

FUNDES

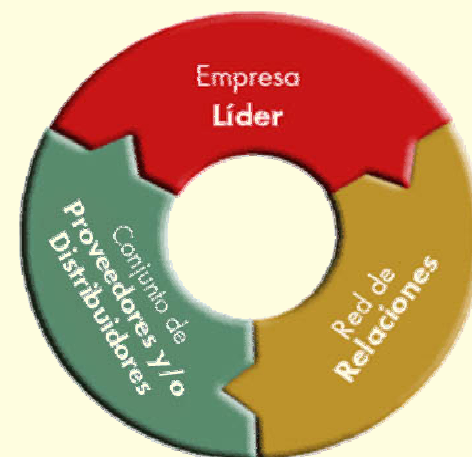
La red de soluciones empresariales



La Governance en Cadenas de Valor: **La colaboración con *stakeholders* en búsqueda del impacto deseado**

Salvador – Bahia, 15 de junio 2005
Philippe Schneuwly

Programa de Desarrollo de Proveedores - Metodología



3 a 4 meses

8 a 12 meses

Fase I

Fase II

Diagnóstico, mejoras inmediatas y elaboración de planes de acción de mediano y largo plazo

Implementación de planes de acción de mediano o largo plazo:
Fortalecimiento de la Cadena y
Desarrollo de Empresas Proveedoras o Distribuidoras

Mejor colaboración entre la Empresa Líder y sus Proveedores

La Red de Soluciones Empresariales

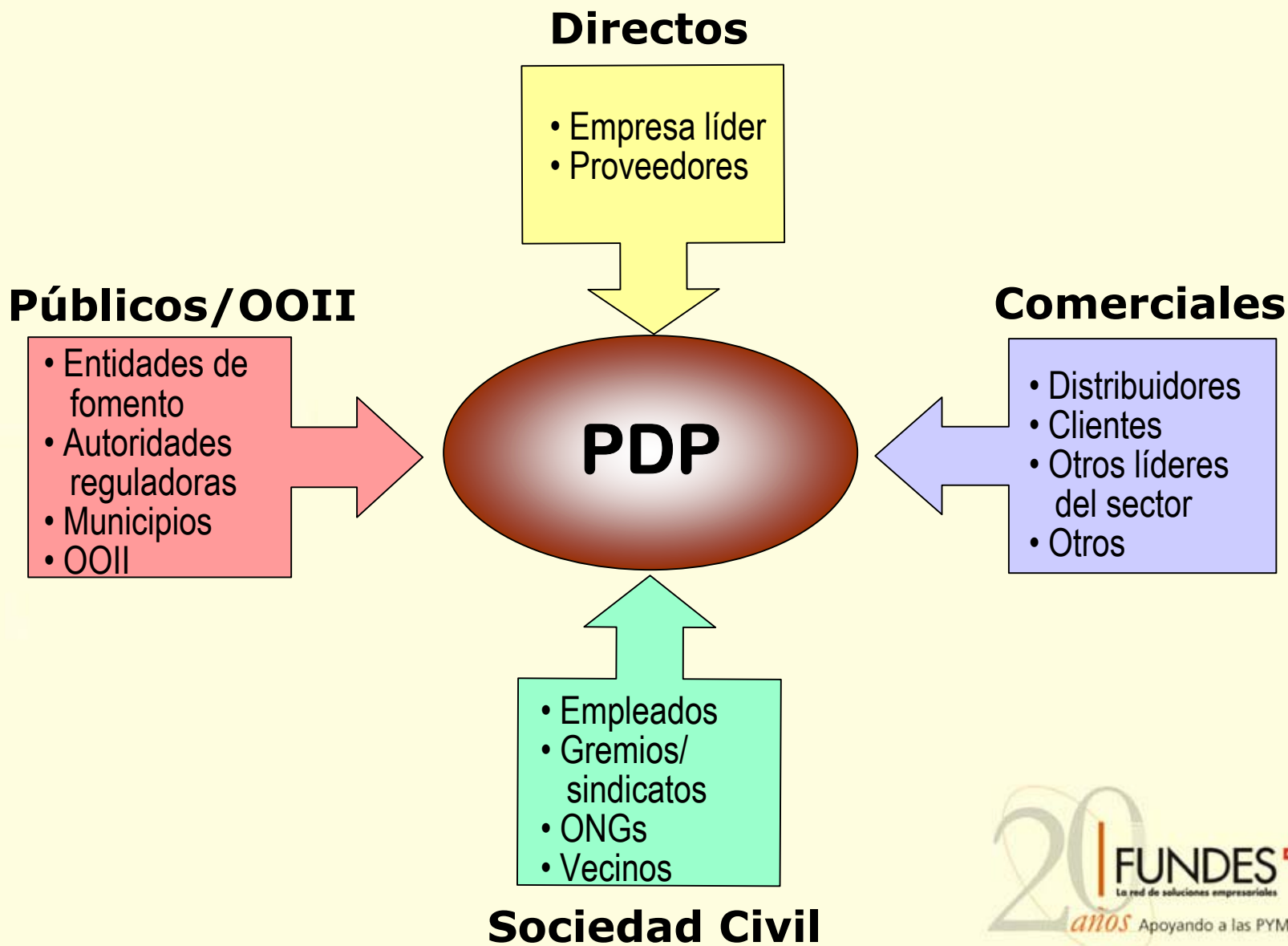
El Programa de Desarrollo de Proveedores - Experiencias

- Desde 1999 12 proyectos finalizados ; 4 proyectos actualmente en ejecución / con implementaciones pendientes.
- Sectores: forestal, servicios industriales, construcción, telecomunicación, alimentos y energía, entre otros.
- Países: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, México y Venezuela.
- Número de proveedores atendidos: 280 (media de 20 por proyecto)

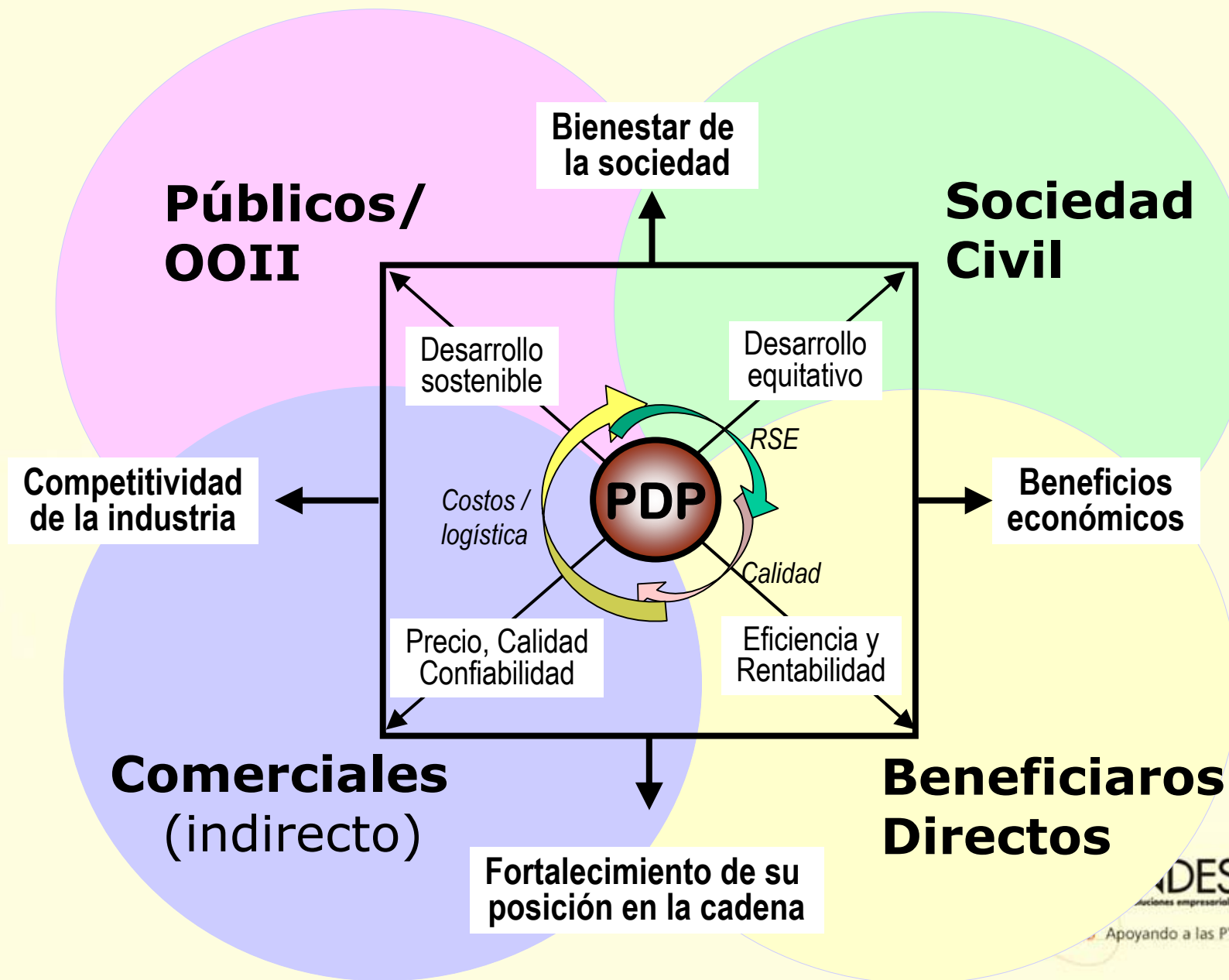
Caracterización Estilizada de los Proyectos

- Una empresa líder que financia parte del proyecto.
- Líderes son empresas grandes, de clase mundial que persiguen altos estándares en producción y servicios.
- Cadenas verticales con clara *governance* de los líderes.
- Proyectos enfocados a intervenciones sobre un único eslabón.
- Objetivo: mejorar la colaboración entre empresa líder y proveedores.
- Soluciones con beneficios de alta apropiabilidad a corto plazo.
- Aspectos locales no son fundamentales.
- Concentración del trabajo en proveedores clave – grado de alcance de los mismos cerca del 100%.

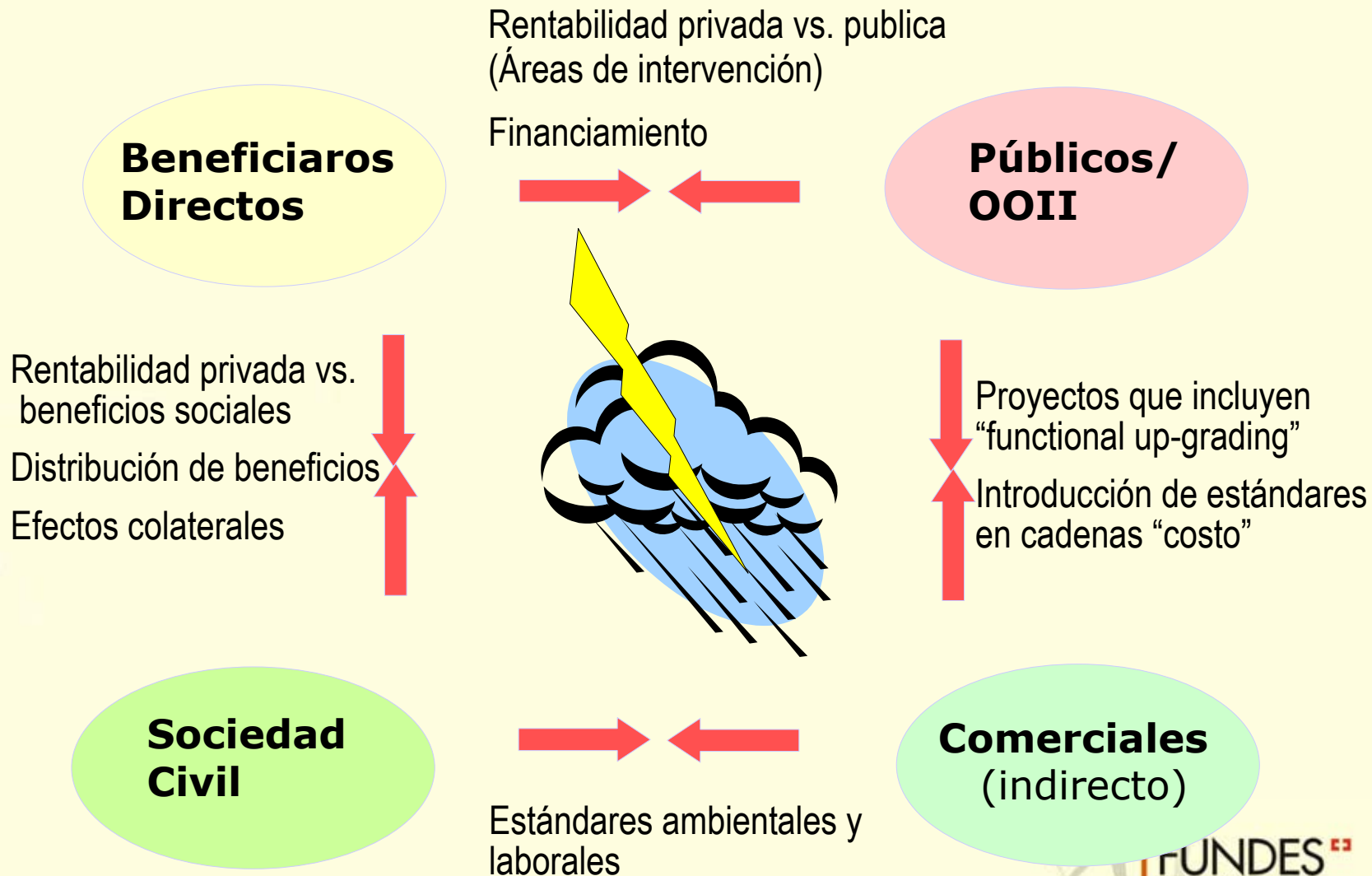
Grupos Interesados de un PDP (*Stakeholders*)



Gestión de Intereses de los *Stakeholders*



Potenciales Conflictos de Interés en un PDP



Estrategias para Estimular la Participación de los *Stakeholders* en un PDP

- ✓ Identificar *stakeholders* y contactos clave (Mapeo)
- ✓ Presentar propuestas...
 - ...claras y *flexibles*
 - ...que generen beneficios concretos, apropiables a corto plazo
- ✓ Comunicación:
 - Existencia de una metodología probada
 - Capacidad de encontrar áreas de interés en cada actor
 - Capacidad de adaptar el lenguaje a cada actor
- ✓ Financiamiento: Existencia de fondos de contrapartida

Estrategias para Estimular la Apropiación del Proyecto por los *Stakeholders*

- ✓ Planteo inicial con un plan de acción claro que asigna las responsabilidades a cada actor.
- ✓ Exigir respaldo efectivo por los compromisos asumidos.
- ✓ Formalizar el proyecto con contratos y TdR claros.
- ✓ Desarrollo participativo del proyecto: involucrar a los actores en las decisiones y en la presentación del proyecto hacia fuera.
- ✓ Elaborar planes de acción de corto plazo que produzcan resultados inmediatos.
- ✓ Cultivar una comunicación interna y externa constante.
- ✓ Generar confianza.



La Participación de los *Stakeholders* en los PDP

<i>Stakeholder</i>	Aportes	Responsabilidad
Empresa líder	Financiamiento; Know-how; Contactos; Infraestructura; etc.	Sensibilizar, garantizar fondos, co-construir PDP, comunicar
Proveedores	Financiamiento; Información sobre sus prácticas	Participar en actividades; Colaborar en evaluación
Asociaciones empresariales	Contactos con asociados Prestigio/Confiabilidad	Impulsar y promover iniciativas; Facilitar proyectos; Representar asociados
Entidades de promoción / OOII	Financiamiento Mejores prácticas Respaldo	Administrar fondos; Supervisar y controlar calidad; Difundir resultados
Autoridades municipales	Financiamiento Infraestructura y RRHH Respaldo político Información, contactos	Impulsar Cabildear Articular Liderar

La Colaboración con Entidades Públicas

Áreas de interés público:

- Generación de externalidades (geográficamente concentradas!)
- Beneficios para PyMEs (o microempresas!)
- Temas de RSE
- Replicabilidad

Factores críticos de colaboración con el sector público:

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

El Trabajo con Asociaciones Empresariales

Potenciales ventajas

- Acceso a asociados
- Poder de convocatoria
- Know-how específico
- Reconocimiento externo

Riesgos

- Falta de transparencia
- Intereses particulares
- Limitada representatividad
- Prestigio cuestionable

Precauciones

- Planteo inicial claro
- Constituir consejo consultivo / unidad ejecutora independientes y representativos de *todos* los actores
- Generar transparencia sobre avances, decisiones y resultados
- Involucrar directamente a los beneficiarios en las decisiones



**FUNDES promueve e impulsa el
desarrollo competitivo de la
PYME en América Latina**

FUNDES 