



Título:
**La Governance en una Cadenas de Valor:
La Colaboración con *Stakeholders* en búsqueda del Impacto Deseado**

Autores:
Philippe Schneuwly y Eduardo Vega

Fecha:
8.6.2005



INDICE

1. Antecedentes.....	1
2. Los Proyectos de Desarrollo de Proveedores de FUNDES	1
2.1. Caracterización estilizada de las tramas atendidas hasta la fecha	3
2.2. Breve reseña metodológica	4
3. Los Grupos de Interés de un PDP	4
3.1. Importancia, motivación y posibles contribuciones de los stakeholders de un PDP	5
3.2. Una taxonomía de los stakeholders de un PDP	9
3.3. La gestión de los intereses particulares de los stakeholders en un PDP	9
4. Estrategias para Incentivar la Participación y el Compromiso de los Stakeholders ..	11
5. La Experiencia de FUNDES en el Trabajo con los Stakeholders	14
5.1. La Participación de los Stakeholders en los PDP de FUNDES	14
5.2. La Colaboración con Entidades Públicas en el Marco de un PDP	15
5.3. Oportunidades y Riesgos relacionados con Asociaciones Empresariales	16
6. Conclusiones.....	17

LA GOVERNANCE EN CADENAS DE VALOR:

¿CÓMO INVOLUCRAR A LOS STAKEHOLDERS PARA GARANTIZAR EL IMPACTO DESEADO?

1. Antecedentes

Las experiencias adversas en términos económicos y sociales de América Latina en los últimos años han puesto de manifiesto que una mejora de las condiciones macroeconómicas y del entorno de negocios no es suficiente para garantizar un desarrollo sustentable. La nueva agenda de desarrollo contempla una revaloración de aspectos ubicados a un nivel meso-económico, resaltando la importancia de las estructuras productivas existentes y manifestando una necesidad por reforzar los entramados industriales de la región.

Este enfoque pone particular énfasis sobre la forma en que los agentes económicos se relacionan y complementan. Tomando en consideración la existencia de sinergias estratégicas y economías de escala dinámicas, se impone una visión *sistémica* de la competitividad que reconoce la importancia de esfuerzos colectivos y de la coordinación de los mismos. En este marco, las PyMEs naturalmente adquieren un rol que va más allá de su tradicional función social y democratizadora, convirtiéndose en un factor productivo relevante para la competitividad de las economías de la región, ya que tienen la capacidad de contribuir a una estructura económica más flexible e innovadora, además de permitir mantener en la región escalones de la cadena productiva de importante valor agregado.

Diversos trabajos recientes han puesto de manifiesto que en América Latina, a lo largo de los años '90, tuvo lugar un proceso de fragmentación y desarticulación de las cadenas productivas, al mismo tiempo que se registró un aumento del peso de los componentes importados en los productos finales. Reconociendo la necesidad de fortalecer los encadenamientos productivos locales y las crecientes presiones por mejorar los estándares de producción en ámbitos como calidad, medio ambiente o responsabilidad social, FUNDES ha desarrollado desde el año 1999 programas orientados a desarrollar PyMEs, que participan de manera protagónica en tales cadenas, sea como proveedores o como punto de venta o de distribución.

Las soluciones están orientadas a mejorar la competitividad del entramado en su conjunto, atendiendo no sólo la realidad de la PyME, sino también tomando en consideración la entidad articuladora de la cadena. La experiencia de FUNDES ha enseñado la conveniencia de actuar a través de estos núcleos articuladores, dado que las PyMEs usualmente toman decisiones siguiendo los patrones exigidos por las grandes empresas.

2. Los Proyectos de Desarrollo de Proveedores de FUNDES

La experiencia de FUNDES en proyectos de desarrollo de proveedores abarca hasta la fecha 12 proyectos finalizados y 4 proyectos en ejecución o con componentes pendientes de implementación. Los proyectos se desarrollaron en diferentes sectores (forestal, servicios

industriales, construcción, telecomunicación, alimentos y energía) y países de Latinoamérica (ver cuadro).

Tabla 1: Proyectos de Desarrollo de Proveedores de FUNDES

Empresa líder	Lugar	Sector	Aliados (aporte cash)	Proveedores
FORESTAL TERRANOVA	Venezuela	Forestal	OOII, Terranova, Proveedores	3
GOODYEAR	Chile	Llantas	Gobierno nacional Goodyear, Proveedores	18
FORESTAL MILLALEMU	Chile	Forestal	Gobierno nacional, Millalemu Proveedores	24
ASCENSORES SCHINDLER	Chile	Ascensores/ Escaleras	Gobierno nacional, Schindler Proveedores	12
ELECDA S.A.	Chile	Distribución Eléctrica	Gobierno nacional, EIECDA, proveedores	30
VTR	Chile	Telecom	OOII, Gobierno nacional, proveedores	14
Cooperativa Rural de Electrificación	Bolivia	Distribución Eléctrica	OOII y proveedores	10
GAS NATURAL	Colombia	Energía	OOII, Gas Natural	51
Villa Mercedes (8 empresas grandes)	San Luis (Argentina)	Territorial	OOII, Gobierno nacional, Municipio, GE y proveedores	18
Loma Negra, Cerro Negro, Copelectric, Cementos Av.	Olavarría (Argentina)	Materiales de construcción	OOII, Gobierno nacional, Municipio, GE y proveedores	50
CHEDRAUI	México	Tiendas de Departamentos	Chedraui	n/a
Empresas FOURCADE	Chile	Construcción	Gobierno nacional, Fourcade, Proveedores	30
Casa Proveedora Phillips	Costa Rica	Catering	Casa Proveedora Phillips	n/a
AAPPS (Asociación de Plataneros)	Soconusco (México)	Plátanos	Estado, productores	24
MADEXPO	Chile	Forestal	Gobierno nacional, Madexpo y proveedores	20
COPROCA	Bolivia	Lana de camélidos	OOII, COPROCA y Proveedores	400

2.1. Caracterización estilizada de las tramas atendidas hasta la fecha

Más allá de las diferencias sectoriales, regionales, de contenido y de alcance de los proyectos realizados, pueden identificarse algunas características comunes. Estas son:

- Coincidiendo con la metodología de trabajo de FUNDES, los proyectos se realizan en alianza con grandes empresas líderes que tienen el deseo de mejorar la competitividad de su cadena de provisión. Más allá de estar basados en un sólido apoyo institucional de estos líderes empresariales, los proyectos también se financian con aportes de ellos. Hasta el momento, en la mayoría de los casos, los proyectos fueron realizados en alianza con una *única* empresa líder. Sin embargo, en el marco de proyectos territoriales se ha logrado involucrar a varias empresas grandes de una zona en proyectos de desarrollo de proveedores compartidos.
- Dado que los proyectos requieren de importantes aportes financieros de las empresas líderes, éstas típicamente son empresas de tamaño grande (con una facturación anual por encima de 10 millones de dólares). Se trata de empresas de clase mundial que cuentan con altos estándares de producción y de servicios (típicamente cuentan con ISO9000 y/o ISO 14000 y/o OCCHS 18000 y/o HACCP y otros).
- Generalmente, las cadenas atendidas constituyen redes verticales con una clara jerarquía de tipo “*top-down*”. La *governance* existente por parte de la empresa líder se basa en un alto nivel de dependencia de los proveedores respecto del líder en términos de ventas (en muchos casos hasta el 100% de las ventas de los proveedores eran hacia el líder) y se manifiesta en una distribución asimétrica del poder de negociación del líder.
- Los proyectos se limitan a trabajar sobre el eslabón que une la empresa líder con sus proveedores. Debido a los costos, la duración y la complejidad de proyectos más comprensivos, hasta el momento no se han incluido otros actores (como distribuidores, puntos de venta, proveedores de proveedores o clientes de otros sectores de los proveedores).
- Con excepción de los proyectos de desarrollo territorial, los aspectos locales adquieren reducida importancia, manifestándose esta característica en diversos casos en una limitada concentración geográfica de los proveedores.
- El trabajo en la cadena de provisión típicamente se concentra en los proveedores estratégicos, y no incluye proveedores de insumos fácilmente sustituibles. Sobre el conjunto de los proveedores *estratégicos* generalmente se atiende cerca del 100%.
- Debido a la participación financiera de la empresa líder, los proyectos tienen una clara orientación hacia la demanda del mismo. Como consecuencia, parte de las soluciones implementadas buscan beneficios de corto plazo apropiables por las empresas involucradas. Sin embargo, gracias al financiamiento por organismos públicos / internacionales se pueden perseguir efectos externos y de largo plazo.

2.2. Breve reseña metodológica

La metodología desarrollada por FUNDES está orientada a fortalecer las cadenas de provisión de forma *integral*, es decir, ocupándose de mejorar la competitividad del entramado en su *conjunto*, haciéndose cargo tanto de la gran empresa articuladora del entramado como de sus proveedores. Con este propósito contempla dos fases. La primera consiste en el análisis estratégico del sistema de gestión de proveedores de la empresa articuladora, la identificación de los proveedores críticos y el diagnóstico de los mismos utilizando las herramientas de consultoría integral de FUNDES. Esta etapa finaliza con el diseño de planes de acción coordinados y consensuados entre los diferentes actores, que incluyen medidas tanto a nivel de la gran empresa como en sus proveedores clave.

La segunda fase se concentra en la implementación de los planes de acción consensuados. Para esto se combinan servicios de consultoría orientados a agilizar el sistema de provisión y fortalecer los proveedores clave y la relación entre ellos; con tareas de formación orientadas a facilitar el uso de las nuevas soluciones implementadas. Las soluciones permiten disminuir los costos de transacción y logística de la cadena productiva, coordinando el accionar de los proveedores y nivelando su eficiencia y calidad, asegurando estándares internacionales en ámbitos como calidad, medio ambiente o responsabilidad social; y agregan valor a las actividades que éstos desarrollan, maximizando el potencial de cada uno.

El trabajo se orienta a desarrollar una relación empresarial entre la gran empresa articuladora y sus proveedores que les permita funcionar como aliados estratégicos. El eje central de la metodología es la consecución del compromiso de las grandes empresas articuladoras. Su colaboración constituye una condición *sine qua non* para mejorar la competitividad de la cadena de forma coordinada y sistémica que permita implementar soluciones eficaces y eficientes que generen sinergias. Más allá de esto, el compromiso de las grandes empresas articuladoras facilita el acceso y el trabajo con las PyMEs. Dado el beneficio que generan tales proyectos no sólo para las PyMEs sino también para las grandes empresas, es un requisito de FUNDES que la grandes empresas financien parte significativa del costo de los proyectos.

3. Los Grupos de Interés de un PDP

El abordaje metodológico de FUNDES presupone la participación activa de los principales articuladores de las tramas productivas atendidas, en particular de las empresas líderes. Sin embargo, más allá de empresa líder y proveedores, existen otros actores interesados en el funcionamiento de la cadena, entre los cuales se pueden mencionar los distribuidores y puntos de venta de la empresa líder, los clientes, las autoridades públicas, las entidades públicas de promoción y regulación, las asociaciones empresariales, los empleados de las empresas involucradas, así como la sociedad civil de la región geográfica – todos potenciales beneficiarios de tales proyectos.

3.1. Importancia, motivación y posibles contribuciones de los stakeholders de un PDP

Dependiendo de los objetivos específicos de un proyecto de desarrollo de proveedores, la participación activa de ciertos *stakeholders* es indispensable, mientras que la inclusión de otros puede mejorar las oportunidades y el impacto, ayudar a superar problemas o simplemente aumentar el reconocimiento del trabajo realizado. Más allá de esto, cada uno de los actores tiene sus propios motivos para involucrarse en tal proyecto y cuenta con distintas formas de contribuir al mismo.

La siguiente tabla identifica los *stakeholders* más frecuentes de un PDP y resume su importancia potencial, sus posibles motivos de participación y las formas de contribuir al mismo.

Stakeholder	Importancia para PDP	Potenciales motivos de participación	Posibles formas de contribución
Gran Empresa articuladora (“líder”)	Altísima indispensable *	✓ Reducir costos de provisión; ✓ Implementar estándares de calidad; ✓ Mejorar asuntos logísticos ✓ Fidelización de Proveedores ✓ Imagen pública (RSE) ✓ Transferencia de tecnología ✓ Etc.	✓ Inversiones en su cadena de provisión (fondos para financiar el proyecto y los proyectos de inversión de los proveedores) ✓ Información sobre sistema de gestión de proveedores. ✓ Identificación de áreas críticas de intervención, p.ej. estándares que constituyen el patrón desde el cual fortalecer y desarrollar las empresas ✓ Sensibilización de proveedores y otros <i>stakeholders</i> para participar o contribuir al proyecto ✓ Infraestructura
Proveedores	Altísima indispensable *	✓ Mejorar relación con líder ✓ Aumentar participación en el volumen de negocios generado por la empresa líder ✓ Aumentar productividad ✓ Implementar normas de calidad / medio ambiente ✓ Desarrollar la empresa y las capacidades de los gerentes	✓ Fondos de contrapartida para financiar diagnósticos, capacitación, asistencia técnica y proyectos de inversión. ✓ Disposición para colaborar en el proyecto, ya que son los sujetos de intervención ✓ Disposición para aprendizajes cruzados y proyectos asociativos
Distribuidores / puntos de venta	Baja	✓ Productos que se adecuen mejor a la demanda	✓ Información sobre demanda ✓ Estándares explícitos o implícitos de productos y servicios exigidos
Otros clientes de proveedores	Baja / intermedia (dependiendo del alcance del)	✓ Aprendizaje sobre (e implementación de) nuevos elementos en sus sistemas de gestión de proveedores	✓ Información sobre demanda en otros mercados ✓ Información sobre estándares de producción y servicios

Stakeholder	Importancia para PDP	Potenciales motivos de participación	Posibles formas de contribución
	proyecto): su participación puede apalancar los resultados sobre toda la trama	(presupone que no son competencia directa de la empresa líder)	
Asociaciones empresarias	Alta / baja (dependiendo del alcance del proyecto y de sus objetivos)	✓ Desarrollo de sus asociados ✓ Adquisición de buenas prácticas para otros asociados ✓ Reconocimiento de su trabajo	✓ Conseguir financiamiento de contrapartida ✓ Sensibilización de proveedores ✓ Apoyo en la presentación del proyecto ✓ Apoyo en la realización de proyectos asociativos ✓ Reconocimiento externo ✓ Know-how específico
Entidades o instrumentos públicos de fomento y educación (locales, provinciales o nacionales)	Alta / baja (dependiendo del objetivo del proyecto): pueden financiar y apoyar la implementación de soluciones técnicas.	✓ Cumplimiento con el objetivo de su existencia; ✓ Complementariedad con iniciativas propias	✓ Fondos para financiar o apalancar el proyecto, en particular la capacitación, asistencia técnica y los proyectos de inversión de los proveedores ✓ Know-how y desarrollo de nuevas soluciones ✓ Infraestructura, etc.
Autoridades reguladoras (locales, provinciales o nacionales)	Baja	✓ Facilitar la supervisión e implementación de regulaciones ✓ Vocación	✓ Información sobre la normativa de funcionamiento de un PDP ✓ Ajustes legislativos o en procesos burocráticos ✓ Definición de estándares legales que sirven de referencia para buenas prácticas ✓ Indicadores para evaluación de impacto
Organismos multilaterales / Cooperación	Intermedia si existe un mercado maduro y muy importante si	✓ Sinergia con objetivos, iniciativas y programas del organismo	✓ Fondos para financiar el proyecto y los proyectos de capacitación, asistencia técnica y de inversión de los proveedores;

Stakeholder	Importancia para PDP	Potenciales motivos de participación	Posibles formas de contribución
internacional	no está desarrollado		√ Un Banco de Buenas Prácticas Internacionales
Empleados	Altísimo	√ En las empresas líderes: una oportunidad de ascender o ganar prestigio en la organización √ En las empresas proveedoras: la posibilidad de capacitarse y desarrollar sus competencias laborales	√ Disposición para colaborar en el proyecto, como sujetos de intervención y aliados (no adversarios).
Vecinos	Bajo	√ Desarrollo territorial √ Nuevas posibilidades de empleo e ingresos √ Que mejore su calidad de vida	√ Aprobación y apoyo

* Se exige su participación en la financiación del proyecto

3.2. Una taxonomía de los stakeholders de un PDP

El análisis de la tabla anterior demuestra que los intereses fundamentales de los diferentes actores no son completamente ajenos. Intervenciones orientadas a bajar los costos de producción, mejorar tiempos de entrega o garantizar estándares mínimos en calidad, seguridad industrial o conservación del medio ambiente en términos generales traen beneficios para todos los *stakeholders*. Sin embargo, algunos de los actores comparten un trasfondo más similar y por tanto existe mayor coincidencia en los intereses particulares que persiguen a través de un PDP. De acuerdo a este criterio, los *stakeholders* pueden agruparse de la siguiente forma:

- (1) Los actores directamente involucrados: Se trata del eslabón de la cadena productiva al cual se dirige la intervención del PDP, en particular la(s) empresa(s) líder y sus proveedores estratégicos. Estos actores generalmente buscan una mejora en la eficiencia productiva del entramado – sea esto a través de una reducción de costos, mejoras logísticas o mayor calidad de los productos, con el fin de mejorar su rentabilidad.
- (2) El sector público y los organismos internacionales: Tanto las entidades públicas de fomento, las autoridades reguladoras, las instituciones regionales y locales como los organismos internacionales tienen como misión mejorar y facilitar los procesos organizativos de una sociedad con el fin de aportar al desarrollo sostenible del país, de una región o de una localidad.
- (3) La sociedad civil: Existen diversos actores de la sociedad civil que representan a grupos interesados en un PDP. Tanto los empleados de las empresas directamente involucrados como los sindicatos y gremios, las ONGs o los vecinos de una planta de producción comparten el interés de que sus afines puedan apropiarse de una parte de los beneficios generados por un PDP, buscando una distribución equitativa de la riqueza generada.
- (4) Los interesados comerciales: Generalmente los clientes de la empresa líder como los proveedores de los proveedores u otros actores similares tienen un interés en que la trama productiva atendida en el marco de un PDP mejore su competitividad, ya que se ven directamente beneficiados por una posible reducción de los costos, una mejora en la calidad de los productos y un aumento de las ventas.

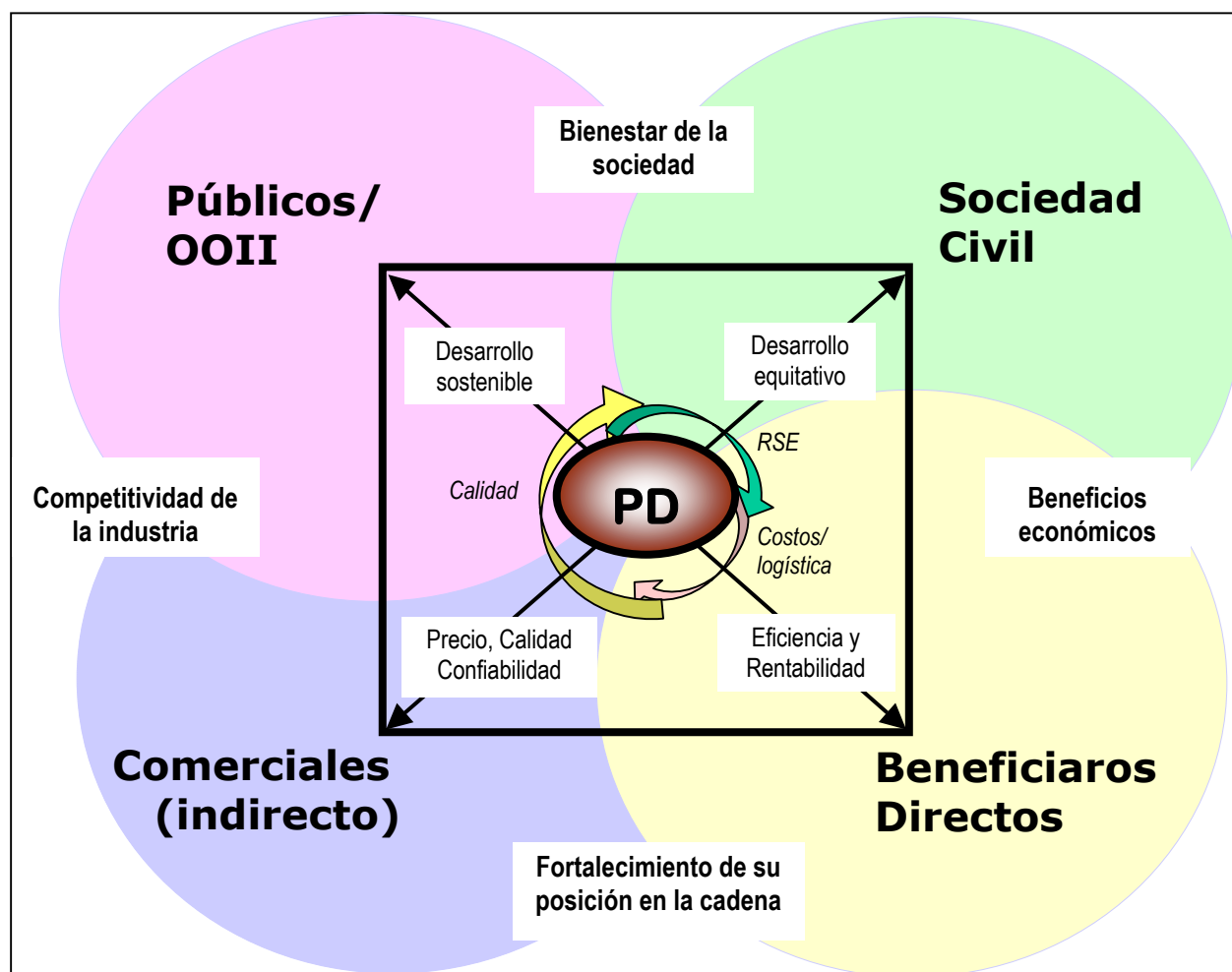
3.3. La gestión de los intereses particulares de los stakeholders en un PDP

El éxito de un PDP depende en parte importante de la capacidad de gestionar los intereses entre estos grupos de interés. Si bien, como se mencionó, en términos generales, estos intereses no son completamente ajenos, las diferencias en el trasfondo de cada actor exigen i) la elaboración de un proyecto “equilibrado” que tome en cuenta los objetivos específicos de cada actor; y ii) una estrategia de comunicación separada para cada actor según su foco de interés particular y la respectiva terminología que maneja.

El siguiente gráfico recoge de forma ilustrativa los intereses particulares que tienen los diferentes grupos de interés (en el interior del cuadrado) y los objetivos generales compartidos que el PDP les permite perseguir (áreas de traslape entre los círculos). Entre los objetivos de un PDP puede estar i) reducción de costos de provisión y/o mejoras logísticas en la relación grande-proveedor; ii) mejoras en la calidad de los productos o de los servicios; iii) objetivos

relacionados con temas de responsabilidad social empresarial. Desde la mirada del sector público o de los organismos internacionales, el trabajo en estas áreas contribuye al desarrollo sostenible del país o de la región donde el PDP se realiza. Para los actores que constituyen la sociedad civil interesada en la trama, el PDP puede ser visto como un aporte a un desarrollo más equitativo o al menos como un proyecto que genera ingresos que posteriormente pueden utilizarse para sus propios beneficios. Para los beneficiarios directos, el PDP constituye un apoyo que les permite incorporar a su sistema de producción elementos innovadores que mejoran su eficiencia productiva y de esta forma permite un aumento de su rentabilidad. Finalmente, para los actores comercialmente vinculados con el eslabón atendido, el PDP contribuye a bajar los precios y mejorar la calidad y la confiabilidad de la provisión (en el caso de clientes), mejorando su posición competitiva, contribuyendo a aumentar sus ventas y de esta forma beneficiando también los eslabones de abajo.

Cuadro 3: Gestión de intereses en un PDP



A pesar de la existencia de intereses comunes entre los grupos de interés, en el marco del proceso de diseño y ejecución de un PDP pueden surgir asuntos que generan disonancia entre los participantes. Estos conflictos de interés están comúnmente relacionados con las áreas específicas de intervención, la contribución financiera de cada actor al proyecto o la distribución de los beneficios que se generan.

La siguiente tabla menciona algunas áreas que pueden generar conflictos de interés entre los *stakeholders*. La resolución de las mismas está estrechamente ligada a la estrategia de comunicación, la transparencia y el planteo inicial del proyecto.

Tabla 4: Potenciales conflictos de interés

	Beneficiarios directos	Públicos / OOII	Sociedad Civil
Públicos / OOII	▪ Rentabilidad privada vs. Rentabilidad social (Áreas de intervención) ▪ Financiamiento		
Sociedad Civil	▪ Rentabilidad privada vs. beneficios sociales ▪ Distribución de beneficios ▪ Efectos colaterales		
Interesados Comerciales	▪ Proyectos que plantean “functional up-grading” ▪ Introducción de estándares en cadenas “costo”	▪ Proyectos que plantean “functional up-grading” ▪ Introducción de estándares en cadenas “costo”	▪ Estándares ambientales y laborales

4. Estrategias para Incentivar la Participación y el Compromiso de los Stakeholders

A pesar de los beneficios que un PDP puede generar para los diferentes grupos de interés, su participación activa en el mismo no es automática. Entre las razones por ello pueden mencionarse: i) su desconocimiento de los beneficios que un PDP puede traer; ii) falta de confianza en las instituciones responsables de la ejecución; iii) la existencia de una actitud de rivalidad en la trama (como opuesto a la disposición de realizar esfuerzos colectivos); iv) la existencia de conflictos de interés entre los grupos involucrados; v) desacuerdo sobre los objetivos y la metodología del PDP.

Teniendo en cuenta que el impacto potencial de un PDP está estrechamente relacionado con el grado de inclusión y participación de los principales *stakeholders*, se destaca la importancia de

disponer de una estrategia clara para lograr su colaboración en el mismo. Dependiendo de cada actor, los siguientes aspectos tienen diferente importancia para conseguir su participación:

- (1) **Análisis de poder y mapeo.** Un primer paso clave para poder incorporar a los *stakeholders* es su identificación así como el análisis de los distintos niveles de poder existentes en ellos, con enfoque particular en el área de interés o tema específico que se aborde en el PDP. Con base a este ejercicio pueden identificarse los contactos clave en cada grupo de interés. Parece particularmente importante la identificación de las diferentes instrumentos de financiamiento y apoyo público disponibles, ya que la participación de instituciones de “respaldo” es clave para la motivación de los beneficiarios directos. La elaboración de un mapa de poder puede ayudar a desarrollar una estrategia de cabildeo para cada *stakeholder*.
- (2) **Contenido de la propuesta del PDP.** La propuesta tiene que contar con al menos las siguientes tres características básicas:
 - i) *Incluir beneficios apropiables a corto plazo:* Para despertar el interés de cualquier *stakeholder* - pero particularmente de los principales beneficiarios - la propuesta tiene que prever la generación de beneficios económico que sean apropiables a corto plazo por los actores (principalmente la gran empresa).
 - ii) *Claridad:* Para poder convencer a los grupos de interés, es fundamental que la propuesta sea lo más explícito posible, tanto con respecto a los resultados que se esperan obtener, como en cuanto a la metodología que se utilizará para alcanzarlos. Un planteo inicial claro de la propuesta además limitará el surgimiento de conflictos de interés durante la fase de ejecución del PDP.
 - iii) *Flexibilidad:* Por más que se hayan estudiado los intereses particulares de cada actor, sus intenciones específicas nunca son completamente previsibles. Por ello es importante elaborar una propuesta que permita realizar cambios en los objetivos específicos de intervención. Esta característica adquiere particular relevancia en el caso de que exista desacuerdo entre diferentes *stakeholders* con respecto a los objetivos específicos del PDP, lo cual puede Para evitar que la flexibilidad de la propuesta afecte la claridad del planteo, es recomendable elaborar una propuesta que consista de componentes que se puedan agregar o eliminar sin afectar los otros elementos.
- (3) **Comunicación.** Las posibilidades de despertar el interés de los *stakeholders* dependen crucialmente de la forma en que se presenta al proyecto a los mismos. En esto, el éxito de una estrategia de comunicación depende – entre otras cosas - de los siguientes elementos :
 - i) *Metodología probada:* La existencia de experiencias exitosas previas debidamente documentadas generan confianza y de esta forma facilitan su participación.
 - ii) *Capacidad de encontrar áreas de interés en cada actor:* Una comunicación ajustada a la misión y los objetivos específicos de cada actor permite (ver punto (1) y cuadro 3). Así, puede ser recomendable resaltar ante una gran empresa líder los beneficios económicos que trae el PDP, mientras que la comunicación con una institución de

promoción empresarial destacaría los efectos derrame sobre los pequeños proveedores y otras PyMEs , etc.

iii) Capacidad de adaptar el lenguaje a cada acto: Finalmente parece importante ajustar el lenguaje a cada actor, ya que por ejemplo un pequeño empresario no puede ser motivado con las mismas explicaciones como el director de un centro de investigación.

- (4) **Fondos de contraparte.** Un último elemento fundamental para estimular la participación de los diferentes actores es la existencia de fondos de financiamiento para el proyecto. Esto no sólo disminuye el peso de contribución del actor a estimular (al menos en los casos donde su participación financiera es indispensable), sino que además aumenta la confianza de los actores en los beneficios del proyecto, dado que deja claro que otros actores también confían (y financian!) el PDP.

Una vez conseguido el compromiso de cada grupo de interés, su participación en el PDP debe seguir activa hasta finalizar el proyecto. Una serie de precauciones contribuye a asegurar que los actores se identifiquen con el proyecto y se hagan responsables de su respectiva tarea:

- (1) *Planteo inicial con un plan de acción claro que asigna las responsabilidades a cada actor.* La comunicación explícita de los compromisos de cada actor es de suma importancia para evitar “vacíos” en caso de duda o crisis del proyecto.
- (2) *Exigir respaldo efectivo por los compromisos asumidos.* Esta es una política general, que se justifica por el hecho que una contribución inicial de cada actor al proyecto aumenta su compromiso con el mismo.
- (3) *Formalizar el proyecto con contratos y TdR claros.* Si bien el planteo inicial debería haber dejado claro el “qué”, el “cómo” y el “quién”, la existencia de documentos oficiales aumenta el sentido de responsabilidad de los actores y además puede ser utilizado en casos de incumplimiento, lo que aumenta la confianza de los diferentes actores.
- (4) *Desarrollo participativo del proyecto.* Es importante que los actores estén involucrados en todas las decisiones que se tomen durante el proceso de ejecución (talleres de co-construcción). Asimismo es una buena práctica incluirlos en la presentación del proyecto ante otros actores internos o externos, ya que esto provoca un mayor grado de identificación con el mismo.
- (5) *Elaborar planes de acción de corto plazo que produzcan resultados inmediatos.* El logro de algunos resultados inmediatos genera confianza en la utilidad del proyecto y aumenta su motivación para seguir en la misma dirección.
- (6) *Cultivar una comunicación interna y externa constante.* Los diferentes actores deberían estar informados sobre los avances del proyecto en todo momento. Al respecto debería tenerse en cuenta que la comunicación debería ser “interesante”, por lo cual es recomendable organizar eventos de presentación en vez de simplemente enviar información por e-mail. Además, publicaciones “externas” del proyecto (p.ej. artículos de prensa) compromete a los aliados a seguir apoyando el PDP.

- (7) Construir confianza y amistad. El éxito de un proyecto depende de factores humanos. En este sentido, las relaciones personales entre los protagonistas del PDP debería cultivarse a través de la organización de eventos o “momentos” especiales.

5. La Experiencia de FUNDES en el Trabajo con los Stakeholders

5.1. La Participación de los Stakeholders en los PDP de FUNDES

Tabla 5 resume las experiencias de FUNDES en la colaboración con algunos de los *stakeholders* más importantes de los diversos PDP realizados a la fecha.

Tabla 5: Participación de los Stakeholders en los PDP de FUNDES

<i>Stakeholder</i>	Aportes obtenidos	Responsabilidad asumida
Empresa Líder	✓ Financiamiento (al menos el 30% de los costos) ✓ Información know-how y contactos ✓ Infraestructura	✓ Sensibilizar de proveedores y otros actores ✓ Identificar de áreas clave de trabajo y construir la agenda de trabajo ✓ Garantizar los fondos de contrapartida ante entidades de promoción ✓ Comunicación interna y externa
Proveedores	✓ Financiamiento de contrapartida (normalmente el 15-20% de los costos) ✓ Información sobre sus prácticas	✓ Participar en actividades de ejecución y difusión ✓ Colaborar en evaluación de impacto
Asociaciones empresarias	✓ Contactos con asociados ✓ Prestigio / Confiabilidad	✓ Impulsar y promover iniciativas ✓ Comunicación con asociados ✓ Representar a los asociados que participan en el PDP ✓ Facilitar proyectos asociativos en el marco o más allá del PDP ✓ Agente Operador intermediario (canal de distribución para colocar recursos asignados a los programas e instrumentos que maneja la CORFO)
Entidades públicas de fomento	✓ Financiamiento (hasta un 50% de los costos) ✓ En algunos proyectos se utilizaron fondos públicos para financiar contrapartida de proveedores a través de crédito fiscal)	✓ Supervisar y controlar la calidad de la ejecución ✓ Administrar los fondos

OOII / cooperación intl	✓ Financiamiento ✓ Información sobre mejores prácticas ✓ Respaldo del proyecto ante actores locales	✓ Supervisar y controlar la calidad de la ejecución ✓ Difundir los resultados y las lecciones aprendidas ✓ Administrar los fondos
Autoridades locales	En algunos proyectos territoriales, los municipios aportaron: ✓ Financiamiento ✓ Infraestructura y RRHH ✓ Información y contactos ✓ Respaldo político	✓ Impulsar ✓ Cabildear ✓ Articular ✓ Liderar
Empleados	✓ HH dedicadas	✓ Cambiar prácticas de trabajo

Como se puede ver en la tabla 5, más allá de los beneficiarios directos de los PDP, diversas entidades públicas y asociaciones empresariales han participado activamente en los proyectos. En las siguientes dos secciones se resumen algunas de las lecciones aprendidas en estas colaboraciones.

5.2. La Colaboración con Entidades Públicas en el Marco de un PDP

A la fecha, las entidades públicas más frecuentemente involucradas en los PDP de FUNDES han sido instituciones de apoyo a nivel nacional o regional (como secretarías de desarrollo económico o de apoyo a la pequeña empresa) así como las autoridades municipales.

La experiencia de FUNDES demuestra que el interés de tales entidades en los proyectos aumenta de acuerdo a la existencia de los siguientes factores:

- (1) *Generación de externalidades*: Proyectos que generan externalidades positivas como por ejemplo procesos de aprendizaje, incentivos para que microempresas / PyMEs se formalicen; aumento de los ingresos públicos, reducción de factores contaminantes del medio-ambiente, mejor cumplimiento con regulaciones, o contribución a la descentralización de actividades industriales, etc... cuentan con mejores chances de conseguir financiamiento público y el apoyo de las autoridades. Por el contrario, proyectos que generan externalidades negativas (por ejemplo aumento en la contaminación del medio ambiente) o que implican trabajo extra para las autoridades públicas pueden encontrarse con resistencia. Ambos efectos son particularmente fuertes en el caso de que las externalidades generadas por el PDP sean geográficamente concentradas.
- (2) *Beneficios para empresas de tamaño menor*: Similar al caso anterior, PDP que generan mayores beneficios para proveedores de tamaño reducido, cuentan con mayor apoyo por parte de las entidades públicas. Esto es particularmente cierto si el proyecto se dirige hacia microempresas (rurales), para las cuales existen muchos fondos disponibles.

- (3) *Temas de RSE*: Asimismo, proyectos que contemplan explícitamente temas de responsabilidad social empresarial tienen mayores posibilidades para conseguir el apoyo público, dado que se trata de un tema que permite a las entidades públicas demostrar su buen vínculo con el sector privado.
- (4) *Replicabilidad del proyecto*: Generalmente, las entidades públicas apoyan proyectos que sean replicables en su zona de autoridad, ya que permiten alcanzar nuevos resultados con menor esfuerzo.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que la colaboración con el sector público no siempre es fácil, particularmente cuando las entidades en cuestión tienen fama de ser burocráticas, ineficientes o hasta corruptas. Los siguientes factores pueden ser críticos para la decisión de involucrar a una entidad pública en un PDP:

- Misión y know-how específico
- Reconocimiento de la entidad ante líderes del sector privado
- Transparencia de la entidad
- Disponibilidad de fondos de financiamiento

Tomando en consideración estas precauciones, la experiencia de FUNDES en el trabajo con las entidades públicas ha sido positiva, como también se puede deducir de la información presentada en las tablas 1 y 5. Así, FUNDES ha logrado aprovechar en varios PDP fondos públicos disponibles para el apoyo a PyMEs, particularmente para financiar servicios de desarrollo empresarial. Asimismo cuenta con experiencias positivas en la transferencia de know-how técnico, metodológico y para la evaluación de los resultados obtenidos. Finalmente, a nivel local, se ha cooperado de forma muy estrecha con las autoridades municipales en la planificación estratégica de la localidad, en la cual los PDP formaron un eje central. En estos casos, las autoridades municipales cumplieron un rol protagónico, impulsando, cabildeando y liderando el proyecto y articulándolo con los líderes empresariales.

5.3. Oportunidades y Riesgos relacionados con el trabajo con Asociaciones Empresariales

Otra experiencia importante de colaboración con stakeholders se refiere al trabajo con las instituciones representativas de los empresarios. Esta labor adquiere particular relevancia, ya que los beneficiarios centrales de un PDP normalmente son las PyMEs proveedoras de una gran empresa, las cuales muchas veces están representadas por tal institución. En este sentido, la incorporación de una asociación empresarial en un PDP puede tener la ventaja de facilitar el acceso a los proveedores y potencialmente aumenta el reconocimiento de la importancia del proyecto por parte de otros stakeholders (por ejemplo el sector público). Además, muchas veces las asociaciones disponen de informaciones sobre sus asociados así como de know-how específico, el cual puede ser muy útil para el PDP.

Sin embargo, similar al caso de las entidades públicas, el trabajo con las asociaciones empresariales implica ciertos riesgos. Entre estos pueden mencionarse la posibilidad de que no disponga de procesos transparentes o represente intereses particulares de sus asociados o miembros. Asimismo es posible que las asociaciones cuenten con limitada representatividad o un prestigio cuestionable.

Las siguientes precauciones pueden impedir que instituciones partidarias ejerzan una influencia sobre el proyecto que pueda introducir sesgos no deseados:

- (1) Plantear detallada y claramente desde un principio los objetivos específicos del proyecto, las áreas de intervención, de las actividades a desarrollar y de la metodología a seguir.
- (2) Constituir un consejo consultivo y/o una unidad ejecutora independiente o representativa de *todos los stakeholders*.
- (3) Generar transparencia sobre los avances del proyecto, las decisiones que se toman y los resultados alcanzados.
- (4) Involucrar directamente a los beneficiarios del proyecto en la toma de decisiones.

6. Conclusiones

Proyectos de desarrollo de proveedores constituyen intervenciones sistémicas en un eslabón de un entramado productivo con características claramente verticales. La experiencia de FUNDES ha enseñado la conveniencia de actuar a través de las empresas líderes de tales eslabones, dado que las PyMEs usualmente toman decisiones siguiendo los patrones exigidos por las mismas.

Más allá de los beneficiarios directos de tales proyectos, el trabajo con otros *stakeholders* forma parte fundamental de un PDP. Dependiendo de los objetivos específicos de una PDP, pueden destacarse entre ellos las entidades públicas de fomento o de regulación, las autoridades municipales de la localidad donde la trama se ubica, las asociaciones empresariales, los interesados comerciales así como los organismos internacionales.

Aparte de contribuir una parte importante de los fondos financieros, recursos humanos y de la infraestructura necesaria para realizar los proyectos, estos aliados son importantes para el acceso a know-how, para “abrir puertas” y aumentar el reconocimiento externo del proyecto, así como para la generación de confianza en el proyecto – en pocas palabras: cada uno de estos actores tiene el potencial de realizar una contribución que permite aumentar el impacto final del proyecto.

Sin embargo, la inclusión de los *stakeholders* no es automática. Por ende, la elaboración de una estrategia para convocar los mismos debe formar parte de la etapa inicial del proyecto. Asimismo es necesario disponer de una estrategia que asegure el compromiso de los mismos con el proyecto durante su ejecución.

Si bien la experiencia de FUNDES en el trabajo con tales actores generalmente ha sido positiva, existen riesgos asociados con el trabajo con instituciones cuyo prestigio es dañado debido a una falta de transparencia, representatividad, reconocimiento u otro. Dado que tales aliados pueden poner en peligro todo el proyecto, conviene evaluar su prestigio ante los otros *stakeholders* del PDP antes de involucrarlos. Para evitar que ejerzan influencia partidaria sobre el proyecto es aconsejable definir el rol y las responsabilidades de cada actor así como el plan de acción desde un principio y establecer instituciones representativas así como procedimientos transparentes.