



CÓMO TRANSFORMAR LAS RELACIONES INTEREMPRESARIALES PARA AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD

INTRODUCCIÓN

El hincapié en el papel de las relaciones interempresariales a la hora de lograr y sostener la competitividad es una característica distintiva del enfoque de la cadena de valor. Anteriormente, la mayor parte del trabajo de desarrollo de los emprendimientos se ha centrado en soluciones tangibles para superar limitaciones en la producción y la comercialización, por ejemplo, en innovaciones tecnológicas, la prestación de servicios financieros y la reforma del entorno de políticas. El enfoque de la cadena de valor hace hincapié en una dinámica que ha sido reconocida por mucho tiempo: las relaciones interempresariales eficaces son cruciales para la competitividad de la industria. El enfoque de la cadena de valor proporciona el marco y las herramientas para analizar estas relaciones, así como las mejores prácticas para intervenir en relaciones con el fin de mejorar la competitividad y los beneficios que los micro y pequeños emprendimientos (MSE) puedan captar.

TIPOS DE RELACIONES

Dado que el enfoque de la cadena de valor se centra en el papel de las relaciones interempresariales a la hora de facilitar o dificultar la competitividad inclusiva de la industria (competitividad que amplía los beneficios de los MSE), es lógico categorizar las relaciones con respecto a su vínculo con dos extremos: *favorables* de la competitividad inclusiva de la industria o *contradictorias* de la misma.

Figura 1: Cómo categorizar las relaciones interempresariales



Relaciones favorables

Las relaciones que están a favor de la competitividad de la industria aparecen horizontalmente (entre tipos similares

de empresas), verticalmente (entre compradores y vendedores de una cadena de valor) y entre actores y otras partes interesadas de la cadena de valor (tales como prestadores de servicios u organismos gubernamentales relevantes). En general, las relaciones favorables tienen las siguientes características:

- *Mutualmente beneficiosas*. Todas las empresas de una relación reconocen que obtienen beneficios que no sólo compensan sino que superan los gastos que supone establecer y mantener la relación.
- *Recurrentes y sólidas*. Las empresas se relacionan en repetidas ocasiones a lo largo del tiempo, intercambiando información, técnicas y servicios además de productos y dinero, a diferencia de las relaciones breves y aisladas que sólo facilitan transacciones comerciales simples.
- *Voluntarias*. Las relaciones favorables se inician libremente por interés propio, sin presión social ni gubernamental, y no se utiliza el poder social, político o económico para establecer términos de la relación que sean perjudiciales para la otra parte.

RELACIONES SOCIALES

Las relaciones sociales se basan en vínculos con la familia y los amigos que no se rompen fácilmente, aunque produzcan pérdidas financieras. Por otro lado, las relaciones estrictamente comerciales se inician por un objetivo económico específico y pueden interrumpirse si no cumplen dicho objetivo. Las relaciones sociales aplican presión social para forzar una conformidad de comportamiento. Si bien esto puede ser un factor positivo (que prohíbe el comportamiento oportunista, por ejemplo), las relaciones sociales pueden ser perjudiciales para el desarrollo de la cadena de valor, ya que no hay una convergencia inherente con el interés propio económico. La medida en la que los actores de la industria hacen distinciones entre las relaciones orientadas social o comercialmente es un factor crítico a la hora de determinar si la industria podrá llegar más allá de las redes de parentesco para integrarse en mercados más distantes e incluir varios MSE.

Relaciones contradictorias

Mientras que las relaciones interempresariales favorables están basadas en una visión de la industria a largo plazo, las relaciones contradictorias están estructuradas para aprovechar al máximo las ganancias a corto plazo. A menudo, las relaciones horizontales que están dominadas por el interés propio en lugar de estar orientadas por objetivos comunes exhiben problemas relacionados con los beneficios a costa de otros o invitan a la corrupción (como pueden atestiguar muchos programas de desarrollo cooperativo fracasados).

Generalmente, las relaciones verticales no son equitativas: en la mayoría de las industrias, los compradores son más poderosos que los proveedores y por lo tanto pueden obtener mayores beneficios de una relación contradictoria. Varios factores pueden facilitar tales relaciones. Por ejemplo, cuando los costos de cambio son bajos, los compradores pueden explotar a los productores con impunidad, sabiendo que hay otros proveedores a los que les pueden comprar. Asimismo, cuando hay muy pocos compradores (monopsonio), cabe la posibilidad de que haya connivencia para conservar los términos y condiciones de transacción no equitativos.

BENEFICIOS DE LAS RELACIONES FAVORABLES

Las relaciones favorables contribuyen a la competitividad de la industria de varias maneras. En particular, facilitan la colaboración, permiten la transmisión de información, técnicas y servicios y brindan incentivos para mejorar.

La capacidad de responder a la demanda del mercado

La capacidad de una cadena de valor de responder a la demanda del mercado se facilita o dificulta de acuerdo con la naturaleza de las relaciones que haya entre los actores de la cadena. Las empresas deben cooperar para sumar productos, lograr economías de escala, afrontar limitaciones compartidas y comercializar o ejercer presión con eficacia. Además, para sostener la competitividad es necesario tener la capacidad de reaccionar ante los cambios del mercado. Esta reacción, a su vez, depende del intercambio de información, la cooperación y la confianza entre las partes.

Un vehículo para el aprendizaje

Las investigaciones de AMAP ¹ han demostrado que la mayor parte del aprendizaje que ayuda a los MSE a aumentar la eficiencia de la producción o la calidad de los productos tiene lugar a través de:

- *Los compradores.* Los compradores necesitan satisfacer las demandas de sus clientes y por ende pueden tener un incentivo para ayudar a los MSE a reducir costos y aumentar la calidad de los productos prestando servicios integrados. Con frecuencia, los MSE son más receptivos de las mejoras iniciadas por los compradores porque pueden traducirse en un aumento de las ventas.
- *Los proveedores.* Si los proveedores de insumos perciben los MSE como una posible base de clientes, tienen un incentivo para invertir en sus relaciones con ellos.
- *Los pares.* Los miembros de la familia, los vecinos, los miembros de asociaciones y los MSE de la competencia son fuentes comunes de aprendizaje a través de un intercambio deliberado de información o gracias a la observación y la imitación.

Las investigaciones sugieren que relativamente muy poco aprendizaje surge de prestadores de servicios autónomos que trabajan sobre la base de comisiones.

Incentivos para mejorar

Diversos tipos de beneficios (ingresos, mercados seguros, acceso a aprendizaje y beneficios sociales) crean incentivos para mejorar. Las relaciones que promueven una distribución de los beneficios basada en el rendimiento les dan a las empresas un incentivo para invertir en mejoras, lo que aumenta la competitividad de toda la cadena. Por otro lado, las relaciones que concentran los beneficios en las manos de pocas empresas de una industria o que tienen como resultado beneficios impredecibles limitan los incentivos para mejorar y amenazan la competitividad a largo plazo.

POR QUÉ LAS FIRMAS ESTABLECEN RELACIONES CONTRADICTORIAS

Con los claros beneficios que tienen las relaciones favorables, ¿por qué hay tantas empresas que continúan estableciendo relaciones contradictorias? En toda comunidad comercial existen actores inescrupulosos que

¹ Véase, por ejemplo, Dunn, E., et al. Lessons Learned on MSE Upgrading in Value Chains: A Synthesis Paper. microREPORT 71 USAID 2006

dan prioridad a las ganancias rápidas en lugar de al rendimiento a largo plazo. No obstante, varios factores influyen lo atractivo de las relaciones contradictorias, como se explica a continuación.

La economía moral

La *economía moral* se define como el modo en que las personas se comportan en las relaciones de mercado para beneficiar a los actores involucrados y a toda la economía de mercado. La economía moral se compone de cultura comercial y normas y sistemas organizativos y el modo en que estos se interpretan a través de las relaciones. Algunas culturas comerciales son más permisivas que otras y las relaciones contradictorias se consideran un modo aceptable de hacer negocios.

LOS EFECTOS DE LA DESCONFIANZA

Las cadenas de valor de entornos con desconfianza generalizada a menudo se caracterizan por tener sistemas de comercialización truncados, la falta de vínculos posteriores con establecimientos que agreguen valor y de vínculos anteriores con proveedores de insumos. Esto elimina las oportunidades de servicios integrados y financiación y también los canales de información del mercado orientada por la demanda. En tales situaciones, generalmente la información no se comparte, lo que limita el aprendizaje y reduce la transparencia y a la vez alimenta la desconfianza. Ante la ausencia de información sobre la demanda del mercado, las innovaciones y las tecnologías, hay escasos o nulos incentivos u oportunidades de mejorar. Las mejoras se pasan por alto aún más, dado los breves horizontes para el rendimiento de las inversiones que a menudo predominan en los entornos de desconfianza generalizada. Sin mejoras, el potencial de aumentar los beneficios es limitado y la competitividad de la industria se ve comprometida (véase figura 2).

Figura 2: El impacto de la desconfianza generalizada



Conflicto

El conflicto existe en cualquier sistema de mercado (y puede producir una fuerza competitiva que oriente la innovación). Pero el conflicto entre las líneas étnicas, religiosas, populares o políticas puede causar una proliferación de relaciones contradictorias, lo que reduce la competitividad de la industria. El conflicto violento puede transformar las industrias, dado que se destruye la infraestructura, se pierden los recursos, se reemplaza o asesina a los actores y se rompen los vínculos del mercado. La inestabilidad y la desesperación pueden conducir a un pensamiento a corto plazo y la desconfianza puede ser generalizada y/o puede estar centrada en las líneas de fractura del conflicto. Por ende, los entornos afectados por conflictos a menudo se caracterizan por comportamientos oportunistas y la prioridad de los beneficios inmediatos en lugar de las relaciones a largo plazo.²

Como inhabilitar o cambiar el entorno comercial

Cuando el entorno comercial carece de transparencia o fomenta la corrupción de algún modo, o cuando no están implementados los sistemas para controlar y exigir el cumplimiento de los acuerdos, las empresas ofrecen ganancias más bajas a los proveedores para compensar los riesgos y tienen menos probabilidades de invertir en relaciones favorables. Del mismo modo, los cambios económicos, sociales o políticos (en especial aquellos que socavan las estructuras tradicionales) pueden crear desigualdades de conocimiento y poder, lo que produce un mayor nivel de desconfianza, riesgo y un índice más alto de relaciones contradictorias. Estas convulsiones no tienen por qué ser negativas, ya que pueden implicar una mayor democratización, una liberalización del comercio, programas de desarrollo económico, entre otras cosas.

El objetivo de transformar las relaciones es romper el ciclo negativo que se explica en el recuadro anterior, modificando el comportamiento de los actores de la cadena de valor. Las mejores prácticas que han surgido para realizar este cambio se describen a continuación.

² Para más información sobre el impacto de los conflictos, véase Saperstein, A. and R. Campbell. Accelerating the Transition from Conflict to Sustainable Growth: Value Chain Development in Conflict-Affected Environments—A Literature Review. microREPORT 111 USAID 2008

LAS NUEVAS MEJORES PRÁCTICAS PARA TRANSFORMAR RELACIONES

Fortalecer varios tipos de relaciones interempresariales. El fortalecimiento de las relaciones favorables i) entre los MSE y ii) entre los MSE y los proveedores de insumos o prestadores de servicios puede servir de contrapeso para las relaciones contradictorias con los compradores. Las relaciones horizontales fortalecidas pueden permitir que las MSE eviten a los intermediarios, creen economías de escala y/o aumenten el poder del mercado. Las relaciones favorables entre los MSE y los proveedores de insumos pueden incorporar la prestación de servicios integrados y pueden brindarle a los MSE acceso a otros actores del mercado, e incluso a nuevos compradores. Además, el hecho de que los MSE estén relacionados con muchos compradores puede reducir el riesgo.

Convencer a las partes interesadas de que las estrategias en las que hay ganadores y perdedores en última instancia conducen a resultados en los que sólo hay perdedores. Esto implica analizar incentivos, mostrarles a los actores dónde ingresan en la cadena de valor en su totalidad y apelar al interés propio racional, reconociendo que algunos actores pueden ir deliberadamente en pos de estrategias en las que hay ganadores y perdedores, en busca de una ganancia rápida y una salida. Sin embargo, probablemente habrá otros con perspectivas más a largo plazo, cuyo interés propio racional se puede usar como base para desafiar el comportamiento. Por ejemplo, en India, los mayoristas de vegetales buscan una estrategia basada en los precios, lo que reduce los márgenes de los agricultores. Tanto los productores como los compradores faltan a los contratos habitualmente: los mayoristas compran en el mercado local cuando hay productos frescos en venta; los agricultores venden al mercado local cuando el precio que les ofrecen es más alto. USAID ayuda a los mayoristas y a los minoristas a ver que al diferenciarse en el mercado por otros medios (mejor calidad, más variedad, etc.), pueden ofrecer precios más justos a los agricultores, con lo que crean un mayor incentivo para cumplir con los contratos.

Hacer que los beneficios sean explícitos y transparentes. Los beneficios de iniciar relaciones deben ser claros para (y contribuir a los objetivos comerciales de) las empresas que participan para así garantizar su compromiso. Precios transparentes y tarifas claramente establecidas, contratos y códigos de conducta explícitos:

estos son algunos modos de fomentar la transparencia de los flujos de beneficios. En las sociedades que tienen una tradición afianzada de utilizar relaciones sociales para llevar a cabo actividades comerciales, puede ser igualmente importante asegurarse de que los límites de las nuevas relaciones comerciales sean claros. En tales relaciones, los beneficios sociales (como el crédito de los consumidores, la presión de los representantes del gobierno o la asistencia con necesidades de salud o educación) no se pueden dar por sentados.

SOSTENIBILIDAD

Todas las intervenciones que fomenten las relaciones favorables deben estar diseñadas y se deben implementar teniendo en cuenta la sostenibilidad. En general, esto implica facilitar el establecimiento o el fortalecimiento de relaciones en lugar de convertirse en intermediario o garante.

Establecer normas comunes. Las normas de calidad predeterminadas que se pueden cuantificar ayudan a crear confianza. Con esto contribuyen herramientas tales como los pesos y las medidas, los métodos de análisis acreditados y los servicios de certificación de terceros. Los cultivadores de ajíes de Malawi creían que los comerciantes los engañaban constantemente, ya que, en el punto de venta, estos últimos hacían descuentos a los precios previamente negociados por motivos de calidad. Los consejos sobre la calidad de los ajíes recibidos de los compradores del mercado final, junto con la implementación de medidores de humedad y la práctica de analizar los productos en un laboratorio local permitió que los cultivadores comprendan el valor de su producto y negociaran con los compradores desde una posición de poder.

Ampliar la confianza existente. Es posible que la confianza relacionada con las agrupaciones étnicas o de parentesco ya exista, lo que facilita las ventas en el mercado regional más que en el mercado nacional. Por ejemplo, las comunidades de emigrantes y refugiados somalíes, en especial de Nairobi, mantienen fuertes vínculos de mercado con Somalia y actúan como fuente de productos que no están disponibles en Somalia y como mercado para los productos alimenticios somalíes tradicionales, como la leche de camello. También se puede construir la confianza alrededor de mecanismos de mercado existentes. Un proyecto de las Filipinas que trabajaba en la cadena de valor del fruto dulce de la palmera descubrió que los semiprocesadores rurales no querían relacionarse directamente con los procesadores urbanos dadas las diferencias culturales y su sentimiento de intimidación. En lugar de tratar de eliminar a los

intermediarios comunitarios del mercado, como se pretendía hacer originalmente, el proyecto fortaleció la capacidad de los semiprocesadores rurales.

Incorporar intermediarios confiables en la cadena de valor. A veces, los posibles intermediarios no son participantes activos de la cadena de valor pero se los puede incorporar para fortalecer vínculos débiles. Las bordadoras textiles de las zonas rurales de Pakistán no podían interactuar con los prestadores de insumos o los compradores masculinos por las reglas culturales de segregación sexual. El desarrollo de la capacidad de representantes de ventas femeninas para que comprendan mejor la demanda del mercado (materiales y diseños) y para que administren y capaciten a las bordadoras que no pueden salir de sus casas ha resultado ser una estrategia eficaz para aumentar la competitividad de esa industria.

Incorporar garantías y mecanismos para compartir riesgos. Un proyecto de Zambia ha ayudado a los proveedores de insumos a establecer un fondo de emergencia para cubrir las deudas. El fondo se financia a través de una tarifa de solicitud que se paga cuando los insumos se entregan a crédito. Asimismo, la garantía de la Autoridad Crediticia de Desarrollo en Etiopía ha permitido que los sindicatos del café puedan obtener créditos. Los sindicatos demostraron su solvencia y el banco aumentó sus préstamos a los mismos aún sin incrementos de la garantía. Las intervenciones financiadas por donantes también pueden brindar un espacio neutro “seguro” para que los actores se reúnan a resolver problemas e intercambiar información, que puede ser un método eficaz para construir la confianza.

Buscar pasos pequeños, “que se puedan arriesgar”, con beneficios claros. Las actividades rápidas y de fácil implementación que demuestren su valor pueden proporcionar una plataforma para ampliar las relaciones. Por ejemplo, una empresa líder puede brindar una capacitación de medio día a las comunidades de proveedores para tratar problemas de calidad, lo que daría como resultado menos productos rechazados y, por lo tanto, una reducción de los gastos y un aumento de los ingresos. Tales actividades pueden ayudar a construir la confianza y un objetivo común y pueden contribuir al cambio de relaciones contradictorias por relaciones más favorables.

Facilitar cambios que hagan que los MSE sean más atractivos para los compradores, los proveedores de insumos y los prestadores de servicios. Al disminuir los gastos de transacción o aumentar la calidad y la entrega sistemática de productos, los MSE pueden resultar más atractivos para los compradores y los proveedores e incentivar la inversión en relaciones más a largo plazo. A su vez, esto puede aumentar la confianza de los MSE y ayudarlos a dejar de pensar en términos contradictorios. Las iniciativas que aumentan el valor de los MSE para los compradores y los proveedores incluyen el desarrollo de asociaciones, la mejora de los productos o la creación de marcas y la facilitación de métodos de financiación alternativos.

Envíe comentarios y sugerencias para este informe a [Jeanne Downing \(jdowning@usaid.gov\)](mailto:jdowning@usaid.gov) y/o [Ruth Campbell \(rcampbell@acdivoca.org\)](mailto:rcampbell@acdivoca.org).

Este informe fue escrito por Ruth Campbell de ACIDI/VOCA y fue financiado a través del **Accelerated Microenterprise Advancement Project (AMAP)**. Para mayor información sobre AMAP y publicaciones relacionadas, visite www.microLINKS.org o comuníquese con Ruth Campbell, la Gerente del Programa ACIDI/VOCA AMAP (RCampbell@acdivoca.org).