

CONCURSO

De diversos modos, una empresa puede sumar a otras más pequeñas a su cadena de producción y así obtener beneficios con el tiempo. Ingrese a www.ideatuempresa.org



IDEA TU EMPRESA

Para incorporar a la base de la pirámide como proveedor

Una de las metas de la competencia de planes de negocio Idea tu Empresa es promover negocios inclusivos que incorporen a personas o empresas de escasos recursos (base de la pirámide económica o BDP) como proveedores en su cadena de valor.

Para incorporar a la BDP como proveedor de manera exitosa, la empresa requiere desarrollar mecanismos que faciliten la inclusión. Esto podría requerir la asignación de recursos (económicos o tiempo) por parte de la empresa, lo que debe ser visto como una inversión (y no como un gasto), ya que el resultado final es lograr la excelencia en la cadena de valor. Esta inversión tiene un retorno importante para la empresa, además de beneficiar a la BDP incluida.

Aquí mencionaremos cuatro pautas. No es necesario que se implementen todas, tampoco al mismo tiempo.

1. DEFINICIÓN DE ESTÁNDARES

Lo primero es definir criterios claros de aceptación del producto, incluyendo expectativas sobre niveles de calidad, presentación y tiempos de entrega de los productos adquiridos. La empresa debe ser consciente de que una microempresa que recién se engrana en su cadena de valor puede requerir mayor claridad sobre los estándares exigidos, ya que estos son probablemente distintos a los que la microem-



AROMA DE CAFÉ. Programas para homogeneizar cultivos es una práctica muy usada.

CONOZCA ESTOS CASOS

Un ejemplo de inclusión de la BDP como proveedor es el caso de Nespresso, una empresa de Nestlé que compra, procesa y vende cafés especiales a mercados sofisticados de Europa. En el 2003 Nespresso creó el programa AAA para integrar a pequeños caficultores de países como Colombia, e implementó mejores prácticas para establecer parámetros de calidad. En Colombia, el programa le compra a 7.000 caficultores, aproximadamente 35.000 sacos de café, por casi 5 millones de dólares.

Para asegurar el éxito en la integración de caficultores, Nespresso brinda asistencia técnica, certificación de cultivos, financiamiento para infraestructura y el pago de una prima sobre el precio de mercado. Así Nespresso ha homogeneizado el café, a través de la reducción de ineficiencias en la cadena de suministro, se ha ahorrado US\$38 millones en 5 años. Un ejemplo más cercano a nosotros es Ecoserranita, una empresa que se inició en 1994 con la producción de mermeladas de frutas nativas en Cajamarca.

Rosario Terrones, su fundadora, preparó sus primeras mermeladas en su cocina y las llevó al Instituto de Desarrollo Agroindustrial que le hizo su primer pedido: 3.000 kg de mermelada. Terrones inició así una gran labor con pequeños agricultores para asegurar su cadena de suministro, lo que incluyó capacitación y precio justo. Hoy, luego de haber recibido el apoyo de TechnoServe, Ecoserranita trabaja con un centenar de pequeños agricultores, tiene una planta procesadora y vende en supermercados.

presa ha manejado.

2. FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

Puede ser necesario ofrecer (o imponer) a los proveedores incluidos un programa de fortalecimiento de capacidades al abordar dos aspectos: (i) asistencia técnica y (ii) formación en gestión y valores empresariales. La asistencia técnica es una forma de trasladar los conocimientos técnicos de la empresa a su proveedor, para asegurar la calidad de los productos de dicho proveedor. Esta asistencia se puede entregar de varias formas incluyendo talleres de capacitación, apertura de una línea abierta para los proveedores, un programa de auditoría constante con visitas programadas o contratando a consultores para evaluar y ajustar las operaciones del proveedor.

La formación en gestión y valores empresariales debe cubrir temas como transparencia, puntualidad y eficiencia, además de los clásicos de la administración como contabilidad y finanzas, marketing y ventas, etc. Con esto no queremos insinuar que las microempresas carezcan de estos valores, pero al entrar en un mundo competitivo cualquiera puede verse expuesto a situaciones que podrían destruir alguna de las relaciones comerciales. Además, a nadie le viene mal una revisión de conceptos, porque un proveedor puntual, ordenado y con un sistema estructurado será más eficiente.

3. FINANCIAMIENTO

Los proveedores pequeños, sobre todo, a veces necesitan financiamiento para la compra de herramientas y equipos o para estabilizar la operación si hubiese un hueco en el flujo de caja. Este financiamiento puede tener un costo para el financiado, pero debe ser razonable. Recordemos que si la empresa trabaja de cerca con sus proveedores (como es el caso de una empresa que trabaja con la BDP), esta los conoce y sabe de sus operaciones, por lo que el riesgo es bajo y una tasa de interés alta sería innecesaria.

4. MEJORA DE CONDICIONES

Lo más importante es que la empresa ofrezca buenas condiciones comerciales, así se garantiza a sus proveedores el pronto pago y un precio justo que, a veces, puede estar por encima de lo que paga el mercado. Evidentemente, esta 'prima' debe estar cubierta por buenos márgenes e implicar beneficios para la empresa. Primero, le da derecho a exigir niveles de calidad acordes con el precio pagado y segundo, se asegura la satisfacción y lealtad de sus proveedores, lo cual se traduce en el tiempo en un acceso a insumos de calidad. Silos proveedores están satisfechos, no van a tener ningún incentivo por cambiar de actividad ni sacarle la vuelta a sus compradores. (Texto: Ximena Querol, directora ejecutiva de Nexos Voluntarios)