a las pequeñas y medianas empresas, su principal objetivo es incrementar la productividad en la cadena de valor para aumentar su eficiencia y las utilidades a través de:

- Recursos Humanos: capacitación al personal de la empresa y de sus proveedores
- Abastecimientos: proceso de desarrollo de proveedores, donde se busca desarrollar una relación de lealtad a largo plazo.
- Pagos a tiempo: para darle liquidez a la pequeña empresa.
- Operaciones: efectividad en las transacciones y aplicación de políticas de transparencia.

3.7. GENERAL ELECTRIC

Los productos que maneja la empresa en México (y en el mundo) son muy variados, van desde telenovelas hasta turbinas y de alguna manera la compañía propicia una competencia entre grandes empresas de México con grandes empresas del resto del mundo (de China e India, por ejemplo). Dicho lo anterior, es necesario llevar a los proveedores locales de grandes empresas al nivel de coste para que sean competitivas con el mundo.

Cada negocio de grandes empresas define el papel que pueden representar las pequeñas y medianas empresas, y hay políticas diferenciadas para proveedores en materia de capacitación y cumplimiento de requerimientos que exige grandes empresas. Por mencionar un ejemplo, en el caso de soluciones médicas, se les ofrece a los pequeños consultorios la renta de los equipos, reduciendo así su necesidad de inversión. Para los clientes de ese consultorio, se están desarrollando sistemas de créditos, para que puedan ampliar la forma en que reciben sus pagos.

3.8. IBERDROLA

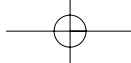
a) Actuaciones de carácter general

Las actuaciones de Iberdrola en México para apoyar a sus pequeñas y medianas empresas son las siguientes:

- Los pagos a los proveedores se realizan mensualmente en fechas pre-establecidas.
- El cumplimiento riguroso por parte de los suministradores de los principios establecidos en el Pacto Mundial de Naciones Unidas.
- Un marco profesional honesto y abierto para el proceso de compras que da a todas las empresas la posibilidad de obtener pedidos, y aplicando con rigor el Código de Conducta Profesional de IBERDROLA.
- El fomento de la responsabilidad medioambiental, valorando la utilización y desarrollo de medios tecnológicos respetuosos con el entorno.

b) Programa Mejora de la Gestión

Dentro de los procesos de aprovisionamiento de materiales y equipo, IBERDROLA potencia la mejora de los procedimientos



y de los sistemas, disminuyendo los trámites necesarios e impulsando la utilización de nuevas tecnologías. Los proveedores podrán registrarse a través de Internet e incluso cobrar, como ya ocurre en IBERDROLA ESPAÑA.

IBERDROLA exige a las empresas que trabajan con ella que sean absolutamente respetuosas del Pacto Mundial, tal y como ya se está incluyendo en los contratos. Asimismo tienen que profesionalizar al máximo su funcionamiento interno y su contabilidad.

c) Programa Premios

IBERDROLA estimula la calidad de sus proveedores y cada año se premia al mejor proveedor de Latinoamérica, habiendo ganado este año el premio una empresa mexicana. Todos los proveedores son seleccionados de acuerdo a criterios estándar a nivel internacional, tomando en cuenta su calidad (ISO 9001), protección medioambiental (ISO 14000), elementos de seguridad en el trabajo (Certificación OHSAS) y sociales, respeto a los derechos humanos.

d) Impulso del desarrollo regional

Alineándose con las políticas gubernamentales de apoyo a la pequeña y mediana empresa para impulsar el crecimiento económico, IBERDROLA MÉXICO busca apoyar a pequeñas y medianas empresas con el propósito de promover el desarrollo económico, especialmente en las regiones donde se encuentran sus centrales.

Por ejemplo, durante la construcción de la Central de Ciclo Combinado Tamazunchale, que es la Central Térmica más grande de México (1135 MW), diversas pequeñas empresas del área han suministrado muchos de los servicios que se han necesitado. De la experiencia con estas pequeñas y medianas empresas, en el futuro, cuando la planta entre en funcionamiento, aquellas que prestaron servicios satisfactorios podrán seguir trabajando para IBERDROLA, incluso incrementando su actividad.

e) Programa Eficiencia Energética

IBERDROLA dispone en México de 61 Socios Usuarios (empresas grandes y medianas) que le compran electricidad. A estas

empresas Iberdrola les ofrece un *mix* energético eficiente a tarifas competitivas.

Para asegurar la calidad y fiabilidad del suministro eléctrico IBERDROLA ofrece un circuito de distribución propio que se ha robustecido mediante la adición de nuevo equipamiento (guardas de protección) y la posibilidad de suministro eléctrico por circuitos alternos de distribución.

Además, desde el año 2006, se celebra un seminario anual para socios donde se les proporciona información y herramientas de calidad para administrar adecuadamente sus áreas energéticas.

3.9. PROACTIVA MEDIO AMBIENTE

PROACTIVA es un grupo especializado en servicios medioambientales con cerca de 2.500 empleados, la mayoría originarios de las localidades en donde operan sus proyectos. En México están asociados con GRUPO ICA, empresa líder nacional en Ingeniería y Construcción.

La empresa ofrece sus servicios al sector público y al sector privado en cuanto a proyectos de manejo de residuos, rellenos sanitarios, distribución de agua potable, recolección y separación de basura, entre otros y desde su punto de vista, las pequeñas y medianas empresas en México enfrentan los siguientes obstáculos: falta de recursos de estas últimas, escaso interés en algunos sectores de la sociedad por el cuidado del medio ambiente, carencias en las regulaciones ambientales.

3.10. SANTILLANA MÉXICO

GRUPO SANTILLANA MÉXICO mencionó que ellos trabajan con muchos pequeños talleres de impresión en México, que le dan a la empresa la flexibilidad que por su tamaño de empresa grande no puede tener. Para cuidar la calidad de sus materiales, la compañía compra los insumos (a mejor precio del que lo puede comprar la pequeña y mediana empresa) y así subcontrata con los pequeños empresarios los servicios adicionales que necesita. De esta forma GRUPO SANTILLANA MÉXICO apoya a las pequeñas y medianas empresas mexicanas y resuelve su problema de flexibilidad, escala, calidad y precio de los insumos que emplea en su proceso de producción.

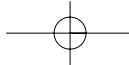


TABLA 7 Características y necesidades de las pequeñas y medianas empresas

PYME 1 (Facturación entre 100.000 y 500.000 dólares)	PYME 2 (Facturación entre 500.000 y 5 millones de dólares)
Mezcla de recursos persona/empresa.	Regular acceso al crédito.
Bajos estándares de gestión.	Prácticas fiscales recurrentes.
Necesidad de recursos para consolidación.	Baja sensibilidad al precio.
En etapa de crecimiento.	Servicios de asesoría personalizada.
Alta necesidad de recurso corriente (capital de trabajo).	Medianos estándares de gestión.
Mono-bancarios.	Bajo horizonte de vida.
Bajo acceso al crédito.	Muy baja sensibilidad al precio.

3.11. GRUPO BANCO SANTANDER

SANTANDER MÉXICO, con una visión estratégica, ha dividido a las pequeñas y medianas empresas en dos grandes bloques de acuerdo a su nivel de ventas: facturación anual entre 100.000 y 500.000 USD (Pyme 1) y facturación anual entre 500.000 y 5 millones USD (Pyme 2). Basándose en esto, ha analizado sus características, sus necesidades y su sensibilidad a servicios financieros y bancarios (tabla 7).

Así, ha diseñado procesos y canales que se ajusten a sus características y problemática y que contribuyan directamente a resolver sus necesidades, ayudándoles a crecer y consolidarse:

- a) A la PYME 1, para su necesidad de recurso corriente que le permita consolidarse como empresa ha creado un crédito ágil sin garantías y con bajos requisitos con disposición mediante una tarjeta. Para su demanda de atención y respuesta rápida, la unidad PYME permite responder al cliente en 4 días en todas las sucursales, con pocos requisitos, sin garantía real. Para su necesidad de tener un medio de pago con bajo costo y sin mezclar recursos, la Cuenta EPYME le permite pagar eficientemente y bajar drásticamente sus costos de operación.
- b) A la PYME 2, para su necesidad de recurso operativo que le permita crecer, SANTANDER cuenta con un menú de créditos revolventes que se adaptan a su ciclo operativo y perfil de uso (crédito en línea, en cuenta corrien-

te y crédito electrónico). Para su necesidad de asesoría y formación, dispone de un equipo de ejecutivos especializados orientados a recomendar acciones financieras que incrementen la competitividad de la pequeña y mediana empresa. Para entender y adaptarse a su perfil crediticio y realidad fiscal existe un proceso de admisión de crédito con documentación reducida y tiempo de respuesta de 48 horas. Para resolver su requerimiento de canales operativos para pagos, ha creado una banca electrónica con un precio único que permite bajar costos directos y operativos.

Además, SANTANDER MÉXICO realiza acciones adicionales para fomentar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas y participar en su cadena de valor, como la organización de eventos empresariales por plaza, invitando a reconocidos ponentes para la impartición de pláticas y conferencias en ramos económicos y de gestión empresarial.

También facilita informaciones en el portal e intranet con contenidos de valor que permiten mejorar la gestión de recursos humanos. Ofrece facilitación y financiación directa a los líderes de las cadenas productivas a través de factoraje y *confirming*, y atención a las pequeñas y medianas empresas proveedoras de estas empresas.

Otras acciones son las asociaciones con órganos gubernamentales. Por ejemplo, con la Secretaría de Economía,

participando en subastas de recursos y garantías para potenciar 30 a 1 la concesión de crédito y facilitar el acceso al mismo a las pequeñas y medianas empresas sin garantías reales; y con el Infonavit (organismo recaudador de cuotas patronales), apoyando mediante campañas de crédito a los mejores pagadores de cuotas a nivel nacional.

Otros programas o acciones que podría realizarse para aumentar la productividad de las pequeñas y medianas empresas que forman parte de la cadena de valor son:

- a) Facilitar a los gestores y empleados formación empresarial enfocada a organización interna y comercialización, para fortalecer sus niveles de gestión y competitividad. Esto es factible de realizar a través de convenios con universidades o centros consultores para diseñar modelos prácticos de formación empresarial.
- b) Proveer foros y reuniones o convenciones para convocar a los grandes compradores corporativos y facilitar el cruce de las ofertas de los proveedores que están dentro de las cadenas que los bancos u organismos oficiales financian.

Los obstáculos a los que se enfrentan las empresas para el desarrollo de estos programas o iniciativas se pueden resumir en:

- a) Escasa formación de los gestores, malas prácticas de administración interna, poca competitividad comercial
- b) Dificultad para acceder a determinados segmentos de pequeñas y medianas empresas con un costo absorbible por los propios mercados.

3.12. UNIÓN FENOSA⁴

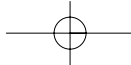
a) Apoyo al Centro de Capacitación bajo el Programa de Mano de Obra Calificado para PYMES

El Centro de Capacitación Comunitario tiene como objetivo enseñar un oficio para que las familias cercanas a él puedan desarrollarse desde su hogar, lugar de trabajo o propia empresa; y de esta manera mejorar su calidad de vida. El proyecto se dividió en dos fases: la primera consistió en el apoyo para la construcción del Centro; y la segunda, en apoyo y seguimiento a las personas que egresan con un oficio y se integran a la vida laboral.

El Centro recibe a cualquier persona interesada en superarse por medio de once programas de capacitación: enfermería, cocina, belleza, costura, tapicería, electricidad, carpintería, plomería, herrería, pintura y computación; los cuales cuentan con reconocimiento oficial de la Secretaría de Educación Pública.

Un gran número de pequeñas y medianas empresas se han beneficiado de los cursos impartidos por el Centro. Entre ellos cabe destacar:

- a) La capacitación de los cursos de Panadería y Repostería egresa a personas con un pleno conocimiento en el ramo y técnicas del arte del decorado a la vanguardia, lo cual beneficia las actividades y los servicios que empresas y panaderías locales desempeñan; porque sin costos extras de capacitación especial, reciben a personal preparado para trabajar.
- b) La capacitación de los cursos de Cultura de Belleza ha colocado a amas de casa en prestigiosos Salones de Belleza porque al llegar a ellos ya cuentan con el pleno conocimiento de sus funciones. Asimismo, cuentan con la práctica debida para ser contratadas y evitar pérdidas de tiempo, dinero y capacitaciones innecesarias porque los planes y programas del Centro se encuentran actualizados.
- c) La capacitación de los Adultos en Educación Primaria y Secundaria representa un beneficio para la maquila, porque así éstos no abandonan su trabajo, no requieren permisos especiales y son atendidos en el Centro de Capacitación cuando tienen disponibilidad de horario; además de que la empresa no trastorna el horario de trabajo para que sus obreros reciban asesorías. Aunado a esto, la empresa cuenta con un personal que cumple con el perfil educativo que requieren.
- d) A través de la capacitación de los Cursos de Computación egresa personal con el conocimiento requerido para desempeñar las funciones inherentes al ramo y programas de esta importante tecnología, porque no sólo se capacita en el uso de los equipos y programas, sino en la rama del uso de Internet. Esto evita la capacitación por parte de la empresa.



e) Los cursos de Electricidad, Carpintería, Plomería, Herre-
ría y Pintura han permitido, tanto a hombres como a
mujeres, desempeñarse en fábricas y talleres, demos-
trando el buen aprendizaje que recibieron por parte
del Centro.

b) Consejos radiofónicos de eficiencia energética

Los programas de radio en los que se transmitan consejos bre-
ves sobre la eficiencia energética (auspiciados por UNIÓN FENO-
SA) están dirigidos a las pequeñas y medianas empresas; así
como al público en general. Los programas pretenden:

- Servir como punto de referencia a las pequeñas y
medianas empresas en sus negocios.
- Reflejar el compromiso del Grupo en pro del cuida-
do de la energía.
- Posicionar el concepto de eficiencia energética en el
sector de las pequeñas empresas.

c) Formación a campesinos «La Tierra es Energía»

La región de Tuxpan se caracteriza porque la tierra es fértil en
cultivos de maíz, frijol, sorgo y arroz; sólo que los campesinos
abandonan sus cosechas, sobre todo porque no cuentan con
una capacitación moderna y adecuada para el cultivo de sus tie-
rras. Prefieren quemar la tierra y los cultivos, pues la cosecha no
tiene calidad para ponerla a la venta.

Con el apoyo del Patronato en Pro de la Carretera Los
Kilómetros, que agrupa a más de 15 comunidades de Tux-
pan, se realizarán charlas y talleres acerca de la importancia del
correcto uso del suelo, así como de los beneficios que traerá
consigo la siembra de sus tierras. Entre las comunidades bene-
ficiadas se encuentran Chacoaco, Villamar, Praxedis de Gue-
rrero, Peña de Afuera, Cazones y Aire Libre.

Los objetivos esperados son:

- Concienciar el uso racional del suelo.
- Contribuir al buen aprovechamiento de las tierras.
- Generar empleos en tierras de cultivo y desarrollo sos-
tenible en la región.

Se espera que a través de la formación de los campesinos,
se logren buenas cosechas a lo largo del año y con ello mejo-

re la calidad de vida de ellos y sus familias. Asimismo, que
se generen empleos en la región con la contrata de perso-
nas para el cultivo.

Se contempla que las charlas se impartan en cada comu-
nidad a lo largo de un mes. Y posteriormente, se dará segui-
miento con más capacitaciones mensuales.

d) Capacitación a ejidatarios del cuidado del agua

Hermosillo y Naco Nogales se encuentran en una zona árida,
por lo que la escasez del agua se ha tornado en un proble-
ma para el gobierno estatal y para las comunidades que con-
forman el Municipio de La Manga y de Agua Prieta, ya que
sus cultivos se han visto amenazados y con ello su fuente
de trabajo.

El programa consiste en la celebración de talleres en don-
de se explica la actividad de las centrales, el uso que se hace
del agua en la mismas y las fórmulas de uso eficiente del agua
en los cultivos.

Los objetivos del programa son: mejorar el rendimien-
to del agua para un mejor cultivo y generar confianza en
que UNIÓN FENOSA también realiza un uso racional del agua.
Con este uso racional, se espera reducir el coste de las cose-
chas y, por tanto, aumentar el beneficio de los propietarios.

3.13. WAL-MART DE MÉXICO

Para WAL-MART, los retos del proveedor de la pequeña y media-
na empresa son generar productividad y valor agregado para
incrementar sus posibilidades de posicionamiento de produc-
tos entre los consumidores. Por ello se considera que los
esfuerzos de desarrollo de pequeña y mediana empresa se
deben enfocar en los siguientes puntos:

- Desarrollo y mejoría de procesos.
- Acceso a información estratégica para identificar ten-
dencias de mercado y alternativas de valor agregado
para su mercado objetivo.
- Desarrollo y/o acceso a nuevos canales de venta eficien-
tes y distribución.
- Diferenciación e innovación en productos.
- Promoción de productos y generación de lealtad de clientes.

- Aumento de la escala en desarrollo, producción y distribución de productos.

Para apoyar a las pequeñas y medianas empresas, la empresa tiene diversos instrumentos que se organizan de la siguiente manera:

- Para las pequeñas y medianas empresas en general:
 - Área especializada para desarrollo de proveedores.
 - Programa «Adopta una PYME».
 - Mecanismos de detección de productos a nivel local, incluyendo Ferias Regionales.
 - Sistemas de información y asesoría especializada.
 - Posibilidad de participar en programas de marcas propias y de exportación una vez alcanzada cierta etapa de desarrollo.
 - Programas de financiamiento y desarrollo aplicados en coordinación con entidades públicas.
- Para las pequeñas y medianas empresas especializadas en productos Perecederos:
 - Área dedicada específicamente a la compra directa a productores del campo.
 - Alianza con proveedores mediante el establecimiento de acuerdos a largo plazo.
 - Metas específicas de desarrollo para brindar certeza.
 - Asesoría técnica, transparencia, precio competitivo, volúmenes asegurados.
- Para las pequeñas y medianas empresas en la cadena textil y de corte y confección, el objetivo es aumentar calidad, mejorar precio y unificar tallas mediante apoyos como:
 - Consultor de cadena de abasto (Programa GMEX).
 - Análisis y desarrollo de toda la cadena productiva.
 - Certificación de maquinaria y equipo, procesos, tiempos de producción y entrega, etc.
 - Optimización de proceso de producción.
 - Sistema de evaluación y seguimiento.

Lo anterior forma, a su vez, parte de las acciones y programas que la empresa desarrolla buscando que la relación con todos sus proveedores se sustente en una visión

ganar-ganar en donde la inversión en tecnología, desarrollo, infraestructura logística y de ventas contribuya a atender las necesidades de los clientes y el desarrollo sustentable y competitivo.

4. LAS OPINIONES Y EXPERIENCIAS DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

4.1. ALIMENTOS DE LA GRANJA

Es una empresa que desde hace muchos años es proveedora de GRUPO INDUSTRIAL BIMBO. En su experiencia, la confianza, las alianzas de largo plazo con empresas grandes y el fijar una estrategia de costo para toda la cadena, en lugar de negociar el precio en una parte de la misma, han sido la clave para mantener una relación sana y de largo plazo con BIMBO. Sin duda, para trabajar con empresas grandes es necesario tener un tamaño mínimo de escala y procesos de calidad certificados.

4.2. BECASIN S.A. DE C.V.

Microempresa de ocho empleados inició operaciones en 1989 con un capital de 20.000 pesos. En este tiempo, la evolución hacia la globalización en el sector cafetalero es evidente, por lo que la inversión en capacitación y nuevas tecnologías resulta indispensable.

La empresa se convierte en proveedor de WAL-MART, situación que les permite capacitar a sus empleados, adoptar nuevas tecnologías y crear una alianza para desarrollar una estrategia de lanzar su propia imagen y empezar el crecimiento de sus ventas.

BECASIN compra directamente a productores el café en Sierra Norte de Puebla en los meses de cosecha, lo almacena y lo vende a lo largo del año a diferentes clientes, donde el más importante es WAL-MART a quien le venden más del 65% de su producción.

La empresa ha continuado recibiendo programas de capacitación de diversas instituciones, entre las que destacan el Instituto Poblano para la Productividad Competitiva, quienes los han apoyado en identificar sus talentos, conocer sus debi-

CUADRO 1 Recomendaciones de BECASIN

- Ante la competencia, originalidad.
- Ante la globalización, creatividad.
- Ante la falta de inversión, alianzas.
- Ante el mercado, imagen.
- Ante la inercia global, medida.
- Ante los tropiezos, capacitación.
- Ante la convocatoria, asistencia.

lidades y aplicar sus fortalezas en una estrategia de trabajo. También se han apoyado en el Centro de Capacitación Continua de Teziutlán, que, a través de su Aula Virtual, les ha permitido tener acceso a cursos empresariales del Tecnológico de Monterrey.

Las necesidades que tienen actualmente es el financiamiento para equipo y empaque para los diferentes mercados y/o clientes a quienes les venden.

4.3. DELAWARE SOFTWARE, S.A. DE C.V.

Empresa mexicana dedicada a la tecnología y conformada por 22 empleados. Su experiencia de trabajo con IBERDROLA se resume de la forma siguiente.

Una empresa con sólo 22 empleados recibe el encargo de diseñar y desarrollar un sistema de facturación de una empresa de 70.000 empleados. Hubo resistencia en diversas áreas de la empresa grande en cuanto al tamaño de la pequeña. No obstante, la realización de estos trabajos para IBERDROLA le permitió crecer un 50% en número de empleados. La aportación de la pequeña y mediana empresa fue el diseño y desarrollo de un sistema de facturación a la medida, usando tecnologías de punta para que el sistema pueda crecer con la empresa. El sistema corrige muchos errores que se tenían, como duplicidad de información, y unifica criterios de interpretación.

La conclusión es que las pequeñas y medianas empresas sí pueden trabajar con empresas grandes y que el pago en períodos cortos ayuda mucho a las pequeñas y medianas empresas. Las necesidades de apoyo de este tipo de empresas son para la capacitación de sus empleados, la provisión de liquidez y el desarrollo de nuevas tecnologías.

4.4. FUMIKLIN

Es una empresa de 50 empleados que se dedica al control de plagas en plantas industriales. FUMIKLIN ha certificado sus servicios para estar a la altura de las exigencias de las grandes empresas, para atender casos especiales, busca asociaciones con empresas especializadas en temas particulares como lo es la inocuidad de los alimentos.

Desde su punto de vista, en México no hay escuela para el control de plagas, no existen centros de especialización o capacitación, motivo por el cual la pequeña y mediana empresa tiene que formar a su mano de obra, muchas veces con un costo implícito muy alto.

El trabajar con empresas grandes como CERVECERÍA CUAUH-TÉMOC MOCTEZUMA, les ha ayudado a fortalecerse a través de la aplicación de sus valores y políticas de administración. El riesgo de trabajar con empresas tan grandes es la asimetría de cultura y organización. Sin duda, los mercados que atiende la gran empresa ayudan a crecer el mercado de las pequeñas y medianas empresas.

4.5. GRUPO DE VIGILANCIA ESPECIALIZADA EN PROTECCIÓN INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.

Su relación de trabajo con empresas grandes les ha dado la oportunidad de tomar como ejemplo los modelos de negocio, lo cual les ha ayudado a crecer. La empresa desde su creación ha fomentado los valores de honradez, disciplina y lealtad con el objetivo entrar al mercado de las grandes empresas.

La gran empresa trabaja con estándares de calidad muy altos y esto se refleja en lo que le piden a los proveedores. La empresa tiene certificación de calidad en sus servicios. Hoy en día están trabajando con contratos a largo plazo (mayores

de un año), lo que permite invertir en la capacitación de los empleados y la mejora continua. Al pequeño empresario le da herramientas para planear a futuro.

Los tiempos de pago son lo que más afecta a la pequeña empresa, ya que reducen la liquidez de la pequeña y mediana empresa. Como pequeña y mediana empresa, la oportunidad y experiencia que se adquiere al participar en el mercado de la gran empresa es una situación que las fortalece y las ayuda a crecer.

4.6. INDUSTRIAS PLÁSTICAS YGA

La empresa se dedica a la producción de artículos plásticos para la promoción de las empresas, mercado que en México es muy competido, por lo que la estrategia de ventas debe basarse en diferenciación.

La empresa mencionó que la certidumbre de largo plazo en las regulaciones es importante para las pequeñas y medianas empresas y que cambios en las políticas económicas, como la fiscal, que esta en negociación en México, provocan problemas potenciales para las pequeñas y medianas empresas, ya que les incrementa de manera considerable el costo de administración.

4.7. MATERIALES DE TIJUANA, S.A DE C.V.

Se fundó en 1965 como una empresa familiar, en 1985 inicia la producción de bloque (700 piezas al día), y poco tiempo después se incrementa la capacidad de producción de bloque (3.000 piezas al día).

En 2000, recibieron apoyo crediticio de CEMEX, en el marco del programa «CEMEX capital», con tasas más competitivas que las que se ofrecen en el mercado para adquisición de equipo, con lo que lograron incrementar la producción de bloque (10.000 piezas al día). En 2005 recibieron un nuevo apoyo para aumento de producción (20.000 piezas al día).

En 2001 se apegaron al proyecto Construrama de CEMEX y con el programa «Sello de la Casa» les ayudaron a lograr la profesionalización, con un seguimiento cercano a los procesos del negocio, implementando actividades de mejora. Con el programa CEMEX Contigo, pudieron acceder a un finan-

ciamiento de equipo de transporte con atractivos planes de pago. En 2004 abrieron «Window Depot de México» para distribución de ventanas de aluminio y vinilo.

Actualmente cuentan con cuatro sucursales estratégicamente ubicadas, un moderno y eficaz equipo de transporte y 80 empleados fuertemente comprometidos con el negocio.

4.8. PRO-ORGÁNICO

Esta empresa pasó de ser un agricultor tradicional a una compañía con presencia en gran parte de México y en América del Norte. Para lograrlo, siguió la siguiente estrategia:

- a) Empezó con una Certificación de Calidad en la producción de productos orgánicos.
- b) Desarrolló un modelo atractivo y rentable para pequeños productores en el campo.
- c) Empezó la exportación de hortalizas orgánicas.
- d) Desarrolló una marca propia.
- e) Se convirtió en socio estratégico de grandes empresas como WAL-MART para atacar el mercado nacional.
- f) Amplía su área de producción e industrializa su proceso de producción y empaque.
- g) Implementa un programa permanente de mejora en la calidad de sus productos y los servicios que ofrece la empresa.
- h) Realiza un programa para desarrollar proveedores que le permita incrementar la capacidad de producción, empaque y distribución.
- i) Empieza un programa para fortalecer su marca y ampliar las ventas en el mercado de exportación.

4.9. TRANSPORTES GAMA

Logró consolidar a una micro empresa de transporte (Hombre-camión), en una compañía que da servicios de transporte especializados en las necesidades específicas de sus clientes, con tecnología de punta. Para lograrlo:

- a) Comenzó ofreciendo servicios a particulares de transporte, situación que no le permitía tener ingresos esta-

bles, el trabajo era muy inestable, la contratación de los empleados era eventual y difícilmente se podía tener crecimiento.

- b) Desde hace dos años, CINÉPOLIS (empresa grande) les ha dado la oportunidad de ser uno de sus proveedores de servicio lo que ha ayudado para tener una estabilidad de trabajo y generar empleos mejor remunerados con prestaciones superiores a las de la ley.
- c) Profesionalizó el servicio e invirtió en unidades nuevas y mejor equipadas.
- d) Trabaja en programas continuos de capacitación, para estar al nivel de la exigencia de la gran empresa.
- e) La comunicación con el cliente para generar acuerdos de servicio de largo plazo es importante.
- f) Actualmente desarrolla programas de trabajo compartidos con la gran empresa.

5. OTRAS OPINIONES

5.1. Universidad Anáhuac México Norte

La Universidad Anáhuac presentó el Programa «Implantación de Medidas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en PYME's en la Cadena de Valor». Lo que se busca, en congruencia con los avances que hay en el mundo, y en México en particular, es que la responsabilidad social empresarial o corporativa sea un verdadero modelo de gestión y dirección, que, aunado al modelo de Dirección por Calidad, ayude efectivamente al desarrollo de ventajas competitivas en las empresas.

El proyecto trabaja actualmente con diez Empresas Claves, con diez pequeñas y medianas empresas involucradas por cada una (110 empresas en total). Con base en la definición de responsabilidad social corporativa y en los principios generales tomados de la NMX y de otros modelos de aplicación nacional e internacional, se diseñaron los componentes a ser incorporarlos al Modelo de Responsabilidad Social Empresarial.

Todo el desarrollo del programa permitirá que existan en México: consultores especializados, metodologías probadas,

capacitadores actualizados, empresarios sensibles y una sociedad más comprometida lo que, a su vez, acelerará la formación de empresas competitivas y socialmente responsables.

5.2. Centro de Innovación y Desarrollo Regional Escuela de Negocios Tecnológico de Monterrey, Campus San Luis Potosí

El centro actualmente está trabajando en el proyecto: «Productividad de las PYMES en San Luis Potosí: el caso Automotriz» en donde se identificaron a setenta empresas, de las cuales cincuenta son pequeñas y medianas empresas que abastecen la cadena de la Industria Automotriz y las otras veinte son empresas grandes que están en el primer nivel de la cadena. Es importante señalar que la fortaleza de la gran empresa se basa en los siguientes puntos:

- a) La industria demanda que las empresas participantes en la cadena productiva cuenten con certificaciones de calidad.
- b) La mayoría de las empresas utilizan las mejores prácticas administrativas y de producción.
- c) Las empresas de mayor tamaño han adoptado prácticas de incentivos a sus empleados lo cual contribuye a incrementar la productividad.
- d) Las empresas del sector adoptan nuevas tecnologías en sus procesos y tienen establecidos programas internos de capacitación y desarrollo.

Las debilidades señaladas por estas grandes empresas en el Estado de San Luis Potosí son:

- a) Carencia de proveedores de la región.
- b) Alto costo de los insumos al tener que traerse de fuera de la región e incluso importarse.
- c) Escasez de empresas certificadas de segundo y tercer nivel.
- d) Deficiente actitud de servicio de las empresas locales.
- e) Mínima disponibilidad de profesional técnico.
- f) Escasez de experiencia y seriedad en la mano de obra.
- g) Falta de créditos blandos y un mayor respaldo financiero.

- h) Falta de cohesión entre las empresas locales.
- i) Falta de hábito de los trabajadores para la competitividad, productividad y eficiencia.

Lo anterior dificulta que estas pequeñas y medianas empresas tengan la oportunidad de incorporarse a la cadena de abastecimiento de la industria y en consecuencia esta cadena se encuentra en gran medida desarticulada y con muy poco valor agregado, ya que muchos insumos tienen que ser importados.

El objetivo del proyecto es incorporar a las pequeñas y medianas empresas del Estado de San Luis Potosí en la cadena de producción con la siguiente estrategia:

- a) Enfoque a corto plazo: propiciar un mayor volumen de negocio mediante costos competitivos de materia prima y mano de obra, principalmente.
- b) Enfoque a largo plazo: generar mayor valor agregado en el sector mediante desarrollo tecnológico de los autos y sus componentes, continuando con el desarrollo de facilidades logísticas, fomentando la ciencia aplicada en el sector e interviniendo en el desarrollo de nuevos productos.

6. LA MESA DE DIÁLOGO

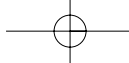
En primer lugar, a través de los trabajos del Instituto Mexicano de la Competitividad y de las discusiones en torno a la presentación realizada por el director del citado instituto, se puso de manifiesto que las pequeñas y medianas empresas en México ocupan un lugar estratégico ya que son la fuente más importante de empleo, el sustento de la mayoría de las familias mexicanas y, sin duda, una promesa económica del país. También se comentó que las pequeñas y medianas empresas deben cumplir con cuatro condiciones para poder sobrevivir en el mercado mexicano: a) lograr una escala mínima necesaria de produc-

ción, b) poseer un grado adecuado de diferenciación competitiva, c) desarrollar destrezas competitivas y de negocios, y d) contar con una situación financiera adecuada.

En segundo lugar, los participantes destacaron que los obstáculos antes señalados pueden superarse a través del trabajo conjunto, la creación de valor, la comunicación y confianza, y la formalidad en el cumplimiento de acuerdos y negociaciones. Las grandes empresas coincidieron en que a corto plazo es muy costoso apoyar a las pequeñas y medianas empresas para que éstas consigan mejorar sus procesos de producción y logren alguna certificación de calidad, pero que, a medio y largo plazo, se estaba creando una base de datos de «pequeñas y medianas empresas confiables», lo que les permitía competir con la amplia y agresiva proveeduría internacional disponible en el mercado mexicano.

Las experiencias de algunas pequeñas y medianas empresas indican que es posible lograr las cuatro condiciones necesarias de supervivencia de las pequeñas y medianas empresas antes mencionadas. Por ejemplo, BECASIN, una microempresa productora de café de sólo ocho trabajadores que ha logrado proveer a empresas como WALMART de quince toneladas de café de altura al año, o PROORGÁNICO, que a través de la especialización en la producción de productos orgánicos, en los últimos cinco años logró incrementar el rendimiento por hectárea de sus cultivos de poco más de 5.000 pesos a más de 300.000. Por otro lado, una empresa como FUMIKLIN, dedicada a la fumigación de plantas industriales de alimentos comentó que ha logrado desarrollar su propia tecnología para mantener libres de insectos y plagas instalaciones industriales en el norte de México.

En tercer lugar, las grandes empresas reconocen que es difícil identificar a los pequeños empresarios con buenas ideas que pueden contribuir a la cadena de valor de su compañía, pero que con el trabajo coordinado con el



Gobierno de México y con las universidades del país se ha logrado avanzar en el tema.

Con respecto al tema financiero, se mencionaron los buenos resultados de los programas de factoraje que se ofrecen a través de NAFIN. No obstante, también se comentó que el hecho de ser proveedores de una compañía grande permite a las pequeñas y medianas empresas acceder a créditos en la banca privada para incrementar su inversión, sobre todo en maquinaria y equipo. Cabe destacar que el BANCO SANTANDER mencionó que su experiencia con las pequeñas y medianas empresas ha sido muy positiva. Los factores que investigan al hacer el análisis del crédito son básicamente dos: los antecedentes de la pequeña y mediana empresa en el buró de crédito y, en el caso de que la empresa nunca haya recibido préstamos, se analiza el historial de los pagos de la persona física a sus tarjetas de crédito o préstamos hipotecarios.

Los cuadros 2, 3, 4 y 5 resumen la discusión agrupando la información.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

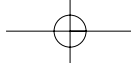
Para cerrar la Mesa de Diálogo, y después de compartir todas las experiencias de los participantes, se formularon cuatro preguntas específicas a las empresas acerca de los programas para aumentar de la productividad de las pequeñas y medianas empresas en México:

1. ¿Existe el interés por mantener este tipo programas?
2. ¿Tienen beneficios tangibles al aplicar este tipo de programas?
3. ¿Sus programas son transferibles a otras empresas en otros sectores o industrias?
4. ¿Cuáles considera que son los principales obstáculos?

Un resumen de las respuestas se encuentra en el cuadro 6.

NOTAS

- 1 La información de este apartado se basa en el documento «Micro, Pequeña y Gran Empresa. Estratificación de los establecimientos» publicado por el INEGI, basado en la información de los Censos Económicos de México de 1993, 1998 y 2004.
- 2 Presentación: «Desarrollando las Pymes que el país requiere», Dr. Roberto Newell, Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO).
- 3 Se puede encontrar información sobre estos programas en www.contactopyme.gob.mx.
- 4 UNIÓN FENOSA no estuvo presente en la Mesa de Diálogo. No obstante, participó en el proceso de análisis y discusión.

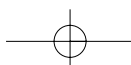


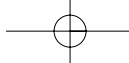
CUADRO 2 Obstáculos al desarrollo de la cadena de proveedores. La perspectiva de las grandes empresas

- Escasez de recursos humanos cualificados.
- Excesiva rotación de personal.
- Carencia de programas de capacitación y formación del personal.
- Falta de compromiso por parte de la dirección de las empresas.
- Carencia de procedimientos administrativos.
- Poco acceso a la financiación por falta de garantías.
- Tecnología obsoleta.
- Carencia de aseguramiento.
- Falta de sistemas de evaluación y control del proceso productivo.
- Problema de la piratería en el ámbito protección de la propiedad intelectual.
- Marco regulador que no favorece la responsabilidad social corporativa.

CUADRO 3 Oportunidades para la mejora en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas. La perspectiva de las grandes empresas

- Transparencia y prácticas financieras sanas.
- Ética en la relación de negocio.
- Optimización de energía y recursos, uso de materiales respetuosos con el medio ambiente.
- Fortalecer las capacidades de administración profesional en la pequeña y mediana empresa.
- Creación de una marca reconocida (publicidad/imagen diferenciada).
- Apoyo en la negociación con instituciones financieras para el crecimiento de la pequeña y mediana empresa.
- Es importante respetar el modelo de negocio de la pequeña y mediana empresa, adaptado a su localidad.
- Ayudar con la metodología para medir la productividad de su negocio.
- Enseñar a la pequeña y mediana empresa a no competir vía precio, sino diferenciación.
- Vinculación con el sistema educativo.
- Unificación de canales informativos para la pequeña y mediana empresa.
- Información a la pequeña y mediana empresa sobre los requisitos de cada contrato.
- Cuidar la liquidez en los pagos para las pequeñas y medianas empresas.
- Respeto a los derechos humanos en relaciones contractuales.
- Los sectores de agroenergía, energías renovables y minería están generando nuevas oportunidades para empresas de todos los tamaños en la región latinoamericana.



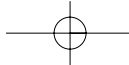


CUADRO 4 Retos de mejora. La perspectiva de las pequeñas y medianas empresas

- Valores como la honradez, disciplina y lealtad son básicos para la permanencia de la empresa.
- A la pequeña y mediana empresa le da mucha seguridad tener como cliente o socio a una empresa grande o multinacional. El plazo de los contratos a un año ayuda a planificar el crecimiento de la pequeña y mediana empresa.
- La gran empresa debe acompañar a la pequeña y mediana empresa en los procesos para alcanzar los estándares de gestión de calidad que le exige la gran empresa para ser su proveedora.
- Es fundamental la reducción de la burocracia del sistema financiero y la búsqueda de esquemas de comisiones por transacciones financieras que sean más accesibles y adecuados al volumen de operaciones.
- Es importante que la pequeña y mediana empresa instrumente los estándares y sistemas de gestión de calidad que son comunes en la gran empresa.
- La rotación de personal puede reducirse mediante el cumplimiento estricto de las normas laborales y el desarrollo del trabajador y su familia.
- El uso de las tecnologías de la información y la comunicación reduce la inconsistencia de datos y errores y unifica criterios de interpretación.

CUADRO 5 Sugerencias para una interacción con el Gobierno y otras instituciones

- Las pequeñas y medianas empresas podrían aliarse entre sí en esquemas de asociación que les permitan negociar mejores condiciones en su proveeduría y alcanzar mejores resultados.
- El sector público debe poner el mismo énfasis que realiza para la fiscalización de las empresas en la promoción de los programas gubernamentales de apoyo a las mismas.
- Organismos como universidades, cámaras empresariales, centros de investigación y organizaciones gremiales podrían acercar los programas del Gobierno a las pequeñas y medianas empresas.
- Una estrategia de Gobierno para la exportación de insumos de la pequeña y mediana empresa mexicana a la pequeña y mediana empresa extranjera puede ayudar a ampliar el mercado para las empresas mexicanas.
- El Gobierno debería otorgar un premio a la empresa grande que mejor desarrolle su cadena de proveedores con pequeñas y medianas empresas.



CUADRO 6 Respuestas de las grandes, pequeñas y medianas empresas

Respuestas de las grandes empresas

¿Existe el interés por mantener este tipo de programas?

Las empresas grandes tienen programas en marcha para apoyar la productividad de la pequeña y mediana empresa y tienen la intención de mejorarlos y ampliarlos. Consideran que el factor de responsabilidad social es un factor secundario en la decisión final de implementar este tipo de programas de apoyo a la pequeña y mediana empresa mexicana.

¿Tienen beneficios estos programas?

- Desarrollo de proveedores confiables.
- Clientes y distribuidores confiables.
- Subcontratación de actividades no esenciales.
- Flexibilidad y diferenciación.
- Reducción de costes al desarrollar proveedores locales.

¿Cuáles son los principales obstáculos?

- El proceso de formación y capacitación es costoso.
- Falta de áreas específicas en la estructura corporativa para promover y hacer un seguimiento de los programas.
- Falta de recursos y/o apoyos fiscales para implementar estos programas.

¿Sus programas son transferibles a otras empresas?

La mayoría de las empresas consideran que sus modelos pueden ser trasladados a otras industrias. Se destacó la transferibilidad de los siguientes tipos de programas:

- Programas de proveedores preferidos.
- Programas de distribuidores.
- Contratos a largo plazo.
- Recursos compartidos: inteligencia comercial.
- Certificación de capacidades y estándares.

Las repuestas de las empresas pequeñas y medianas

¿Existe el interés por mantener este tipo de programas?

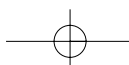
- Las pequeñas y medianas empresas están interesadas en afianzar su relación con las grandes.
- Las pequeñas y medianas empresas están dispuestas a establecer relaciones a largo plazo.

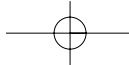
¿Tienen beneficios estos programas?

- Desarrollo de capacidades, procesos y estándares de calidad.
- Capacitación, asistencia técnica y adopción de mejores prácticas y tecnologías.
- Aumento de capacidad financieras, calidad crediticia y aseguramiento.
- Comparten inteligencia comercial y planes estratégicos.
- Expansión geográfica y aumento de escala.
- La certidumbre les permite hacer inversiones específicas.
- Certificación de capacidades y estándares.

¿Cuáles son los principales obstáculos?

- Resistencia al cambio.
- Procesos ineficientes.
- Proceso de formación y capacitación es costoso y lleva mucho tiempo.
- Falta de capital humano y de recursos.
- No se tiene suficiente capital de trabajo.
- Falta de recursos y/o apoyos fiscales para implementar estos programas.

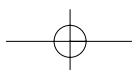
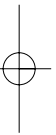
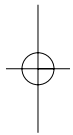
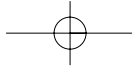


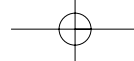


Anexo 1

Lista de participantes

EMPRESAS GRANDES	MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	OTRAS INSTITUCIONES
GRUPO ACS	BECASIN S.A. DE C.V.	Asociación Mexicana de Centros para el Desarrollo de la Pequeña Empresa
GRUPO INDUSTRIAL BIMBO, S.A. DE C.V.	DELAWARE SOFTWARE, S.A. DE C.V.	Centro de Estudios Estratégicos Nacionales
CEMENTOS MEXICANOS, S.A. DE C.V. (CEMEX)	FUMIKLIN	Sistema Estatal de Información Jalisciense, Gobierno del Estado de Jalisco
CHRYSLER DE MÉXICO S.A. DE C.V.	GRUPO VIGILANCIA ESPECIALIZADA Y PROTECCIÓN INDUSTRIAL S.A.	Proactiva Medio Ambiente México
CINÉPOLIS	INDUSTRIAS PLÁSTICAS YGA	Centro de Innovación y Desarrollo Regional Escuela de Negocios Tecnológicos de Monterrey, Campus San Luis Potosí
CERVECERÍA CUAUHTÉMOC MOCTEZUMA, S.A. DE C.V.	LITÓPOLIS	Universidad Tecnológica de Coahuila
GENERAL ELETRIC	MATERIALES DE TIJUANA, S.A. DE C.V.	Instituto Mexicano para la Competividad (IMCO)
IBERDROLA	PRO-ORGÁNICO, S.A. DE C.V.	Subsecretaría para la micro, pequeña y mediana empresa, Secretaría de Economía
PRACTIVA MEDIOAMBIENTE	TRANSPORTES GAMA	Centro para la Globalización Competividad y Democracia del Tecnológico de Monterrey
SANTILLANA DE MÉXICO		Universidad Anáhuac México Norte
WAL-MART DE MÉXICO		





6

PERÚ

FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL PARA UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD

Jorge Melo Vega
Fernando Villarán

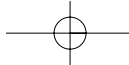
1. ANTECEDENTES

El II Encuentro Empresarial Iberoamericano celebrado en Punta del Este, Uruguay, destacó la importancia de las pequeñas empresas para la economía de América Latina, pues estas iniciativas emprendedoras son las principales generadoras de empleo. A pesar del empuje de las iniciativas de las pequeñas y medianas empresas, su amplia presencia en las economías regionales, en la generación de empleo y en su contribución al producto bruto interno, muestra que hay un largo camino por recorrer en lo que respecta a mejorar su productividad y eficiencia.

Las empresas iberoamericanas que participaron en este foro mostraron interés en que sus programas de responsabilidad social corporativa (RSC) se alinearan a la agenda de promoción de las pequeñas empresas, a fin de contribuir al aumento de la productividad y de la competitividad de las mismas. Existe consenso acerca de la necesidad de establecer una nueva y mucho más amplia relación con estas empresas que permita generar un desarrollo económico sostenible en la región.

Como resultado de este interés, la Secretaría General Iberoamericana, con apoyo de otras instituciones, ha puesto en marcha la iniciativa «La Responsabilidad Social Corporativa y el Aumento de la Productividad de las Pequeñas y Medianas Empresas». El impulso de la misma se da a través del desarrollo de mesas de diálogo en seis países de América Latina: Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México y Perú.

En el caso de Perú, la mesa de diálogo se celebró el jueves 19 de julio de 2007 gracias a la colaboración del principal gremio empresarial del país, la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), y a la presencia de diez grandes empresas, sus proveedores, representantes del Gobierno, organismos multilaterales, la sociedad civil y la academia. Este espacio de diálogo se inició con una presentación de la Sra. Susana Pinilla, Ministra de Trabajo y Promoción del Empleo, quien expresó el apoyo y confianza del Gobierno en iniciativas que permiten nuevos espacios de confluencia para la inclusión social, destacando el papel



que desempeñan las empresas líderes de la región y sus gremios empresariales.

Este informe¹, que se inicia con una radiografía de las micro y pequeñas empresas (MYPES)² en Perú, incluye el marco teórico de la responsabilidad social, así como las relaciones y características de las micro y pequeñas empresas y de las grandes empresas. La parte central del mismo resume los casos expuestos por cada una de las empresas y los comentarios de sus proveedores, los problemas y desafíos por encarar. Finalmente, a partir de las necesidades expuestas por las grandes empresas y sus proveedores y clientes, se propone un inventario inicial de buenas prácticas que permitirían pasar a una segunda fase de desarrollo de la cadena productiva basado en relaciones inclusivas, sostenibles y de largo plazo.

2. DIAGNÓSTICO SOBRE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Revisemos brevemente la situación de las micro y pequeñas empresas en Perú, lo que incluye una cuantificación de su importancia en términos de empleo, producto bruto interno y exportaciones, así como la identificación de un perfil de las micro y pequeñas empresas teniendo en cuenta criterios de formalidad, ubicación, sector de actividad y productividad, entre otros.

Se debe resaltar que los datos que a continuación se presentan son de 2004 y han sido tomados del estudio *Diagnóstico y Recomendaciones para mejorar los Programas y Servicios de apoyo a las MYPES en el Perú* elaborado por SASE bajo la dirección de Fernando Villarán (2005). Asimismo, la definición de micro y pequeñas empresas que se utilizó en dicho estudio es la misma que se propone en este informe: empresas que tienen entre 2 y 50 trabajadores (las microempresas tienen hasta 10 trabajadores y las pequeñas empresas entre 11 y 50).

2.1. Importancia relativa de las micro y pequeñas empresas

La importancia de las micro y pequeñas empresas puede ser medida según diferentes variables, como número de empre-

T A B L A 1 Participación relativa de las micro y pequeñas empresas en la economía nacional

VARIABLE	PARTICIPACIÓN RELATIVA EN ECONOMÍA NACIONAL
Número de empresas	99,5%
PEA ocupada	60%
PBI generado	28%
Número de empresas que exportan	65%
Volumen de exportaciones	2%

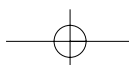
F u e n t e MTPE, INEI, y otras. Elaboración propia

sas, empleo generado, nivel de producción y nivel de exportaciones, entre otras (tabla 1).

- El número de micro y pequeñas empresas en el Perú supera los 2,5 millones, y representan el 99,5% del total de empresas en Perú.
- La población económicamente activa (PEA) empleada en micro y pequeñas empresas la conforman más de 7,2 millones de personas, que representan el 60% del total de la población económicamente activa ocupada en Perú.
- El producto bruto interno (PBI) generado por las micro y pequeñas empresas superaría los 20.000 millones de dólares, es decir, un 28% del producto bruto interno nacional.
- Más de 3.500 micro y pequeñas empresas exportan anualmente y representan el 65% del total de empresas que exportan. Sin embargo, el valor de las exportaciones de las micro y pequeñas empresas asciende a unos 300 millones de dólares, tan sólo el 2% del total exportado por Perú.

2.2. Características de las micro y pequeñas empresas

La caracterización de las micro y pequeñas empresas en Perú puede incluir diversos criterios, entre ellos formalidad, ubicación geográfica, ámbito en el que se desarrollan, ramas de actividad, nivel de productividad y acceso a crédito (tabla 2).



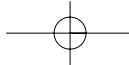


TABLA 2 Caracterización de las micro y pequeñas empresas

VARIABLE	NÚMERO DE EMPRESAS	PEA OCUPADA
% informalidad	74%	
% ubicado en Lima		24%
% en sector agrícola		52%
% de acumulación ampliada o de mayor productividad	37%	
% acceso a crédito financiero	29%	

F u e n t e MTPE, INEI, y otras. Elaboración propia

- El 74% de las micro y pequeñas empresas son informales y el 26% restante formales.
- El 24% de la población económicamente activa ocupada en micro y pequeñas empresas se ubica en Lima y Callao, el 29% en las regiones del norte del país, el 24% en el sur, el 16% en el centro y el 7% en el oriente.
- El 52% de la población económicamente activa ocupada en micro y pequeñas empresas lo está en el sector de la agricultura, el 18% en servicios, el 16% en comercio, el 9% en manufactura y el 5% en otros sectores.
- Para las micro y pequeñas empresas urbanas, tenemos que el 43% son de subsistencia (muy baja productividad), el 20% de acumulación simple (productividad media) y el 37% restante de acumulación ampliada o de mayor productividad³. Se debe tener en cuenta que las micro y pequeñas empresas rurales son de menor productividad respecto a las urbanas.

Estos porcentajes implican que, si bien la productividad media de las micro y pequeñas empresas es baja, existe una significativa proporción de ellas que son capaces de generar excedentes, pero que podrían ser más eficientes y competitivas con servicios de desarrollo empresarial adecuados, tales como capacitación, crédito, información sobre mercados y tecnología o asistencia técnica, entre otros.

- Aproximadamente unas 720.000 micro y pequeñas empresas tienen acceso a crédito financiero, es decir, cer-

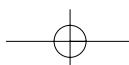
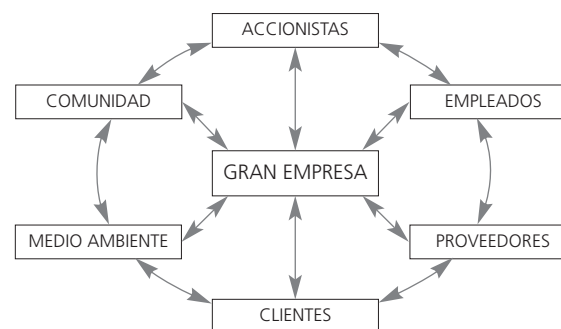
ca del 29% del total, lo que coincide con el porcentaje de micro y pequeñas empresas de mayor productividad; de hecho, no es una coincidencia, porque se esperaría que muchas de las empresas que pueden generar excedentes (empresas productivas) tuvieran la capacidad para pagar las deudas provenientes de un crédito financiero.

El crédito financiero a las micro y pequeñas empresas sobrepasa los mil millones de dólares, de los cuales casi el 85% los brinda la banca múltiple y las cajas municipales, y el 15% restante las Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Micro Empresa (EDPYMES) y las cajas rurales.

3. UNA APROXIMACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN NUESTRO MEDIO

En Perú, hablar tradicionalmente de responsabilidad social corporativa (RSC) se reducía a la acción social que las pocas empresas que actúan en el mercado, fundamentalmente multinacionales, ofrecían a la sociedad. Sin embargo, hoy estos principios empiezan a adquirir una nueva dimensión a la luz de una revisión más objetiva de nuestra sociedad⁴; por ello, ahora, cuando una empresa se compromete con la responsabilidad social

GRÁFICO 1



corporativa requiere desarrollar programas de inserción social, vinculados al core de su negocio.

En un país como Perú, en el cual sólo el 8,1% tiene un empleo en una empresa grande o mediana y donde cerca del 60% trabaja en la micro y pequeña empresa⁵, promover la responsabilidad social corporativa parece una tarea difícil. Si bien, por un lado, bajo estas condiciones puede parecer utópico pensar que la responsabilidad social corporativa y las buenas prácticas van a ser promovidas y respaldadas por la mayoría de empresas⁶, por otro lado esta situación representa un reto y una oportunidad para las empresas grandes y medianas formales que pueden ampliar su trabajo con las micro y pequeñas empresas y de esta manera contribuir en su formalización, en su integración en la economía moderna, en el incremento de sus ingresos y en el cumplimiento de los beneficios sociales a sus trabajadores (que actualmente no tienen). Hoy día vemos una importante separación entre la empresa y todos sus *stakeholders*, pero esta situación puede ser rápidamente remediada si hay una actitud proactiva y audaz por parte de las empresas líderes en nuestros países.

Adicionalmente, en Perú donde los niveles de pobreza son muy elevados (44,5% según el INEI, ENAHO 2004-2006), la gran empresa se considera aún como uno de los elementos que originan el problema y no como la solución para salvar los niveles de desigualdad imperantes. Al respecto, Caravedo⁷, menciona que «La sociedad peruana y probablemente muchas de América Latina se encuentran escindidas y no existe un entendimiento cabal del vínculo que hay entre la persona, la familia, la empresa y el entorno».

En Perú aún existen débiles conexiones entre las grandes empresas y las pequeñas, situación que ha impedido que el crecimiento de las primeras contagie a las segundas. En un reciente estudio del Banco Mundial (2006)⁸, se señala que para el 2004 el 62% de las grandes empresas vende como máximo el 20% de su producción a la micro y pequeñas empresas, mientras que el 46% de las grandes sólo compra el 20% de insumos y productos de las micro y pequeñas empresas. Sólo un 1,2% de las grandes empresas atiende con el 80% de sus productos y servicios a las micro y peque-

ñas empresas, y sólo un 4,1% de las grandes compra cerca del 80% de los productos y servicios de las pequeñas.

Las grandes empresas deben integrarse en el aparato productivo que ya existe en nuestros países, y que está formado (como hemos visto) principalmente por micro y pequeñas empresas; esto significa integrarse plena y sostenidamente en la sociedad en que se desenvuelve. Su relación con las micro y pequeñas empresas y la promoción de «empresarialidad» serán dos poderosas formas de impulsar el desarrollo económico y social. Para ello deben acercar los productos y servicios al mayor número de ciudadanos (en las ciudades y en el campo) y deben construir alianzas con sus proveedores locales, pues es a través de estas alianzas como se impulsa la inserción social y se fomenta la generación de nuevos y mejores puestos de trabajo.

La inserción social se convierte en el eje central de esta nueva relación entre la empresa y sus nuevos grupos de interés. La gran empresa no es enemiga de la pequeña y el éxito empresarial es una buena noticia para todos. Si las grandes empresas no compran a los pequeños proveedores locales, o lo hacen en condiciones poco beneficiosas para éstos, no habrá un mercado con el poder adquisitivo suficiente para adquirir los productos de la gran empresa ni un ambiente propicio para establecer alianzas estratégicas con las micro y pequeñas empresas proveedoras.

4. LAS RELACIONES DE LAS GRANDES EMPRESAS CON LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Esta sección, como las siguientes, se basa en las experiencias que han desarrollado diez grandes empresas en Perú: BACKUS, DANPER, EDELNOR, INCA TOPS, PROCESADORA, REDESUR, REPSOL YPF, SANTILLANA, TELEFÓNICA y TOPY TOP. En el Anexo 1 se presenta una breve descripción de cada una de ellas.

Una parte de la responsabilidad social corporativa de estas empresas se da en la relación que tienen con las micro y pequeñas empresas (tanto proveedoras como clientes) y es precisamente esta relación la que se analiza en esta sección y en el resto del presente documento.

La importancia que conceden estas grandes empresas al desarrollo de las micro y pequeñas empresas se manifiesta en la declaración de la misión de la propia empresa, en la definición que utilizan de responsabilidad social corporativa y en la identificación de sus pilares estratégicos o factores claves para el desarrollo.

4.1. La declaración de la misión empresarial

Por ejemplo, INCA TOPS incluye en su declaración de misión a «los criadores alpaqueros como proveedores y a las micro y pequeñas empresas y artesanos como clientes»; REPSOL YPF identifica compromisos y valores con los diferentes grupos de interés, entre ellos los clientes (compromiso: satisfacción de los mismos), proveedores y contratistas (compromiso: respeto, confianza y calidad), y comunidad (compromiso: desarrollo sostenible, apoyo en temas de seguridad, medio ambiente y derechos humanos).

En la visión de DANPER está implícito «crear valor sostenido y gozar plenamente del respeto y preferencia de sus clientes, trabajadores, accionistas, proveedores y demás grupos de interés», mientras que en la misión de SANTILLANA lo está «contribuir a la educación y formación como vía para el desarrollo de las personas y construcción de sociedades más justas».

4.2. Definiciones de responsabilidad social corporativa

En cuanto a las definiciones de responsabilidad social corporativa que utilizan las grandes empresas evaluadas en nuestro medio, el denominador común es la preocupación por la inserción social (incorporar a las micro y pequeñas empresas en la cadena de valor) y el desarrollo sostenible de la sociedad, sin descuidar el negocio y la prosperidad económica de estas grandes empresas.

Para BACKUS la responsabilidad social corporativa consiste en promover que la gente y las comunidades prosperen de forma sostenible en un entorno en el que BACKUS sea una empresa exitosa; para REPSOL, la responsabilidad social corporativa consiste en hacer empresa participando en el desarrollo de la sociedad, especialmente de los menos favorecidos, en asuntos de educación, salud, cultura y medio

ambiente. Y EDELNOR asocia la responsabilidad social corporativa a la ética, la moral y la productividad.

Destaca también la idea de que la responsabilidad social corporativa no es solamente un departamento o un área de la empresa, sino que se pone en práctica en las actividades cotidianas *core* e involucra a toda la empresa. Por ejemplo, INCATOPS define la responsabilidad social corporativa como «integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y relaciones con interlocutores».

4.3. Pilares estratégicos

Respecto a los pilares estratégicos de las grandes empresas, el desarrollo de los proveedores ocupa un lugar importante en todas ellas, siendo especialmente relevante que estos proveedores (por lo general, micro y pequeñas empresas) incorporen en su quehacer cotidiano las prácticas socialmente responsables que les transmiten las grandes empresas.

BACKUS, por ejemplo, incluye el desarrollo sostenible como uno de sus pilares estratégicos, priorizando en él diez aspectos, entre los que destaca contar con proveedores que reflejen los valores de BACKUS y su compromiso con el desarrollo sostenible. DANPER incluye la existencia de convenios con los proveedores como uno de los factores claves de su desarrollo.

En TOPY TOP consideran de vital importancia el manejo apropiado del *outsourcing* como complemento a sus procesos internos.

REDESUR, para lograr los resultados económicos, ambientales y sociales deseados, trabaja en distintas vertientes, siendo una de ellas la económica, que busca que los proveedores brinden servicios y productos de calidad, y que respeten a las personas, la sociedad y el medio ambiente en los trabajos que realicen.

Para REPSOL YPF, dada la naturaleza de su negocio, resulta estratégico que la empresa haya desarrollado un plan para minimizar riesgos a través de un fuerte enfoque en el componente seguridad; esta estrategia es trasladada a sus proveedores y contratistas, en especial aquellos que realizan mantenimiento técnico de las instalaciones, transporte de combustibles y

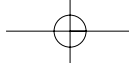
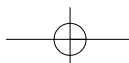


TABLA 3 Importancia de las micro y pequeñas empresas como proveedoras de grandes empresas

GRAN EMPRESA	PRINCIPALES BIENES Y/O SERVICIOS PROVISOS POR LAS MYPES	CUANTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LAS MYPES
BACKUS (Producción de cerveza)	Servicios de reparación general, material promocional, útiles de oficina, servicios diversos (impresiones, <i>catering</i> , arreglos).	En el 2006, BACKUS compró por 230 millones de dólares (61% a proveedores peruanos) a 723 proveedores (72%).
DANPER (Agroexportación)	Materias primas (proveedores agrícolas), otros insumos (coronas, fertilizantes, tapas, envases, cajas, maquinaria y equipos, ferretería, repuestos), servicios (almacenamiento y transporte).	De los 1.500 proveedores de DANPER, 1.300 son MYPES (87% del total) que facturan 11,4 millones de dólares anuales (37% del total): - De los 370 proveedores de materias primas, 350 son MYPES (95% del total) que facturan 8 millones de dólares anuales (80% del total). - De los 1.130 proveedores de envases, ferretería, repuestos, combustibles, etc., 950 son MYPES (84% del total) que facturan 3,4 millones de dólares anuales (16% del total).
EDELNOR (Distribución eléctrica)	Servicios de operaciones técnicas (obras y mantenimiento de redes, mantenimiento de alumbrado público), comerciales (conexión de suministros, suspensión y reposición de servicios, gestión de cobros) y servicios generales (seguridad, mantenimiento, limpieza y transporte).	Las MYPES son cerca del 40% del total de empresas proveedoras, que en 2007 suman alrededor de 1.000. El 21% de las compras de EDELNOR son a MYPES.
INCATOPS (Producción de prendas y tejidos)	Fibra de alpaca (criadores).	La cadena de valor de la fibra de alpaca de INCATOPS se inicia con los criadores alpaqueros. Existen cerca de 50.000 criadores que integran familias en pobreza extrema, parte de ellos forman parte de la cadena de INCATOPS.
PROCESADORA (Agroexportación)	Proveedores de insumos y materias primas, consorcios de agricultores para la siembra por contrato.	
REDESUR (Transmisión de energía)	Servicios de mantenimiento de instalaciones eléctricas.	Existen 16 subcontratistas, que representan el 40% de los gastos de mantenimiento en instalaciones.
SANTILLANA (Publicaciones)	Servicios generales, seguridad, <i>merchandising</i> . Pequeñas empresas de edición, ilustración, diseño gráfico y fotografía.	El 30% de los proveedores de SANTILLANA son MYPES.
TELEFÓNICA (Servicios públicos de telecomunicaciones)	Infraestructura de redes, productos de mercado, sistemas de información, publicidad y <i>marketing</i> , servicios de cobros, instalación, mantenimiento, limpieza y transporte.	En el 2006, TELEFÓNICA compró a 1.352 MYPES por un valor de 150 millones de nuevos soles: - 67 en servicios de cobros, instalación, limpieza, mantenimiento, transporte. - 23 en productos de mercado: cabinas públicas, postes, material de planta exterior. - 11 en sistemas de información: soporte técnico, desarrollo de software, licencias - 38 en publicidad y <i>marketing</i> .
TOPY TOP (Producción de prendas)	Confección de prendas de vestir.	El 40% de la producción mensual de TOPY TOP (que es de tres millones de prendas) es <i>outsourcing</i> . Actualmente, son 130 talleres MYPE: 100 dedicados a la confección, 10 a estampados, 12 a bordados y 8 a labores manuales.
REPSOL YPF (Refino y distribución de combustibles)	Mantenimiento técnico de instalaciones, transporte de combustibles, servicios a clientes finales, servicios generales.	Del total de compras y contratación de servicios realizadas por REPSOL YPF el año 2006, aproximadamente el 40% fue a contratistas y proveedores de la pequeña empresa, en los segmentos de Refino y estaciones de servicio.



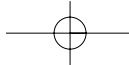


TABLA 4 Importancia de las micro y pequeñas empresas como clientes de empresas grandes

EMPRESA GRANDE	TIPOS DE MYPES	CUANTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LAS MYPES
BACKUS	Bodegas, restaurantes, bares.	En el 2006, BACKUS contó con 185.000 puntos de venta minoristas, de los cuales aproximadamente 100.000 son MYPES (55%).
EDELNOR	Todo tipo de MYPES.	Los clientes MYPES son 399.000 (218.500 de los cuales son hogares negocio y 180.500 «el resto»). El «resto» representa 386 millones de nuevos soles, equivalente al 25% de la facturación total de EDELNOR.
INCATOPS	Confección de prendas.	Las compras de los talleres MYPE para transformar el hilado a telas y confecciones, representan el 5% de las compras totales a INCA TOPS.
SANTILLANA	Colegios, distribuidores, librerías.	SANTILLANA tiene 5.000 colegios como clientes, que representan el 90% del total. El resto son distribuidores (5%) y librerías (5%).
TELEFÓNICA	Todo tipo de micro y pequeñas empresas.	Existe una cartera de 225.000 clientes a los que se les ofrece productos diferenciados para sus negocios.

servicios a clientes finales. El objetivo planteado es cero accidentes y la seguridad ambiental.

También se destaca la importancia concedida, como un factor clave para el desarrollo de las grandes empresas, a la investigación y desarrollo. Son los casos de DANPER, que asocia este factor a la diversificación, innovación y nuevos mercados; de TOPY TOP, que destaca la importancia de la investigación y desarrollo permanente de diseños y de una variedad de productos con mayor valor agregado; y de PROCESADORA, en la que la mejora continua, la innovación y el desarrollo de nuevos productos son parte de los elementos centrales de la estrategia corporativa.

EDELNOR incluye como parte de su estrategia empresarial en Perú definir una correcta política corporativa de responsabilidad social enfocada a su *stakeholder* proveedor. El objetivo es impulsar el desarrollo de sus proveedores y contratistas a través de un nuevo modelo de relación con las empresas colaboradoras. De esta manera, EDELNOR puede ejercer una capacidad de influencia más efectiva para impulsar la eficiencia y la competitividad de las micro y pequeñas empresas de su cadena productiva.

5. LA IMPORTANCIA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN LAS GRANDES EMPRESAS

En las tablas 3 y 4 se muestran algunos datos que revelan la importancia relativa que tienen las micro y pequeñas empresas como proveedores y clientes de estas grandes empresas.

6. DIFICULTADES QUE ENFRENTAN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS Y LAS GRANDES EMPRESAS

6.1. Principales dificultades de las grandes empresas para relacionarse con las micro y pequeñas empresas

- a) *Informalidad*. En niveles elevados a los promedios de la región, debido, entre otros factores, a las barreras que pone el propio Estado y a los altos costes de registros e inscripciones. Esta situación dificulta sus procesos de contratación debido a los requisitos de compras y exigencias tributarias de las grandes empresas.

Igualmente, conduce a malas condiciones laborales (bajos salarios y acceso a Seguridad Social, baja motivación).

- b) *Profesionalización y tecnificación.* Los trabajadores de las micro y pequeñas empresas proceden de niveles socio-económicos deprimidos y cuentan con poca o nula formación técnica. A su vez, los dueños de las microempresas suelen carecer de formación suficiente para gestionar adecuadamente sus empresas, incorporar tecnología y realizar mejoras en los procesos productivos y de servicios. En consecuencia, las empresas presentan problemas de productividad (bajos niveles), calidad de los entregables, oportunidad/continuidad de los servicios y baja capacidad de generar valor agregado.

6.2. Principales dificultades de las micro y pequeñas empresas para relacionarse con las grandes empresas

- a) *Limitaciones asociadas al tamaño de la operación.* Entre las principales: ausencia de economías de escala (por ejemplo, en el caso de la agricultura, el 77% de las unidades agropecuarias en Perú tiene menos de 1 hectárea, y el 95% menos de 5 hectáreas), estacionalidad en la producción, alta dependencia de pocas empresas y ausencia de mercados para orientar sus productos (bienes y/o servicios).
- b) *Acceso a fuentes de financiación en condiciones poco adecuadas,* que dificultan el acceso a capital de trabajo y de inversión (por ejemplo, tasas de interés por capital de trabajo que van desde 29,8% hasta 62% anual). Los altos costes del acceso a la financiación hacen más complicada la operación del negocio (pago de facturas, compra de materiales e insumos, u otros), contraen su capacidad de crecimiento, y, por ende, de atender mayores demandas de servicios.
- c) *Niveles de pobreza y baja oferta de servicios,* que afectan especialmente a las zonas rurales del país (sierra y selva). Las grandes empresas que operan en estas zonas (por ejemplo, REDESUR) no encuentran con facilidad una oferta de servicios tecnificados adecuados, y en algunos casos se enfrentan a problemas tan básicos como pobladores

sin documentos de identidad o acreditación tributaria que permitan realizar contratos adecuados (ciudadanía).

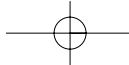
En esta situación de escasez de oferta compiten las empresas mineras de gran envergadura, las iniciativas agroindustriales y las operadoras de servicios públicos.

6.3. Dificultades que enfrentan ambos grupos

- a) *Desconfianza entre ambos grupos.* Las pequeñas empresas consideran que las grandes se van a aprovechar de ellas (como ha ocurrido muchas veces en la historia del país), y las grandes piensan que las pequeñas no van a cumplir con las calidades y tiempos pactados. Hay una base cultural y social en esta desconfianza, pues muchas de las grandes empresas están dirigidas por personas blancas, urbanas, de altos ingresos e influidas por los valores y la cultura occidentales, mientras que las pequeñas empresas están dirigidas por personas andinas o mestizas, de origen rural y de bajos ingresos, e influidas por las expresiones culturales populares regionales y nacionales.
- b) *Relaciones esporádicas/estacionales entre grandes y pequeñas empresas,* que en muchos casos requieren de servicios intermediarios para la contratación del personal; este tipo de relación no facilita el desarrollo de relaciones de confianza ni de planes a medio y largo plazo.
- c) *Apoyo insuficiente del Estado,* no sólo en lo que se refiere a la mejora de las condiciones de formalización (costes y procedimientos), sino además para proveer de una adecuada oferta de capacitación técnica, en especial en zonas deprimidas del país. Esto afecta no sólo a las micro y pequeñas empresas, sino también a las grandes empresas que ven dificultada su relación con ellas.

7. PROGRAMAS ESPECÍFICOS CON MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

En Perú existe un importante número de grandes empresas que llevan a cabo programas de responsabilidad social corporativa, orientadas a incrementar la competitividad y pro-



TA B L A 5 Objetivos de los programas de responsabilidad social corporativa de las grandes empresas

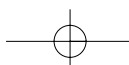
EMPRESA	NOMBRE DEL PROGRAMA	OBJETIVO DEL PROGRAMA
BACKUS	Sistema de Gestión de Proveedores.	Integrar a proveedores en procesos y modelos de gestión de BACKUS, desarrollando una cultura de calidad.
DANPER	Traslado de sistemas de calidad a MYPES proveedoras.	Integrar a proveedores en la cadena productiva de DANPER.
TOPY TOP	<i>Outsourcing</i> MYPES en Trading Fashion Line.	Orientar a las MYPES en el logro de estándares (de productividad, calidad y cumplimiento de plazos) similares a los de la producción propia y, como consecuencia de ello, en la obtención de una mayor rentabilidad.
INCA TOPS	Inca Esquila.	Apoyar a criadores alpaqueros para incrementar sus ingresos por fibra de animales.
EDELNOR	Enlace.	Mejorar la calidad de servicios en las empresas colaboradoras para que mejoren la generación de confianza en clientes.
PROCESADORA	Plan Reto Productivo.	Promover el desarrollo empresarial rural enfocado a la exportación.
REDESUR	Sistema Integrado de Gestión Certificado.	Implantar requisitos para la política de responsabilidad corporativa en proveedores.
REPSOL YPF	Escuela de Formación en Seguridad para Contratistas.	Extender las buenas prácticas de responsabilidad social a toda la cadena, para generar mayor valor, productividad y competitividad en los agentes que la conforman, y para fortalecer la confianza y reciprocidad entre ellos.

ductividad de las micro y pequeñas empresas asociadas a sus cadenas de valor. De hecho, el análisis de la cadena de valor permite a las grandes empresas identificar oportunidades para desarrollar la responsabilidad social corporativa. A continuación se destacan cuáles son las características más relevantes de estos programas.

7.1 Objetivos

La tabla 5 resume el objetivo principal de algunos de los programas que se vienen ejecutando en Perú. Los elementos que más se repiten son:

- El grupo objetivo son las micro y pequeñas empresas proveedoras. En algunos casos (INCATOPS) se utiliza la figura del *outsourcing* y en otros (TELEFÓNICA, REDESUR, REPSOL YPF) la de los contratistas.
- Se busca extender las políticas y buenas prácticas de responsabilidad social corporativa a estas micro y pequeñas empresas, y de esta manera, integrarlas en el modelo de gestión y/o en la cadena productiva de las grandes empresas. En este sentido, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) señala que la gran oportunidad para las micro y pequeñas empresas son las alianzas con las grandes empresas, quienes les pueden trasladar no solamente las cadenas productivas y de venta, sino también la responsabilidad social.
- La importancia de la calidad, tanto a nivel de cumplimiento de estándares en los procesos y productos finales (bienes y/o servicios) como a nivel de desarrollo de una cultura de calidad.



- d) El incremento de la productividad, competitividad y rentabilidad de las micro y pequeñas empresas proveedoras, como fin último de estos programas.

7.2 Mecanismos

Los Programas de responsabilidad social corporativa giran en torno a diferentes ejes, entre los que destacan:

- a) *Selección de proveedores.* Cumplimiento de ciertos requisitos por parte de las micro y pequeñas empresas. En BACKUS se tienen en cuenta principalmente aspectos técnicos de las micro y pequeñas empresas; en DANPER se valora también la voluntad de compromiso a largo plazo, de mejora continua de sus procesos, y de adecuación a los requisitos normativos de su sistema de calidad; en REPSOL YPF se concede mucha importancia a la adopción de los más altos estándares de seguridad en procesos, instalaciones y servicios.

- b) *Formalización.* Si bien algunas grandes empresas incluyen la formalización como uno de los requisitos para que un proveedor pueda ser seleccionado (por la necesidad de tener facturas y todos los documentos de pago en regla), otras como TELEFÓNICA desempeñan un papel más activo y buscan en la cadena de valor la formalización de las micro y pequeñas empresas a través de las siguientes vías.

- Sistema de compra único para todo el GRUPO TELEFÓNICA: Especificaciones técnicas claras, uso de medios electrónicos seguros en proceso de compra, criterios de adjudicación objetivos, relación a largo plazo, acceso a nuevos compradores del grupo a nivel mundial.
- Exigencias a proveedores: Cumplimiento del ordenamiento legal, calidad, pago oportuno a trabajadores, legislaciones laborales, tributarias, medio ambiente y seguridad.
- Participación en el mercado electrónico: las micro y pequeñas empresas reducen barreras para competir con las grandes empresas, y mejoran la eficiencia operativa de sus procesos.

- c) *Promoción de la empresarialidad.* Dada la baja oferta de servicios adecuados, algunas de las empresas han iniciado programas de promoción a la formalidad a través de instituciones como las cámaras de comercio (REDESUR) o de concursos para financiar directa o indirectamente proyectos microempresariales (REPSOL YPF, TELEFÓNICA, SANTILLANA). Estos programas no sólo buscan mejorar las relaciones con los actuales proveedores, sino también fomentar la creación de nuevos, sobre todo en la población joven.

- d) *Evaluación de desempeño del proveedor.* De acuerdo con criterios objetivos preestablecidos (entrega, calidad, precio, servicios) para asegurar la compra de bienes y/o servicios con estándares de calidad competitivos y con especificaciones requeridas por clientes. Estas evaluaciones son periódicas, se suelen realizar bajo la forma de auditorías y, como resultado de las mismas, se puede reconocer, sancionar y/o suspender al proveedor.

- e) *Certificación y homologación.* De los procesos del proveedor, evaluando situación financiera, capacidad operativa, gestión de calidad, gestión comercial, y seguridad, salud y medio ambiente. De esta manera se estandarizan los procesos en la cadena productiva. Si bien las micro y pequeñas empresas no cuentan, por el momento, con sistemas de certificación de calidad porque son muy costosos para ellas, sí implementan sistemas de aseguramiento de calidad de acuerdo con los requisitos de las grandes empresas. Varias empresas han iniciado procesos de estandarización y homologación de sus proveedores (EDELNOR, REPSOL YPF, REDESUR) que buscan garantizar condiciones de trabajo con seguridad laboral (control de accidentes y emergencias) y cuidado del medio ambiente.

- f) *Capacitación y asesoría.* En aquellos aspectos en los que las micro y pequeñas empresas muestran debilidades, los cuales han sido identificados en la selección de proveedores, evaluación de desempeño y/o certificación. Entre los temas principales en los que suele brindar esta capacitación y asesoría destacan:

- Soporte técnico para aspectos muy específicos relacionados con el negocio. Por ejemplo, INCA TOPS capacita a los criadores de alpaca en el manejo de ato, forrajes y empadre controlado. SANTILLANA lo hace con los autores y editores en políticas educativas del Ministerio de Educación, nuevas tendencias y enfoques pedagógicos.
- Formación en seguridad y salud laboral, para reducir los accidentes en el trabajo y las pérdidas por daños ocupacionales. Por ejemplo, en REPSOL YPF existe la Escuela de Formación en seguridad para contratistas, que incluye temas de prevención de accidentes, riesgo de trabajo y control de incidentes.
- Desarrollo de sistemas de calidad de gestión y cumplimiento de requisitos normativos de calidad (ISO 9001), gestión ambiental (ISO 14001), y gestión de seguridad industrial y salud ocupacional (OHSSA 18001).

g) *Inversión y transferencia de tecnologías.* Herramientas para que los proveedores se integren en los procesos de la gran empresa.

Cabe destacar los siguientes ejemplos, INCA TOPS apoya a sus proveedores en el desarrollo genético y en el sistema de esquila tecnificada, que evite mezclar fibras gruesas con finas en los vellones de alpaca.

DANPER también orienta en el proceso de actualización tecnológica a las pequeñas empresas productoras de palés de madera, a quienes se les instruyó en la necesidad de comprar hornos especiales para el tratamiento térmico de la madera.

TELFÓNICA ha creado Telefónica Negocios, que reduce las barreras de entrada de las micro y pequeñas empresas a las tecnologías de la información y les permite no sólo ser más eficientes en el control de los gastos sino convertirse en un proveedor de soluciones integrales a sus clientes.

EDELNOR ofrece a sus proveedores el acceso a las plataformas de seguimiento y control de obras y servicios a través de sistemas de gestión empresarial por Internet, intranet y redes de telefonía móvil.

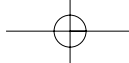
h) *Asociación entre proveedores y la empresa grande.* El grado de asociación depende del tipo y valor de los bienes y/o servicios que ofrecen los proveedores, y de los resultados de la evaluación del desempeño y de la capacitación y asesoría. En BACKUS los niveles son: proveedor con contrato (existen acuerdos preestablecidos en calidad, precio, volumen y tiempo de entrega), comercio electrónico (desde intercambio de documentos de negocio vía Internet hasta la integración de sistemas de BACKUS y el proveedor) y alianza estratégica.

En TELFÓNICA existen diversos grados de asociación, que se denominan: oferta transaccional, competencia selectiva, socio de negocio y socio estratégico.

En ambas empresas, el último nivel (alianza o socio estratégico) se caracteriza por incluir proveedores de materias primas o insumos principales, de alto valor económico, con los que se establecen acuerdos del tipo «ganar-ganar», a medio y largo plazo. Incluso se realizan actividades de planificación estratégica y administración de inventarios compartidos, así como intercambio de factores clave de éxito para beneficios mutuos. Entre las empresas agroindustriales destaca el sistema de siembra por contrata, que implica una integración hacia atrás. Bajo este sistema, utilizado también en países como Argentina, Guatemala o Estados Unidos para formalizar experiencias, el productor siembra en un área determinada bajo unas condiciones exigidas por la empresa encargada de procesar el insumo (espárrago, por ejemplo) y le vende a ésta su producción a un precio establecido.

i) *Intercambio de información entre empresas y contratistas.* En TELFÓNICA y EDELNOR, por ejemplo, este intercambio se realiza en línea: se dispone de bases de datos, y los contratistas se responsabilizan de actualizar la información.

j) *Nivel, oportunidad y sistema de remuneración.* En TELFÓNICA y EDELNOR, por ejemplo, paulatinamente se reduce la parte fija y se incrementa la variable para que el



pago esté en función de la satisfacción del cliente, y de la eficiencia y calidad de los servicios prestados por el contratista.

k) *Promoción de la participación del sector público y privado.* En las cadenas productivas de la alcachofa, pimiento, frijol, en las que participa PROCESADORA, por ejemplo, también se promueve la participación de diferentes instituciones del Estado (Ministerios de Agricultura, Producción, Turismo, Gobiernos Regionales y Locales), del sector privado (empresas con responsabilidad social, universidades, centros de investigación, gremios y cámaras, red de productores micro y pequeñas empresas) y de la sociedad civil.

l) *Desarrollo empresarial orientado a la exportación.* Este eje, a diferencia de los anteriores, no es práctica habitual entre los casos analizados. Una de las pocas experiencias es la de PROCESADORA y su Programa Reto Productivo, que busca la articulación de las capacidades productivas de la sierra y la selva con los mercados de exportación a través de tres componentes principales: fortalecimiento de las capacidades empresariales, inversiones en cadenas productivas (acceso a mercados, asistencia técnica, capital inicial, financiación, infraestructura productiva), y gestión, seguimiento y evaluación.

Los mecanismos que se acaban de presentar están en sintonía con la política del MTPE al respecto. De acuerdo con dicha institución, en la productividad de una micro y pequeña empresa influye el clima laboral, la tecnología, la capacitación y la certificación de calidad.

7.3. Resultados

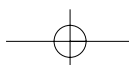
a) *Beneficios para las micro y pequeñas empresas*

Entre los resultados positivos que han obtenido las micro y pequeñas empresas de los programas e iniciativas de responsabilidad social corporativa que se vienen implementando, se pueden destacar los siguientes:

- Incremento de la cartera de clientes.
- Incremento en la cantidad de bienes y/o servicios vendidos a las grandes empresas que llevan a cabo los programas y a otras empresas locales, regionales y/o nacionales.
- Incremento en el precio de venta unitario. Por ejemplo, con el Programa Inca Esquila de INCATOPS los criadores de alpaca pueden incrementar el precio de venta hasta en 50%: de 20 nuevos soles el kilo a 30 nuevos soles.
- Oportunidad y continuidad de los ingresos recibidos. El cumplimiento oportuno de pagos por parte de las grandes empresas y la existencia de contratos a medio y largo plazo permiten a las micro y pequeñas empresas cumplir con sus obligaciones laborales, tributarias, etc., y planificar sus actividades con un horizonte temporal significativo.
- Incorporación de prácticas socialmente responsables: gestión de calidad, seguridad industrial y ambiental, y salud ocupacional.
- Elevación en los estándares de calidad con los que trabajan.
- Mejora de la capacidad de innovación.
- Reducción de los índices de siniestralidad.
- Fortalecimiento de la imagen, al ser proveedoras de grandes empresas.
- Incremento en la productividad, competitividad dentro de un crecimiento sostenible y rentabilidad.
- Incremento en el salario, en el bienestar y en la motivación de los trabajadores.
- Incremento en el nivel de formalidad.
- Incremento en el tamaño de las micro y pequeñas empresas: algunas empresas que eran micro han pasado a ser pequeñas y hasta medianas, y actualmente son ellas las que contratan a microempresas.

b) *Beneficios para las grandes empresas*

Entre los beneficios que han reportado a las grandes empresas los programas de responsabilidad social corporativa que se vienen implementando, se pueden destacar los siguientes:



- Incremento de la calidad de los bienes y servicios que se compran.
- Incremento en el nivel de producción y ventas.
- Optimización de costes.
- Incremento en la agilidad y rapidez de los servicios provistos por las micro y pequeñas empresas.
- Mayor disponibilidad de proveedores ante requerimientos no previstos.
- Mayor sostenibilidad del crecimiento.
- Relación más fluida con los proveedores de bienes y/o servicios.
- Fortalecimiento de la imagen de la empresa y percepción ante la sociedad, al contribuir con el desarrollo de las micro y pequeñas empresas y de la comunidad.
- Avances significativos en la aprobación social de la empresa.

8. BUENAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CON LA PEQUEÑA EMPRESA

Se han identificado algunos factores críticos de éxito de los programas e iniciativas de responsabilidad social corporativa de las grandes empresas que apuntan a incrementar la productividad y competitividad de las micro y pequeñas empresas. Es decir, buenas prácticas que deben promoverse y extenderse a otras empresas:

- a) Las empresas grandes consideran como colaboradoras o socias estratégicas a las micro y pequeñas empresas que previamente han demostrado eficiencia en su papel de proveedoras y/o clientes.
- b) Resulta relevante la participación activa de las micro y pequeñas empresas en la elaboración del diagnóstico y de las propuestas de solución de los problemas identificados, elementos ambos (el diálogo) que sustentan la intervención de un programa de responsabilidad social corporativa.
- c) Entre grandes empresas y micro y pequeñas empresas se establecen relaciones a medio y largo plazo que garantizan, a estas últimas, continuidad en sus ingresos futuros y les permiten planificar sus actividades.
- d) Se establecen entre grandes empresas y micro y pequeñas empresas relaciones del tipo «ganar-ganar» para que la intervención sea sostenible y para que las micro y pequeñas empresas se identifiquen rápidamente con la cadena de valor de la que forman parte.
- e) Las grandes empresas cumplen de manera oportuna con los pagos previstos a las micro y pequeñas empresas, para que éstas a su vez puedan atender obligaciones comerciales, laborales y tributarias, sin incurrir en costes financieros adicionales. Desgraciadamente, todavía hay muchos casos en que las grandes empresas retrasan los pagos a las micro y pequeñas empresas, causándoles graves perjuicios económicos y debilitando la relación entre ambas.
- f) La responsabilidad social es para las grandes empresas una manera de contribuir tanto a la inclusión social, incorporando a las micro y pequeñas empresas en la cadena de valor, como al éxito del negocio en el que se encuentran inmersas. De esta forma, las prácticas de responsabilidad social se diferencian del asistencialismo.
- g) La responsabilidad social se incorpora como parte del negocio de las grandes empresas; no se trata de manera aislada, sino que se pone en práctica en el quehacer diario e involucra a toda la empresa.
- h) Las micro y pequeñas empresas no sólo se incorporan a las cadenas de valor de las grandes empresas, sino que están comenzando a aplicar prácticas de responsabilidad social de forma creciente con sus trabajadores, proveedores y otros *stakeholders*.
- i) La confianza, respeto y reciprocidad entre grandes empresas y micro y pequeñas empresas es indispensable para construir relaciones a largo plazo y del tipo «ganar-ganar».
- j) El conocimiento y la sensibilidad de las grandes empresas en torno a la problemática de las micro y pequeñas empresas facilita la construcción de relaciones a largo plazo y del tipo «ganar-ganar».

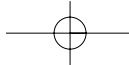
9. AGENDA PENDIENTE EN RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

No obstante los esfuerzos realizados, aún queda una agenda pendiente para promover la productividad y competitividad de los pequeños proveedores de la cadena productiva; por ello, las prácticas de responsabilidad social con los proveedores también debieran considerar los aspectos siguientes:

- a) Los programas responsabilidad social corporativa requieren el compromiso de empresas grandes (como líderes del proceso), de las micro y pequeñas empresas (integrarse al mismo y aceptar las supervisiones y evaluaciones periódicas) y del gobierno (eliminar obstáculos y coordinar iniciativas). También podría contribuir al éxito de los Programas una mayor participación de ONGs, asociaciones de productores, representantes de las comunidades, etc.
- b) Las grandes empresas de la región no son suficientemente conscientes de que el amplio y variado sector de micro y pequeña empresa existente representa una magnífica oportunidad para mejorar los negocios y al mismo tiempo realizar avances sustantivos en la responsabilidad social corporativa. Las inversiones iniciales que realizan las empresas para acercarse y relacionarse con las micro y pequeñas empresas se ven ampliamente compensadas tanto económica como socialmente.
- c) Las prácticas socialmente responsables deben incluir mecanismos de comunicación y diálogo con las pequeñas empresas proveedoras; para ello las empresas pueden desarrollar encuentros anuales como parte de sus programas de capacitación, encuestas de seguimiento y otros mecanismos que mantengan un diálogo fluido entre las partes y promuevan las relaciones confiables y transparentes.
- d) El acceso a tecnologías adecuadas es clave para mejorar la productividad, gestión y expansión de las pequeñas empresas, facilitando el acceso a sistemas de ges-

tión entre grandes y pequeñas (logística, pedidos, seguimiento y control, etc.).

- e) La mejora de la calidad de la formación técnica de las personas que integran las micro y pequeñas empresas, para lo cual se deben aprovechar las experiencias exitosas de las grandes empresas que han desarrollado cursos y programas de mejor calidad (en cuanto a practicidad, rapidez y eficiencia) que los ofrecidos por la formación tradicional del sector educativo.
- f) La utilización de modelos de acuerdos y contratos de servicios que consideren condiciones apropiadas a las necesidades de las micro y pequeñas empresas facilitarían la gestión de dichas empresas. Establecimiento de plazos, tarifas y condiciones de pago que faciliten a las pequeñas empresas centrarse en la gestión de sus negocios y en innovar, y no en solucionar sus problemas financieros del día a día.
- g) La inclusión de indicadores de medición del grado de avance y del logro de los objetivos de los programas para mejorar la efectividad y control de los mismos que garanticen la efectividad de sus programas e iniciativas. Las buenas prácticas son las que se pueden medir y permiten hacer un seguimiento de los avances y el impacto que se genera en los proveedores (crecimiento en la facturación, ganancia de productividad, mejora de la calidad de los productos y servicios, renovación de los contratos y plazos de permanencia, entre otros).
- h) La homologación y certificación que impulse a que sus mejores proveedores se conviertan en proveedores globales de servicios y soluciones para otros países en los que operan las corporaciones, creando mejores oportunidades de mercado.
- i) El fortalecimiento de la asociatividad contribuiría a la ampliación del número de experiencias exitosas y de la cobertura de las mismas. Este fortalecimiento se puede dar en tres niveles: entre grandes empresas y micro y pequeñas empresas, en el interior de las micro y pequeñas empresas, y en el interior de las grandes empresas que tengan programas e impactos similares. Se debe



tener en cuenta que las empresas eligen la vía de la asociatividad solamente cuando están convencidas de que de esa manera podrán obtener mayor beneficio que si trabajan de manera individual.

- j) Los programas de garantías y respaldo financiero que faciliten a sus proveedores el acceso a capital de trabajo y adquisición de los activos necesarios para trabajar con mejores condiciones laborales y productivas. Existen experiencias exitosas como el *factoring*, la titulización de ingresos por contratos de servicios a medio y largo plazo, cartas garantías y otras soluciones creativas que las grandes empresas pueden poner a disposición de sus mejores proveedores.

NOTAS

- 1 Los autores quieren expresar su agradecimiento a Guida Gastelumendi, Mónica Bonifaz y Teodoro Sanz, profesionales de SASE y Responde, que han colaborado con la organización del evento y la redacción del informe, y con quienes constituimos un verdadero equipo de trabajo a lo largo de las ocho semanas que duró el encargo de la Secretaría General General Iberoamericana.
- 2 En este texto vamos a utilizar el concepto de MYPE, que quiere decir Micro y Pequeña Empresa; a diferencia del concepto más común a nivel internacional, que es el de PYME (Pequeña y Mediana Empresa). Esto se debe a la gran presencia de las microempresas en la estructura productiva peruana. De acuerdo a la Ley 28015 (Promoción y Formalización de las MYPES) vigente en Perú, se define a las MYPES por dos criterios: número de trabajadores (entre 2 y 50) y volumen de ventas (hasta 912.000 dólares anuales).
- 3 Las de mayor productividad tienen capacidad para generar amplios excedentes, utilizan mano de obra cualificada y pagan altas remuneraciones; las de acumulación ampliada generan excedente en menor cuantía, utilizan menos mano de obra cualificada y las remuneraciones son menores; las de acumulación simple casi no generan excedente; y las de subsistencia no generan excedente, no utilizan mano de obra cualificada y pagan remuneraciones por debajo del mínimo.
- 4 «No es posible desarrollar una gestión con RSE si la empresa no es capaz de adaptarse al mercado en el que se desenvuelve, utilizando para ello la mayor creatividad posible y la innovación y de ese modo incorporar una gran cantidad de personas en el consumo de la oferta de bienes y servi-

cios que genera. Esto es indispensable, tanto si la línea del negocio se dirige hacia el mercado interno, como lo es también para el caso de aquellas empresas que se orientan a la exportación; en el caso de estas últimas se debe promover acciones de inclusión social, tanto en la creación de empleo como en actividades conexas a su comunidad, que permitan vislumbrar que la empresa no actúa de espaldas a su realidad» (Melo Vega (2007), pág. 14).

- 5 Lévano 2005/ SUNAT 2004, en Villarán (2006), pág. 7.
- 6 Garavito (2007).
- 7 Caravedo (2001).
- 8 Sanchez Páramo *et al.* (2006).

BIBLIOGRAFÍA

- Caravedo, Baltazar (2001), *Transformación Cultural y Cambio de Sentido: A Propósito de la Responsabilidad Social en América Latina* [http://www.actividadeconomica-peru.com/antecedentes/ae_2001/218/empresarial.pdf].
- Garavito, Cecilia (2007), «Derechos laborales y Responsabilidad Social Empresarial», *Coyuntura*, 3, 13 (julio-agosto), pp. 13-16.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2007), *Informe técnico de medición de la pobreza 2004, 2005 y 2006*, Lima, INEI [<http://www.inei.gob.pe/web/Boletin/Attach/7008.pdf>].
- Ley N° 28015 (Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa). Promulgada en Lima, Perú, el 3 de julio de 2003.
- Melo Vega, Jorge (2006), *La innovación como cimiento de la RSC en los países de bajo desarrollo: El caso peruano*, Lima, Responde [<http://www.respondeperu.com>].
- PROExpansión (2003), *Estudio sobre Clusters y Asociatividad*, Lima, PROMPYME.
- San Martín, Francisco (2004a), *Articulación Empresarial-Caso Espárragos*, Trujillo, MINKA.
- (2004b), *Articulación Empresarial-Caso Textil alpaquero del sur*, Trujillo, MINKA.
- (2004c), *Articulación Empresarial-Caso Turismo macro norte*, Trujillo, MINKA.
- Sánchez-Páramo, Carolina; Bassi, Marina; Escobal, Javier; Loayza, Norman; Lucchetti, Leonardo; Polastri, Rossana, y Sosa, Walter (2006), *Oportunidades para todos: por un Perú menos pobre y más incluyente*, Lima, Banco Mundial.
- Superintendencia de Banca y Seguros (2007), *Tasa de Costo Efectivo Anual-TCEA por capital de Trabajo: Información referencial registrada por las empresas sobre la base de sus tarifarios* [<http://www.sbs.gob.pe/PortalSBS/-TipoTasa/indice.htm> (consultado el 11 de agosto, 2007)].
- Villarán, Fernando (2005), *Diagnóstico y Recomendaciones para mejorar los Programas y Servicios de apoyo a las MYPES en el Perú*, Lima, SASE [<http://www.sase.com.pe>].
- (2006), *Mercado laboral, educación y tecnología; Documentos preliminares*, Lima, CADE.
- (2007), *El mundo de la pequeña empresa*. Lima, COPEME-CONFIEP-MINCETUR.

ANEXOS

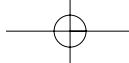
Anexo 1

DESCRIPCIÓN DE LAS GRANDES EMPRESAS PARTICIPANTES

EMPRESA	EDELNOR S.A.
ORIGEN	Forma parte del Grupo Endesa de España, especializada en la distribución y comercialización de la energía eléctrica. En Perú se concentra el 11% de los activos de Endesa en América Latina.
ACTIVIDAD	Concesionaria del servicio público de electricidad para la zona norte de Lima Metropolitana, Callao y otras provincias cercanas. La zona de concesión de EDELNOR abarca unos 2.440 km ² , en los que predominan zonas industriales y distritos (55) menos favorecidos económicamente.
INICIO DE OPERACIONES	Contratos de concesión suscritos en 1994.
BASE DE CLIENTES	950.000 clientes.
OBSERVACIONES	Empresa de servicios públicos regulada.
PÁGINA WEB	www.edelnor.com.pe

EMPRESA	TELEFÓNICA S.A.C.
ORIGEN	Pertenece al Grupo Telefónica, S.A., empresa española dedicada al negocio de las telecomunicaciones.
ACTIVIDAD	Operadora de servicios públicos de telecomunicaciones en Perú, presta servicios de telefonía fija local, larga distancia nacional e internacional y telefonía de uso público, arrendamiento de circuitos, entre otros. Asimismo, está habilitada para brindar otros servicios como Internet y televisión por suscripción. En el último año incursionó en el servicio de televisión por satélite.
INICIO DE OPERACIONES	Contratos de concesión suscritos en 1994.
BASE DE CLIENTES	2,5 millones de líneas de telefonía fija en servicio, más de 143.000 teléfonos públicos (incluidos rurales), alrededor de 520.000 accesos a servicio de banda ancha y cerca de 560.000 suscriptores de televisión de pago.
OBSERVACIONES	Empresa de servicios públicos regulada.
PÁGINA WEB	www.telefonica.com.pe

EMPRESA	REPSOL YPF DE PERÚ
ORIGEN	Forma parte de Repsol YPF Internacional, integrada de petróleo y gas, con actividades en más de treinta países.
ACTIVIDAD	Entre sus principales unidades de negocios se encuentran la exploración, el refino (Refinería la Pampilla, Relapasa), la provisión de gas licuado (GLP-REPSOL SOLGAS) y las estaciones de servicio en las principales ciudades del país.
INICIO DE OPERACIONES	Desde 1994 con la constitución de Relapasa.
BASE DE CLIENTES	De acuerdo a cada unidad de negocio.
OBSERVACIONES	
PÁGINA WEB	www.repsolypf.com/pe_es



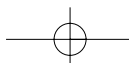
EMPRESA	RED ELÉCTRICA DEL SUR, S.A. (REDESUR)
ORIGEN	El accionariado está compuesto por REDESUR, S.A.*; Red Eléctrica Internacional, S.A.U. y el Fondo de Inversión en Infraestructuras, Servicios Públicos y Recursos Naturales.
ACTIVIDAD	Sociedad concesionaria para el diseño, suministro de bienes y servicios de los Sistemas Eléctricos de Transmisión del Sur y la Prestación del Servicio de Transmisión Eléctrica del Sur del Perú, presta el servicio de transmisión eléctrica entre las ciudades de Arequipa, Moquegua, Tacna y Puno.
INICIO DE OPERACIONES	Empresa de transmisión de electricidad, regulada, otorgada en concesión en marzo del año 1999.
BASE DE CLIENTES	
OBSERVACIONES	La Red de Transmisión Eléctrica Peruana, y en el sur del Perú, cuenta con instalaciones de 220 kV; 4 subestaciones (Arequipa, Puno, Moquegua, Tacna); 534,2 km de líneas y 170 MVA de transformación.
PÁGINA WEB	www.redesur.com.pe

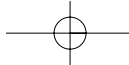
EMPRESA	SANTILLANA
ORIGEN	Pertenece al Grupo Editorial Santillana, que desarrolla su actividad en el área lingüística del español y del portugués. Tiene su origen en la editorial del mismo nombre, fundada en 1960 con el objetivo de desarrollar manuales escolares y de poner a disposición de profesores y maestros publicaciones que les ayuden en la labor docente.
ACTIVIDAD	A lo largo de su existencia, el Grupo Santillana ha ido consolidando su especialización en la edición educativa, extendiéndola a Latinoamérica, donde el grupo es líder en el sector de libros para la enseñanza.
INICIO DE OPERACIONES	1981.
BASE DE CLIENTES	5.000 escuelas.
OBSERVACIONES	Desde marzo de 2000, el GRUPO SANTILLANA forma parte del GRUPO PRISA, el primer grupo de comunicación, educación, cultura y entretenimiento en español, que opera en 22 países de Europa y América.
PÁGINA WEB	www.gruposantillana.com

EMPRESA	UNIÓN DE CERVECERÍAS PERUANAS BACKUS & JHONSTON
ORIGEN	La UNIÓN DE CERVECERÍAS PERUANAS es resultado de la fusión de Cervecería BACKUS & JHONSTON, Compañía Nacional de Cerveza, Cervecería del Norte y Sociedad Cervecera de Trujillo. Actualmente, SAB Miller (Sudáfrica) es su accionista mayoritario.
ACTIVIDAD	Producción y comercialización de cerveza y gaseosas.
FUNDACIÓN	1879.
PLANTAS	9 (4 en Lima y 1 en Trujillo, Chiclayo, Arequipa, Cusco y Pucallpa).
NIVEL DE PRODUCCIÓN	
PROCESOS PRINCIPALES	Para la elaboración de cervezas: tratamiento de agua, almacenamiento, molienda, cocción, fermentación y maduración, filtración, llenado de botellas, pasteurización, envasado, etiquetado, almacenamiento y distribución.
PRODUCTOS PRINCIPALES	Cervezas Cristal, Pilsen, Cusqueña; cervezas regionales; cervezas negras.
PÁGINA WEB	www.backus.com.pe

EMPRESA	DANPER TRUJILLO SAC
ORIGEN	Joint venture de capitales de Dinamarca y Perú.
ACTIVIDAD	Producción y comercialización de cultivos agroindustriales.
FUNDACIÓN	1994.
PLANTAS	2 (1 en Trujillo y 1 en Arequipa).
NIVEL DE PRODUCCIÓN	
PROCESOS PRINCIPALES	
PRODUCTOS PRINCIPALES	Conservas vegetales: espárrago blanco y verde, alcachofa, pimiento piquillo, hortalizas y frutas. Espárrago fresco y congelado.
PÁGINA WEB	www.danper.com

* El capital de Tenedora de Acciones de REDESUR, holding.

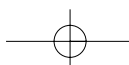


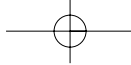


EMPRESA	TOPY TOP
ORIGEN	Compañía familiar peruana.
ACTIVIDAD	Producción y comercialización de prendas de vestir de tejido de punto.
FUNDACIÓN	1983.
PLANTAS	5 fábricas propias (1 textil, 3 de corte y confección y 1 de estampados y acabados); y <i>outsourcing</i> (4 de confecciones y 150 talleres MYPE). Todas ubicadas en Lima.
NIVEL DE PRODUCCIÓN	Aproximadamente 3 millones de prendas al mes. Exporta el 70% de su producción.
PROCESOS PRINCIPALES	Tejeduría, tintorería, corte, costura, estampados, bordados, lavandería y acabados.
PRODUCTOS PRINCIPALES	Textiles: polar, franela, jersey, piqué. Estampado: flocks, welding, nail head, ringstones. Confección: polos, shorts, buzos, tops, t-shirts.
PÁGINA WEB	www.topytop.com.pe

EMPRESA	PROCESADORA SAC
ORIGEN	Empresa peruana.
ACTIVIDAD	Selección, transformación y acondicionamiento de productos agrícolas para la exportación.
FUNDACIÓN	1986.
PLANTAS	2 (1 en Chiclayo y 1 en Concepción).
NIVEL DE PRODUCCIÓN	
PROCESOS PRINCIPALES	
PRODUCTOS PRINCIPALES	Frutos/vegetales conservas y congelados: frijoles, alcachofas, pimiento, espárrago, mangos. Productos secos: alubia, frijoles, garbanzos, habas, pallares.
PÁGINA WEB	www.procesadoraperu.com

EMPRESA	INCATOPS
ORIGEN	Empresa peruana.
ACTIVIDAD	Producción y comercialización de productos basados en fibra de alpaca, lana, algodón y mezclas de fibras especiales.
FUNDACIÓN	
PLANTAS	1 (en Arequipa).
NIVEL DE PRODUCCIÓN	
PROCESOS PRINCIPALES	Transformación a tops. Transformación a hilados. Telas y confecciones.
PRODUCTOS PRINCIPALES	Fibras. Tops. Hilados.
PÁGINA WEB	www.incatops.com





Anexo 2

BUENAS PRÁCTICAS

Promoción y formalización

Promover la empresarialidad, sobre todo en regiones y zonas de influencia menos favorecidas.
Incentivar y colaborar en los procesos de formalización de proveedores.

Homologación y certificación

Promover la aplicación de estándares de calidad, seguridad laboral y protección del medio ambiente.
Certificar a sus proveedores para promoverlos en el mercado.
Procurar que sus proveedores accedan a otros mercados.

Transferencia tecnológica

Facilitar el acceso a tecnologías adecuadas.
Capacitar en el uso adecuado de las TIC.
Desarrollar sociedades de garantía para el desarrollo de las TIC.

Capacitación y Formación técnica

Procesos y calidad.
Seguridad laboral.
Cuidado del medio ambiente.
Gestión y contabilidad.

Respaldo financiero

Desarrollo de alternativas de garantías financieras.
Promoción de mejores condiciones financieras en los sistemas existentes.

Políticas de compras

Facilidad de entrada en las bases de datos de proveedores.
Contratos en condiciones adecuadas de tarifas y duración.
Licitaciones transparentes.
Pago puntual y oportuno.
Promoción de proveedores para servicios globales.

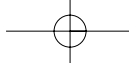
Seguimiento del impacto de las iniciativas de responsabilidad social corporativa

Contar con indicadores de seguimiento y control sobre las acciones aplicadas.

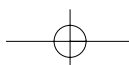
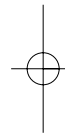
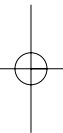
Mecanismos de diálogo y retroalimentación

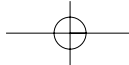
Realizar encuestas anuales a proveedores y contratistas.
Convocar a encuentros de diálogo y revisión de avances.

Promover la responsabilidad social corporativa en la cadena productiva

**Anexo 3****MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PROVEEDORAS PARTICIPANTES EN LA MESA DE DIÁLOGO**

EMPRESA	MYPE PARTICIPANTE	DESCRIPCIÓN
EDELNOR		Energía eléctrica.
TELEFÓNICA	La Casa del Alfajor	Alimentación: oferta de productos y servicios a través de Internet.
REPSOL YPF PERÚ	Luca-Servicios Menores	Servicios generales.
REDESUR		Red de transporte de electricidad.
SANTILLANA	Colegio María de las Mercedes-La Victoria	Educación escolar básica: acceso a los programas de capacitación y formación.
DANPER	FARESI	Metal, mecánica de maquinaria de acero para la agroindustria.
DANPER	GRÁFICA REAL	Afiches e impresiones menores y etiquetas para exportación.
INCATOPS	NAREVI (ganadora de Tejiendo Oportunidades)	Textil.
BACKUS	NARDUCCI	
BACKUS	TECNOGAS	Equipos de mantenimiento.





Anexo 4

COMENTARIOS RECOGIDOS EN LA MESA DE DIÁLOGO

De las grandes empresas

«Nuestro proveedor local tenía muchas fallas (en plazos, cantidad y calidad), por lo que tuvimos que importar el producto».

«No podemos comprar a los informales, requerimos que las pequeñas empresas cumplan con estándares mínimos de formalidad».

«En la sierra, y zonas rurales en general, no encontramos micro y pequeñas empresas formalmente constituidas, por eso llevamos los servicios desde Lima».

«Tenemos un manual de estándares, si un proveedor no cumple no le podemos comprar».

«Si quiere ser nuestro proveedor, tiene que registrarse en nuestro sistema de compras por XX soles».

«El ser una empresa pequeña no le quita la responsabilidad de hacer las cosas bien»

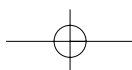
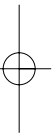
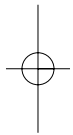
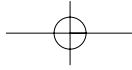
De las micro y pequeñas empresas

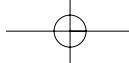
«No me gustó ser informal; no es posible crecer ni hacer mejor las cosas. Pero es muy difícil formalizarse con todos los trámites y costos».

«Si debo producir más, entonces tengo que comprar más equipos y más insumos, y contar con el dinero no es fácil. Muchas veces no me pagan a tiempo y el banco me cobra muy caro».

«Si logro que mi cliente grande me promueva y me capacite para que estandarice mis productos y servicios, entonces yo puedo crecer. Nosotros hemos aprendido de ellos y ahora nos va mejor».

«Pude comprar más equipos porque mi principal cliente me respaldó ante el banco con el préstamo. Teníamos un buen contrato y condiciones de pago que me han permitido crecer».





EPÍLOGO

LAS LECCIONES APRENDIDAS

Paulina Beato
Federico Ignacio Poli

Los problemas y circunstancias que plantea la productividad de las cadenas de valor en las grandes empresas no son uniformes en todos los países de la región ni tampoco en los distintos sectores. También difieren los programas y las iniciativas de las grandes empresas para promover aumentos de productividad de los eslabones de su cadena de valor. En este epílogo se recogen algunos de estos problemas y de las propuestas que los participantes en las Mesas de Diálogo han destacado en sus intervenciones. Se resumen también las recomendaciones y peticiones que surgieron en estas Mesas encaminadas a aumentar la efectividad de nuevos programas de aumento de productividad y fortalecimiento de las cadenas de valor de las grandes empresas.

1. LOS PROBLEMAS Y LAS PROPUESTAS

1.1. La gran proporción de empresas no incorporadas a los procesos formales

Uno de los asuntos destacados por la mayor parte de los presentes en todas las Mesas de Diálogo fue la necesidad de la incorporación de las empresas más pequeñas a los procesos formales de inscripción. La discusión mantenida puso de manifiesto dos tipos de informalidad. En algunas empresas ésta se debe a la falta de información acerca de los procesos de formalización y al desconocimiento de los beneficios que dicha formalización proporciona. En otros casos, las empresas no aceptan incorporarse a los circuitos formales porque, efectivamente, los costes de tal incorporación

son mayores que los beneficios para el propietario de la empresa.

Los programas de apoyo a la formalización deberán, pues, identificar previamente las razones por las que los responsables de los negocios eligen la informalidad y los costes y los beneficios de incorporarse a los circuitos formales en cada uno de los casos, teniendo en cuenta que la falta de información sobre los procesos es un problema relevante para las empresas más pequeñas. Así por ejemplo, en algunos países como Perú, se ha constatado la carencia de empresas formales para realizar determinados servicios en la cadena de valor de las empresas del sector eléctrico. En estos contextos, la exigencia de formalidad a los proveedores pudiera ser una opción no realista. Además, su estricto cumplimiento, en ausencia de programas de apoyo a la formalización de los negocios, generarían exclusión empresarial y encarecimiento del servicio porque obligaría a utilizar mano de obra de empresas formales que en muchas ocasiones están localizadas en zonas alejadas de aquellas en las que se requiere el servicio.

Las asesorías y programas por parte de las grandes empresas para apoyar a las más pequeñas en los procesos de formalización de los clientes son comunes en países como Perú y Colombia, donde la ausencia de empresas formales genera problemas de oferta formal a las grandes empresas. En cambio, en países como Argentina, Brasil y México tuvieron más aceptación fórmulas de auditoría y control para asegurar la formalidad de las empresas de toda la cadena, porque los proveedores directos de las grandes empresas están ya configurados como empresas formalizadas y estructuradas. En todas las Mesas se destacó que el acompañamiento a las pequeñas empresas durante el proceso de formalización debe realizarse a través de asesorías individuales y con tiempo de duración similar a la duración del proceso. Esta forma de acompañamiento ha mostrado ser eficaz para evitar abandonos y acelerar los procesos.

1.2. La escasa formación de los equipos directivos

Una característica típica de la pequeña y mediana empresa es la escasa especialización de sus directivos, debido a que se

ven obligados a realizar funciones administrativas, financieras, comerciales y técnicas. La cuestión relevante es la búsqueda de fórmulas para que la pequeña y mediana empresa tenga acceso a los conocimientos y técnicas especializadas sin perder su carácter de pequeña. Es decir, aceptando que debido a que el equipo gestor lo constituyen muy pocas personas, no puede haber una relación biunívoca entre un directivo y un área de especialización.

Con respecto a la formación mínima que debe tener el equipo directivo –limitado en ocasiones a una única persona o a una familia–, la opinión generalizada es que tal formación debía incluir al mínimo tres tipos de módulos: un módulo de gestión estratégica y empresarial que posibilitase a los gerentes la identificación de los puntos críticos de la empresa tanto para su sostenibilidad como para su crecimiento; un módulo de obligaciones legales, con especial énfasis en materia de recursos humanos incluyendo higiene, seguridad del trabajo y seguros sociales; un tercer módulo de gestión y planificación financiera, que le permitiera conocer las opciones financieras más adecuadas a su negocio y los requerimientos para que sus empresas sean sujetos de crédito.

Para el desarrollo de programas de formación de los gestores de las pequeñas y medianas empresas se señalaron dos obstáculos. El primero es la escasa disponibilidad de tiempo de los gerentes de estas empresas para comprometerse con un horario fijo debido a la variedad de funciones que realizan en su empresa. En este sentido, se sugirió el desarrollo de programas *on-line* con presencia puntual y con profesores de apoyo. El segundo es la carencia de cursos adecuados a las necesidades de los gerentes y propietarios de las pequeñas empresas. Para subsanarlo se planteó la posibilidad de que las agencias públicas apoyasen a las universidades y escuelas de negocios para el diseño de cursos de gestión empresarial atractivos y útiles para este segmento de mercado.

1.3. La ausencia de sistemas de calidad y de certificación de productos y servicios

Algunos participantes señalaron que muchas de las empresas de tamaño mediano, que ya están organizadas y forma-

lizadas empresarialmente, carecen de sistemas integrales de calidad y de certificación de productos debido a que muchas de ellas no tienen ni incentivos ni medios para la implantación y gestión de los mismos. En las Mesas de Diálogo se discutieron tres implicaciones de estas carencias de calidad. Primera, la gran empresa no puede alcanzar determinadas certificaciones de calidad a causa de la ausencia de estos sistemas en algunos eslabones de la cadena de valor. Segunda, la imagen de gran empresa se deteriora sobre todo en aquellos casos en que el proveedor tiene la relación directa con el cliente final, tal es el caso por ejemplo de los lectores de contadores de electricidad, del personal de mantenimiento de redes, etc.. Tercera, la ausencia de sistemas de calidad genera retrasos imprevistos en los plazos de entrega de los productos y servicios, lo que a su vez encarece y retrasa las entregas del producto final y a menudo conlleva penalizaciones y multas.

Prácticamente en todos los países las grandes empresas tienen programas más o menos organizados para que sus proveedores reciban certificaciones de determinados estándares de calidad y mostraron interés en continuar y completar este tipo de programas. Se insistió en la necesidad de contar con apoyos públicos para mejorar y estandarizar la calidad de las pequeñas y medianas empresas en las zonas más deprimidas del país.

1.4. Los obstáculos para la financiación

La escasa capacidad financiera de las pequeñas y medianas empresas fue uno de los temas más discutidos durante las Mesas de Diálogo de Argentina, Colombia, Perú y Chile; sin embargo, se prestó menor atención al mismo asunto en las Mesas de Diálogo de Brasil y México. Probablemente, la gran variedad de programas para la financiación para las pequeñas y medianas empresas en Brasil y México sea la razón por la cual la financiación de las cadenas de valor de las grandes empresas no es un tema de preocupación prioritaria en los análisis de estos dos países.

Se distinguió entre acceso a financiación del circulante y acceso a financiación para bienes de inversión. Con respecto

al primer tema de capital de trabajo, las pequeñas empresas insistieron en que la práctica de pago aplazado a más de ciento veinte días de algunas grandes empresas, además de generar ahogos financieros a las pequeñas y medianas empresas, acaba encareciendo el producto final. Si se tiene en cuenta que la diferencia de tipos de interés para la financiación del circulante entre las grandes y las pequeñas empresas puede ser superior a 1500 puntos básicos, la realización de pagos de las grandes empresas a sus proveedores, en fechas fijas, mejoraría la capacidad financiera de las pequeñas sin encarecer, e incluso abaratando, los costes de las compras de las grandes.

En cuanto a la obtención de financiación a largo plazo se debatieron los siguientes asuntos. Un obstáculo para obtener financiación a largo plazo para la compra de equipos y otro inmovilizado se deriva de la dificultad de preparar y verificar la información que demandan las instituciones financieras para otorgar esta financiación. Dicha información, que es un requerimiento de las autoridades de supervisión, es necesaria para evaluar correctamente los riesgos. Durante las discusiones, hubo acuerdo acerca de la conveniencia de que la gran empresa financiera apoye a las empresas más pequeñas de la cadena en la preparación de la documentación financiera, ofreciéndole modelos de viabilidad financiera adecuados a sus necesidades. Se señaló que la gran empresa podría contribuir a una reducción de los costes de financiación de las más pequeñas ofreciendo a la banca garantías parciales a los préstamos concedidos a sus proveedores, que a su vez estarían soportadas por compromisos de compras. El impedimento para la generalización de esquemas de este tipo es, a veces, la falta de confianza entre la gran empresa y los eslabones de su cadena de valor en la supervivencia a medio plazo de la empresa. Se discutió también acerca de otra alternativa, la generalización, extensión y abaratamiento de los esquemas de factoraje. Comoquiera que los costes de poner en marcha los esquemas de factoraje son altos, esquemas para aprovechar los rendimientos de escala, como por ejemplo el de NAFIN, son una opción apropiada.

La escasez de financiación a la largo plazo para la inversión y correspondientes implicaciones sobre la productividad

es probablemente la razón por la cual casi todas las empresas participantes en la Mesa de Diálogo tienen, han tenido o piensan realizar programas o intervenciones para apoyar a sus cadenas de valor en el acceso a la financiación a largo plazo.

1.5. La escasa utilización de las tecnologías de la información

Otro de los factores señalados como responsables de la baja productividad de las pequeñas y medianas empresas tiene que ver con el acceso y el conocimiento de las tecnologías de la información. Por ejemplo, en Chile, en la mayor parte de las pequeñas empresas disponen de un computador por cada 5 trabajadores, mientras que en las empresas medianas esta proporción se eleva a un computador por cada 2,8 trabajadores. Respecto del acceso a Internet: 93% en las medianas y 70% en las pequeñas empresas¹.

El bajo acceso y la escasa utilización de las tecnologías de la información genera aislamiento, lo que a su vez cierra el paso a nuevas técnicas productivas y nuevos mercados, e influye negativamente en la productividad relativa de estas empresas en relación a sus competidoras. Por otra parte, la carencia de tecnologías de la información frena a las empresas a la hora de incorporarse a circuitos formales, pues los requisitos burocráticos de la formalización consumen mucho tiempo cuando se realizan de forma manual. Cabe destacar, por ejemplo, las diferencias de productividad que se producen cuando se realizan de forma manual o automatizada tareas tales como la contabilidad básica, las declaraciones de impuestos, las facturas o el control de pedidos.

En este aspecto, las pequeñas empresas se quejan de la falta de productos integrales apropiados a sus necesidades, es decir, productos que incluyan no sólo los equipos sino también los programas, el mantenimiento y sus correspondientes actualizaciones. También parece adecuado a sus necesidades que tales productos puedan ser alquilados o comprados a plazo en condiciones financieras aceptables. En muchas ocasiones, la historia es la siguiente: la pequeña empresa compra un equipo a plazo, adquiere programas poco útiles para su negocio, cuando necesita mantenimien-

to lo recibe tarde, con lo cual el resultado final es el abandono de los equipos.

Una mayor incorporación de las tecnologías de la información en las pequeñas y medianas empresas requiere de tres ingredientes. Primero, una oferta integral de servicios de información adecuada a las necesidades de la empresa que incluya equipos, programas, comunicaciones, mantenimiento y actualización. Segundo, formación para la ejecución de las tareas cotidianas utilizando las tecnologías de la información. Tercero, un esquema de pago aplazado de equipos y programas para evitar que el esfuerzo financiero se realice antes de obtener los beneficios de la utilización de las tecnologías de la información.

1.6. La limitada capacitación técnica de los trabajadores

Las empresas eléctricas, de sistemas de telecomunicaciones y de sistemas de información mostraron preocupación por la escasez de trabajadores con formación técnica suficiente para mantener, conservar y reparar con rapidez, seguridad y eficiencia las instalaciones. Este problema fue resaltado como especialmente grave en las zonas rurales de Colombia y Perú y también, aunque con menor intensidad, en Chile.

Aunque algunas de las empresas eléctricas tienen programas para formación de electricistas, las grandes empresas creen que es necesaria una actuación sistemática que contemple no sólo la formación de electricistas, sino también la conformación de empresas formales. Se propusieron tres tipos de intervenciones. Primero, cursos de formación de técnicos electricistas y de sistemas promovidos y supervisados por las propias empresas demandantes de sus servicios; para ello consideran conveniente la emisión de títulos profesionales, como fórmula para facilitar la movilidad de los técnicos. Segundo, el apoyo integral a la creación de empresas eficientes para el mantenimiento y reparación de instalaciones eléctricas y de telecomunicaciones, promoviendo a este fin la constitución y formalización de la propia empresa, la contratación de técnicos cualificados y el diseño y la ejecución de un programa integral de capacitación.

Tercero, la implantación del registro único de contratistas para todas las empresas del país.

El primer obstáculo apuntado en las discusiones fue la necesidad de medios económicos para hacer frente a los costes de formación de electricistas y de creación de las nuevas empresas. Para reducir dichos costes se podrían realizar programas sectoriales cuyo costo fuera distribuido entre todas las grandes empresas que son demandantes de los servicios. El segundo escollo que se apuntó es de carácter legal. Se refiere al riesgo de que los trabajadores de empresas subcontratistas sean considerados personal propio de las grandes empresas como consecuencia de haber pagado sus cursos de formación. La organización de estos cursos a través de acuerdos público-privados entre las empresas de un sector y el sector público, además de reducir los costes, externalizaría los cursos de formación del ámbito de una única empresa y reduciría el riesgo legal de que tales trabajadores fueran considerados trabajadores internos de la gran empresa.

1.7. La escasa diferenciación competitiva

La escasa diferenciación competitiva de las pequeñas y medianas empresas constituye un problema en algunos de los países con mayor potencial exportador, por ejemplo en México y en Argentina. El desplazamiento de las ganancias de las cadenas de valor hacia aquellas actividades que acentúan la diferenciación de los productos, como el marketing y el diseño, provocan pérdidas de rentabilidad continuas en las pequeñas y medianas empresas, que suelen vender productos y servicios con poca diferenciación competitiva.

Aunque la empresa líder puede promover la diferenciación competitiva de sus proveedores transfiriéndoles tecnología y conocimientos especializados, este proceder les puede generar un alto grado de dependencia de la gran empresa puesto que esta última suele conservar el control de la tecnología y de los conocimientos. Por otro lado, resulta incoherente pedir a la empresa líder que pierda el control sobre su tecnología y conocimientos diferenciales, pues, si así lo hiciera, correría el riesgo de perder su propia ventaja competitiva.

Por tanto, la diferenciación competitiva de la pequeña y mediana empresa –que es clave para el desarrollo del tejido industrial de América Latina– no parece que pueda lograrse solamente por medio de programas de cadenas de valor liderados por las grandes empresas. Aunque éstas podrían apoyar los procesos de diferenciación competitiva, el liderazgo debe provenir de entidades más interesadas en la diferenciación competitiva de las pequeñas empresas. De hecho, en las discusiones de las Mesas de Diálogo no se presentaron experiencias de intervenciones de las grandes empresas dedicadas a promover la diferenciación competitiva de la pequeña y mediana empresa de su cadena de valor. Por ello, en las reflexiones finales, sugerimos otros caminos complementarios para abordar este asunto.

2. LECCIONES PARA NUEVOS PROGRAMAS

La mayor parte de las empresas participantes en la Mesa de Diálogo desarrollan o desarrollaron acciones para mejorar la productividad y fortalecer sus cadenas de valor. Tales iniciativas, en algunos casos –los menos– se han instrumentado a través de programas con plazos, objetivos, presupuestos, criterios de acceso e indicadores bien definidos. La responsabilidad de estos programas no ha recaído en general sobre la alta dirección de las empresas, y en casi ningún caso se ha encontrado una integración de las áreas de compras, comerciales, financieras y de responsabilidad social corporativa.

Muchas de las empresas participantes en las Mesas de Diálogo mostraron interés por diseñar y ejecutar nuevos programas para atender la productividad de las cadenas de valor. El consenso general fue que tales programas son necesarios para aumentar la competitividad y productividad de la propia empresa líder, pues el rezago en productividad de algún eslabón incide en toda ella, especialmente en la empresa líder. La mayoría señaló que, con ser importante el impacto directo de los aumentos de productividad de la cadena sobre la empresa líder, el impacto indirecto, es decir, la mejora del entorno social y

económico en el que se desenvuelve la totalidad de la cadena, es todavía mayor. El consenso general es que los impactos indirectos de los programas son mayores cuanto más fallos tienen los mercados y más débiles son las instituciones.

La diferencia de impactos recomienda que las grandes empresas den más importancia a estos programas en aquellos entornos con menores rentas, mayores desigualdades y más debilidades institucionales. A pesar de ello, las grandes empresas transnacionales no prestan la debida atención a los programas de fortalecimiento de sus cadenas de valor en los países menos industrializados porque no tienen experiencia sobre ellos ya que no son necesarios en sus países de origen.

Las reflexiones siguientes pretenden orientar los nuevos programas de fortalecimiento de las cadenas de valor de las grandes empresas para que los mismos alcancen un equilibrio racional entre los compromisos de responsabilidad social corporativa y el aumento de la productividad de todos los eslabones empresariales independientemente de su tamaño.

2.1. Acerca del diagnóstico del problema y la identificación de los instrumentos

La primera recomendación se refiere a la necesidad de identificar y jerarquizar los principales problemas que frenan la productividad de las empresas de la cadena de valor y decidir sobre cuáles debe actuar la empresa líder. Esta empresa líder seleccionará la gama de problemas a tratar dependiendo de su impacto sobre la productividad y de la capacidad de la gran empresa para incidir sobre el mismo. Intentar desarrollar programas para resolver problemas fuera de las posibilidades de la empresa líder genera desconfianza y frustración y puede poner en peligro el desarrollo de otros programas viables y sostenibles. En ciertos problemas, como la no incorporación de las empresas a circuitos formales o la escasa aplicación de normas internacionales de calidad, las acciones individuales de las grandes empresas pueden ser poco efectivas o demasiado costosas. En tales casos, el apoyo de las políticas públicas y los programas conjuntos entre varias

empresas también son una opción que debe ser cuidadosamente identificada.

La realización de programas conjuntos no puede implicar que la gran empresa delegue el compromiso con la productividad de su cadena, pues el mejor incentivo para la integración de las empresas pequeñas en una cadena de valor productiva se deriva de la confianza entre todos los eslabones de la misma.

2.2. Acerca de los beneficiarios y los incentivos

La efectividad de un programa de fortalecimiento de las cadenas de valor depende de la coherencia entre los distintos elementos que las conforman. Ello significa que los beneficiarios, las intervenciones, los incentivos, el presupuesto y la duración del programa tienen que analizarse conjuntamente para asegurar la coherencia y adecuación entre ellos. La selección de beneficiarios y la estructura de incentivos de los programas son dos aspectos de vital importancia para su éxito.

Los programas tienen que definir quiénes son los beneficiarios y cuáles son los criterios de selección dentro del conjunto objetivo. Cuando los programas ofrecen beneficios y apoyos significativos para aumentar la productividad, la incorporación al programa no puede ser universal. En estos casos, atributos tales como calidad del equipo de dirección, calidad del producto, tecnología, canales de distribución, situación financiera o perfil exportador son relevantes para la selección de beneficiarios. Sin embargo, la selección tiene que contemplar también los compromisos de responsabilidad social corporativa de la empresa que lidera el programa. Por ello, a veces es necesario bajar el nivel de los participantes, a fin de evitar la exclusión empresarial y asegurar determinados impactos sobre el desarrollo a los que la empresa líder se ha comprometido

Es necesario que las pequeñas y medianas empresas tengan incentivos para enrolarse en los programas. Es decir, necesitan estar seguras de que las compensaciones y apoyos que recibirán serán suficientes para alcanzar los logros exigidos por dicho programa. Además, los trabajadores y propietarios de estas empresas deben saber en qué medida la mayor

productividad y eficiencia redundará en mayores beneficios y en mejores retribuciones para los empleados, directivos y propietarios. La participación efectiva del personal de la empresa promotora del programa es también un aspecto clave del diseño; las reflexiones referentes a este asunto se desarrollan en los puntos siguientes.

2.3. Acerca de la atención a toda la cadena de valor

Algunas grandes empresas sólo compran a empresas pequeñas un porcentaje muy limitado de sus compras. Además, las cadenas de valor de las grandes empresas son complejas, con múltiples relaciones entre compradores y suministradores. Para las empresas con varias líneas de producto, la situación se hace más complicada debido a que cada línea de producto tiene su propia cadena de suministro.

Un compromiso corporativo con la mejora de la productividad de las cadenas de valor no debe limitarse a las empresas directamente proveedoras de productos y servicios o los clientes directos, sino que debe contemplar la problemática de toda la cadena de valor. Prestar atención a toda la cadena de valor significa que las grandes empresas deben estar atentas a que sus programas e intervenciones eliminen las debilidades del eslabón más cercano a ellas a costa de trasladarlo a otros eslabones empresariales más alejados

Lo anterior no significa que se recomiende que las grandes empresas deban desarrollar programas para atender a la totalidad de las empresas de sus cadenas de valor, tal proceder generaría programas difusos y poco objetivos, pero sí significa evitar trasladar el problema. Las grandes empresas en general exigen que sus proveedores directos estén registrados y cumplan con los requisitos legales en materia laboral, pero no parece estar generalizado el uso de sistemas para promover el cumplimiento de la legislación laboral a lo largo de la cadena de valor. El resultado es que la empresa más cercana contrata un grupo pequeño de trabajadores de acuerdo con los requisitos legales y contrata servicios de una tercera empresa que puede no cumplir tales requisitos.

La introducción paulatina de prácticas de responsabilidad social corporativa, las auditorías de los eslabones de mayor riesgo de las cadenas de valor de los proveedores son opciones para asegurar que los programas de fortalecimiento de las cadenas de valor afianzan la cadena y no se limitan a alejar el problema del entorno cercano de las grandes empresas.

2.4. Acerca de una mayor integración de los programas de fortalecimiento de la cadena con los compromisos de responsabilidad social corporativa

La alta dirección de las grandes empresas de la región debe reconocer que la gran variedad de problemas en las pequeñas y medianas empresas de sus propias cadenas de valor es una oportunidad para mejorar los negocios y al mismo tiempo realizar avances sustantivos en sus compromisos de responsabilidad con la sociedad. En otras palabras, los gastos e inversiones que realicen para mejorar la productividad de sus proveedores y clientes se pueden ver ampliamente compensados tanto económica como socialmente, si los mismos se integran con los compromisos sociales de la gran empresa.

Para conseguir tal integración de los programas dirigidos a proveedores y clientes con los compromisos de responsabilidad social corporativa es recomendable que su diseño y administración se realice conjuntamente por los departamentos comerciales, departamentos financieros, departamentos de compras y los departamentos de responsabilidad social corporativa. Tal integración demanda transparencia con los beneficiarios, lo que requiere mecanismos de comunicación y diálogo con las empresas proveedoras y clientes, tales como encuentros anuales, programas de capacitación, encuestas de seguimiento y otros mecanismos que mantengan un diálogo fluido entre las partes y promuevan un entorno de confianza y transparencia. Por último, la integración exige que los incentivos y el control de los programas primen y vigilen el equilibrio entre los compromisos de responsabilidad social y los beneficios monetarios a lo largo de toda la cadena de valor.

2.5. Acerca de un mejor control corporativo

Para conseguir el éxito de los programas es condición necesaria el control y seguimiento de la alta dirección, los inversores y la comunidad. La alta dirección debe disponer de indicadores mensurables que muestren el grado de ejecución del programa y los impactos logrados sobre las empresas proveedoras. Es decir, no se trata sólo de vigilar el desarrollo de los programas en cuanto asistencia a cursos de formación, apoyo financiero o técnico, sino también de evaluar el impacto que se genera en los proveedores y clientes mediante parámetros concretos, tales como crecimiento en la facturación, ganancia de productividad, evolución de los salarios pagados, mejora de la calidad de los productos y servicios, renovación de los contratos y plazos de permanencia, entre otros. Si se quiere mejorar el control corporativo deben ser tenidas en cuenta dos recomendaciones adicionales. La primera se refiere a la implantación de una estructura interna de incentivos, adecuada a los programas. A este respecto cabe decir que la carrera profesional y la retribución variable de los gestores de compras y los gestores comerciales debe tener en cuenta, junto con los objetivos típicos de estas áreas, el cumplimiento estricto de los compromisos de responsabilidad social corporativa en relación con los proveedores y clientes. La segunda se refiere a la importancia de incluir los compromisos y programas con proveedores y clientes en los informes anuales de responsabilidad social corporativa y en los indicadores y evaluaciones de sostenibilidad. De esta forma, los inversores podrán dilucidar si las empresas en las que invierten o piensan invertir se comprometen efectivamente con el desarrollo económico en los países en que operan o simplemente declaran que se comprometen.

3. ALGUNAS SUGERENCIAS PARA LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Aunque las discusiones de las Mesas de Diálogo estuvieron principalmente orientadas al análisis de las acciones que podrían realizar las propias empresas para el fortalecimiento

de sus cadenas de valor, también se manifestaron algunas sugerencias en relación a las políticas públicas. En este epílogo nos limitamos a recoger las tres propuestas que están directamente relacionadas con los programas liderados por las grandes empresas.

3.1. Integración entre los programas de los sectores público y privado

Las discusiones mostraron su acuerdo en la necesidad de que estos programas liderados por las grandes empresas no sustituyan a los sistemas de apoyos públicos a las pequeñas y medianas empresas, sino que se vean como complementarios a las políticas públicas, por lo que los gobiernos deben hacer esfuerzos para una mayor articulación entre ambos espacios. El reto es lograr que los instrumentos de las políticas públicas puedan ser integrados en las iniciativas privadas, lo que necesitaría seguramente un esfuerzo de rediseño y adaptación de los primeros. Las grandes empresas mostraron su voluntad de trabajar en conjunto con los gobiernos para el desarrollo de herramientas que faciliten la integración de los apoyos públicos en los programas de fortalecimiento de las cadenas de valor promocionados por las grandes empresas, pero insistieron en que es necesario desarrollar un clima de mayor confianza y cooperación entre los sectores público y privado.

En este sentido cabe resaltar el programa de desarrollo de proveedores de las grandes empresas de Chile que –gestionado por CORFO– ofrece fondos no reembolsables para cubrir una parte del coste de un conjunto de acciones sistemáticas incluidas en un plan para el desarrollo de las empresas proveedoras de una gran empresa, tales como apoyo a la formalización, formación técnica y empresarial.

3.2. Disminuir los trámites burocráticos para las pequeñas y medianas empresas

Las grandes empresas indicaron que la primera condición para integrar a las pequeñas y medianas empresas en sus cadenas de valor es su incorporación a los circuitos formales de la economía: que estén inscritas y que realicen una contratación

laboral y provisional de acuerdo con la normativa legal. Pero esto es difícil porque las pequeñas y medianas empresas siguen estando expuestas a complejas regulaciones y normas obligatorias para registrar una empresa y/o propiedad. Los procedimientos son caros y exigen mucho tiempo y esfuerzos. Los participantes insistieron en la importancia de reducir y racionalizar las regulaciones y procedimientos para la pequeña y mediana empresa. Reconocieron que las entidades públicas están hoy bastante sensibilizadas con este problema, pero a pesar de ello la simplificación es escasa.

La disminución de trámites burocráticos debe abarcar asuntos tales como la apertura, la contratación laboral, la operación de empresas, otros trámites específicos por actividades económicas, temas tributarios y liquidación y cierre de empresas. La insistencia en las dificultades para el nacimiento formal de una empresa se debe a que ello impide que un conjunto de potenciales empresas entren en una cadena de relaciones con la administración pública y con las grandes empresas. Por tanto, toda política de simplificación tiene que empezar por facilitar la creación de empresas. Sin empresas formalmente creadas, la disminución de los trámites posteriores es irrelevante, lo cual no obsta para que también se avance en su simplificación.

3.3. Más programas que promuevan financiación eficiente a corto y largo plazo

Aunque la mayoría de los países disponen de programas de financiación de las pequeñas y medianas empresas, las discusiones de las Mesas de Diálogo apuntaron a la búsqueda de fórmulas que integren la financiación con los avances de formalización de las empresas y con la mayor integración de las cadenas de valor.

Para ello una opción consistiría en establecer sistemas de financiación garantizados total o parcialmente por los pedidos de las grandes empresas a las pequeñas y medianas. Esta vinculación puede requerir la implantación de apoyos públicos –como son los fondos de garantía o subsidios por originación del crédito– a empresas de reciente formalización que se integran en cadenas de valor de grandes empresas. Dichos

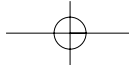
privilegios serían otorgados conjuntamente por la empresa líder y el sector público a empresas con un plan de negocios integrado a la cadena de valor; se mantendrían hasta que éstas tuvieran un historial de crédito adaptado a sus necesidades y un colateral suficiente para reducir su dependencia de los fondos de garantía. Estos programas permiten, en una primera instancia, que las empresas se vuelvan sujetos de crédito por sí mismas y, en una segunda instancia, que la banca comercial mejore su conocimiento del sector y, por ende, su capacidad para asignar más recursos.

Otra posibilidad es apoyar el desarrollo de esquemas de factoraje (cuadro 1). Puesto que aunque el factoraje esté legalmente reconocido en la mayor parte de los países, el mercado no se desarrolla. Ello se debe a que cada compañía de factoraje tiene que construir por su cuenta la red de empresas cuyas facturas por pagar está dispuesta a descontar y, posteriormente, hacerles ver a los proveedores de estas empresas su interés por realizar este tipo de operaciones. En otras palabras, los costes iniciales de puesta en marcha son tan altos que las empresas individuales se resisten a poner en marcha tal servicio financiero.

También sería factible la creación de bases de datos sobre el historial financiero de las empresas pequeñas y medianas; es otro mecanismo para reducir la reticencia tradicional de los intermediarios a financiar a estas entidades. Las grandes empresas podrían apoyar al sector público en la creación de un historial de empresas pequeñas y medianas integradas en cadenas de valor para facilitar así el acceso a la financiación.

4. UNAS REFLEXIONES FINALES

Los programas de aumento de la productividad de las pequeñas y medianas empresas de las cadenas de valor de grandes empresas liderados por estas últimas son un camino útil y eficiente para atender una gran parte de los problemas que frenan la productividad de las pequeñas y medianas empresas. En particular, programas liderados por las empresas



CUADRO 1 El sistema de factoraje de NAFIN

Las instituciones de factoraje operan en México desde hace muchos años; sin embargo, el sector no lograba consolidarse debido a la ausencia de un sistema que articulara a las grandes empresas con sus proveedores.

El mercado no se había desarrollado ya que cada compañía de factoraje tenía que construir por su cuenta la red de empresas cuyas facturas pendientes de pago estaba dispuesta a descontar y, posteriormente, hacerles ver a los proveedores de estas empresas su interés por realizar este tipo de operaciones. Dado los costos administrativos asociados a estas negociaciones, los grupos financieros fueron históricamente reticentes a la formación de estas redes, y prefirieron canalizar sus recursos a otras actividades crediticias. De aquí que, por lo general, el descuento se limitara a cuentas por cobrar que grandes proveedores (o pequeños pero vinculados al grupo financiero) tenían con grandes empresas. La escala de una pequeña y mediana empresa hacía muy difícil que una compañía de factoraje tuviera interés en descontar sus facturas por cobrar, inclusive en el caso de ser emitidas por grandes compañías.

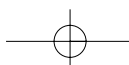
NAFIN decidió implantar el sistema de factoraje electrónico conocido como Cadenas Productivas, que ha teni-

do gran éxito en sus primeros años de operación. De acuerdo con los datos de NAFIN, entre diciembre de 2001 y diciembre de 2005 este esquema permitió asignar 2.888 millones de créditos por un monto total de 237.000 millones de pesos.

A través de este sistema las pequeñas y medianas empresas, proveedoras de grandes negocios comerciales e industriales y de diferentes gobiernos estatales, tienen la posibilidad de descontar sus facturas a través de la banca comercial haciendo su solicitud mediante el portal de Internet de NAFIN. Los recursos solicitados son por el 100% del valor de facturas con plazos de hasta 120 días, y el pago se integra de manera inmediata a la cuenta que las pequeñas y medianas empresas tienen en su banco comercial. Además, al tratarse de facturas emitidas por empresas AAA el riesgo que corre el intermediario es mínimo, por lo que las garantías no son necesarias. Aunque en una primera etapa el Programa de Cadenas Productivas Internacionales se inició con los proveedores de Bimbo y Wal-Mart, a partir de enero de 2006 este programa se amplió para proveedores mexicanos de grandes negocios que venden sus productos en los mercados internacionales.

compradoras parecen ser muy efectivos para que sus proveedores se incorporen a circuitos formales de inscripción y contratación, implanten de sistemas de calidad, accedan a la financiación, y obtengan formación técnica para los trabajadores. Los programas liderados por empresas vendedoras de servicios eléctricos, financieros y de telefonía son eficaces para que los clientes de estas empresas aumenten la capa-

citación de sus gestores, incorporen tecnologías de ahorro energético y dispongan de acceso a tecnologías de la información. Estos programas pueden y deben ser integrados con las políticas públicas, lo cual requiere los consiguientes esfuerzos para integrar los instrumentos de apoyo del sector público en programas liderados por las empresas privadas, sin que las administraciones públicas abandonen el cuidado y buen



uso de los fondos públicos, pero evitando redundantes e ineficaces controles burocráticos.

Sin embargo, las intervenciones a través de la cadena de valor no suelen ser suficientes para la internacionalización de la pequeña y mediana empresa. Aunque la empresa líder transnacional pueda convertir a un proveedor local en proveedor global, es decir, proveedor en todos los países en los que opera, ello no es suficiente para una internacionalización competitiva. Una estrategia de internacionalización para una empresa mediana y pequeña solamente soportada por las compras de la empresa líder de la cadena generaría una enorme dependencia de la pequeña con respecto a la grande, a menos que, como se ha mencionado anteriormente, la gran empresa perdiera el control de su tecnología y conocimientos. Tales estrategias de internacionalización son de alto riesgo para la empresa proveedora y en consecuencia difícilmente lograría la financiación necesaria para su internacionalización.

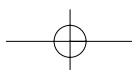
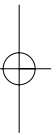
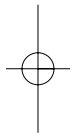
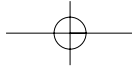
Serían más útiles para este propósito las estrategias basadas en los tres pilares siguientes. El primero, la mejora del funcionamiento de los mercados más cercanos: locales, nacionales y regionales. Estos mercados pueden actuar como un paso intermedio para que los productores y transformadores de los países en desarrollo aumenten la escala de sus operaciones sin tener que cumplir todavía con las normas y condiciones de un gran comprador. Un segundo pilar es la creación de redes

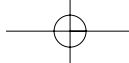
y grupos locales de empresas unidas en torno a un producto o gama de productos como fórmula para fomentar su capacidad para relacionarse con las cadenas de valor globales y mejorar su resistencia. La creación de grupos de empresas eleva la escala de producción general y permite compartir conocimientos y recursos entre los miembros del grupo. El tercer pilar es el aprendizaje de los mercados globales por parte de las redes a través de intercambios de experiencias de globalización entre redes de distintos países.

El desarrollo del primero de los pilares corresponde a las autoridades públicas con el apoyo de las asociaciones empresariales. Sin embargo, las grandes empresas financieras, que finalmente deben acompañar a las pequeñas empresas en su camino hacia la globalización, son candidatos idóneos para liderar la construcción de los otros dos pilares, es decir, la constitución, fortalecimiento y aprendizaje de redes empresariales. Las entidades financieras globales fortalecerían así a sus clientes, presentes y futuros, y tendrían confianza en la capacidad de las empresas pequeñas y medianas para desarrollar una estrategia de internacionalización.

NOTA

- 1 Encuesta realizada por la Universidad de Chile para el Centro de Investigación de Políticas Públicas para la Pequeña y Mediana Empresa (CIPYME) y la Fundación Empresarial Comunidad Europea Chile (EUROCHILE).





ACERCA DE LOS AUTORES

Paulina Beato

Doctora en Economía por la Universidad de Minnesota, Técnico Comercial y Economista del Estado de España y Catedrática de Análisis Económico. Actualmente consejera de Repsol YPF y Presidenta del Comité de Auditoría. Ha sido coordinadora de la iniciativa *Responsabilidad social corporativa y cadenas de valor* de la Secretaría General Iberoamericana. Su experiencia profesional incluye diez años como economista Principal en el Banco Interamericano de Desarrollo, más de quince años funciones de alta dirección en varias empresas industriales y financieras en España y Estados Unidos. Es autora de numerosas publicaciones sobre temas económicos, financieros y de regulación que han sido publicados en libros y revistas especializadas tales como *Quarterly Journal of Economic*, *Journal of Economic Theory*, *Project Finance*.

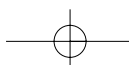
Néstor Bercovich

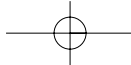
Economista argentino, cursando el doctorado en el Colegio Mexiquense, México, especializado en temas de pequeñas y medianas empresas, competitividad, innovación y desarrollo local. Ha trabajado como consultor para la CEPAL. Recientemente coordinó misiones de asistencia técnica en diversos clusters

de América Latina, destinadas a fortalecer las dinámicas asociativas, de innovación y de competitividad; así como en el proyecto de investigación sobre *Articulaciones exportadoras entre grandes y pequeñas empresas en Argentina y América Latina*. Es asesor de la Secretaría de Estado de Ciencia y Tecnología de Argentina para el *Programa de Aglomerados Productivos*.

Cristina Fedato

Licenciada en Ingeniería Mecánica por la Escuela Politécnica de la Universidad de São Paulo (USP) y Doctorada en Administración por la misma universidad. Desde 2002 es la Coordinadora de Proyectos e Investigación en el Centro de Emprendimiento Social y Administración Tercer Sector (CEATS) entidad vinculada a la Universidad de São Paulo. Es miembro del Comité de Responsabilidad Social de la Federación de Industrias del Estado de São Paulo (FIESP) y trabaja como consultora del Programa Tear (Programa de Medidas de Responsabilidad Social Empresarial en Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Brasileñas) promovido por el Banco Interamericano de Desarrollo en colaboración con el Instituto Ethos de Responsabilidad Social. Tiene una experiencia de diez años en la gestión de empresas en el área de ingeniería y tecnología de la información.





Francisco Felipe Gatto

Máster en Economía con Especialización en Desarrollo Regional por la University of Wales, University College of Swansea, y Licenciado en Economía por la Universidad de Buenos Aires. Desde el año 2004 trabaja como consultor independiente para instituciones tales como el Banco Interamericano de Desarrollo, PNUD, CEPAL y OIT. Entre 1983 y 2004, fue Coordinador e Investigador del área de Pymes y Desarrollo Regional de la Oficina CEPAL en Buenos Aires. Ha sido profesor de posgrado en centros especializado en desarrollo local. Es autor de artículos y monografías sobre temas de competitividad, desarrollo regional y pequeña y mediana empresas

María Clara Jaramillo

Abogada y especialista en resolución de conflictos por la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá; Máster en Derecho de la Universidad de Georgetown, Washington, D.C.; Máster en Educación de la Universidad de Carolina del Norte en Estados Unidos y Candidata a doctorado en Ciencia Política de la Universidad de Berna. Actualmente es coordinadora de la especialidad en Responsabilidad Social Empresarial de la Universidad Externado de Colombia. En dicha universidad fue profesora y directora de estudios graduados. Asistió a la Escuela de Derecho de la Universidad de Harvard en 1997 y trabajó como investigadora a cargo del programa *Filantropía y sociedad civil en América Latina* en el Centro David Rockefeller de Estudios Latinoamericanos. Es autora con Luis Enrique López Hurtado de un módulo sobre negociación (IIPPE-UNESCO Buenos Aires, 2004). Es becaria del programa «Pro Paz Mundial» de Rotary Internacional en la promoción, 2002-2004.

Jorge Melo Vega

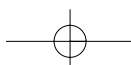
Abogado por la Universidad Católica del Perú. Máster en Administración Pública por el Instituto Nacional de Administración Pública de España y en Responsabilidad Social Corporativa en la Universidad de Barcelona. Gerente General de RESPONDE, consultora especializada en temas de Responsabilidad Social Corporativa. Ha sido Gerente de Regulación y Planificación Estratégica del Grupo Telefónica en Perú entre 1999 y el 2004. Secretario General del Organismo regulador en telecomunicaciones OSIPTEL entre 1994 y 1998. Secretario Técnico y miembro de los Comités de Privatización de Telecomunicaciones y del Comité de Participación Ciudadana para distintas empresas de servicios públicos. Anteriormente fue Director General del Centro de Investigaciones Legislativas del Congreso de Perú. Ha sido Consultor de diversas organizaciones internacionales y profesor de la Universidad Católica de Perú y de la UPC.

Virginia Moori Koenig

Economista argentina graduada en la Universidad Nacional de Buenos Aires, con Maestría en Economía (CIDE-México) y curso de postgrado en Desarrollo Industrial en Japón (JICA). Ha sido investigadora de FUNDES Internacional y consultora de organismos nacionales e internacionales en trabajos sobre diversos aspectos de la pequeña y mediana empresa tales como competitividad, internacionalización, sistemas locales de innovación y financiamiento. En esos temas es autora de numerosas publicaciones tanto en Argentina como en el exterior y editora de varios libros. Actualmente se desempeña como consultora del Ministerio de Economía y Producción de Argentina.

Telma Moretti

Psicóloga, posgraduada en Administración de Recursos Humanos, con especialización en consultoría de la pequeña y mediana empresa. Moderadora SEBRAE/SP en cursos de Responsabilidad Social y liderazgo. Profesora de la Escuela Nacional de



Administración Pública en el área de gestión del conocimiento. Consultora de Responsabilidad Social Empresarial y Tercero Sector y del Programa Tear (Programa de Medidas de Responsabilidad Social Empresarial en Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Brasileñas) promovido por el Banco Interamericano de Desarrollo y el Instituto Ethos de Responsabilidad Social. Es autora de la publicación *Ferramenta de Avaliação e Planejamento-Indicadores ETHOS-SEBRAE de RSE para Micro e Pequenas Empresas*, publicada en 2003 y consultora técnica de la publicación *Como fortalecer a Responsabilidade Social entre grandes e pequenas empresas*, publicada en 2004 por el Instituto Ethos.

Federico Ignacio Poli

Licenciado en Economía en la Universidad de Buenos Aires (1990). Realizó estudios de posgrado en el Instituto Di Tella. Se desempeñó como Economista Jefe de la Unión Industrial Argentina en los períodos 1992-1996 y 1999-2001. Entre mediados de 1996 y principios de 1999 ocupó la Dirección General de Industria de la Ciudad de Buenos Aires. Fue Jefe de Gabinete del Ministerio de Economía de la Nación, Roberto Lavagna, entre 2002 y 2003. Subsecretario de Pequeñas y Medianas Empresas y Desarrollo Regional del Ministerio de Economía desde 2003 hasta principios de 2006. Desde entonces está a cargo de la División de Asuntos Económicos de la Secretaría General Iberoamericana. Ha sido columnista habitual de los periódicos nacionales y especializados en Economía en Argentina y participado de numerosos seminarios y congresos sobre temas económicos y de desarrollo productivo.

Fundación Prohumana

Organización chilena experta en responsabilidad social que actúa desde prismas reflexivos y críticos, promoviendo e identificando buenas prácticas para un desarrollo sustentable. Su trabajo se dirige tanto a la investigación y generación de conocimientos, como a la implantación de políticas y planes de

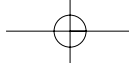
responsabilidad social corporativa. La Fundación Prohumana esta próxima a cumplir su primera década de vida, durante la cual ha realizado aportaciones sustantivas al desarrollo de la responsabilidad social en Chile, a través del trabajo articulado entre la empresa, el Estado y la sociedad civil.

Jesús Schucry Giacoman

Estudió su licenciatura en economía y su Maestría en Finanzas en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey. Actualmente es asesor de empresas nacionales y extranjeras en temas económicos, energéticos y relacionados con el Sector Público e imparte el curso de Principios de Macroeconomía en el Tecnológico de Monterrey Campus Santa Fe. En el período de 2005 a 2007 fue Ministro para Asuntos Económicos en la Embajada de México en los Estados Unidos. De 2004 a 2005 fue Director General de Cooperación Técnica y Científica en la Secretaría de Relaciones Exteriores. Anteriormente, de 2000 a 2004, fue asesor del Secretario de Economía y responsable de temas relacionados con la industria petrolera.

Fernando Villarán

Es Ingeniero Industrial y Magister en Economía. Actualmente se desempeña como Presidente de SASE (firma consultora peruana), es miembro del Consejo Nacional de Educación y Profesor de la Universidad Nacional de Ingeniería. Ha sido Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo, Presidente de la Comisión Organizadora del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico del Perú y funcionario del Banco Interamericano de Desarrollo. Es autor de diversos libros, encontrándose entre los principales: *El mundo de la pequeña empresa*, *Riqueza Popular*, *Empleo y Pequeña Empresa en el Perú*, *Promoción Estatal a las PYMEs*, *Innovaciones Tecnológicas en la Pequeña Industria*.



EDITA

Secretaría General Iberoamericana

COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN DE LA EDICIÓN

Paulina Beato y Federico Ignacio Poli

DISEÑO

Subiela

PRODUCCIÓN

Ediciones El Viso

FOTOCOMPOSICIÓN

Lucam

IMPRESIÓN

Brizzolis

ENCUADERNACIÓN

Encuadernación Ramos

© Secretaría General Iberoamericana, 2007

Depósito legal: M-47516-2007

