

## Oficina de Asistencia Técnica para América Latina y el Caribe

### MAPEANDO LAS MEJORES PRÁCTICAS EN EL DESARROLLO DE CADENAS DE ABASTECIMIENTO (COLOMBIA)

**Fechas del proyecto:** enero de 2005 – mayo de 2005

**País:** Colombia

**Sector:** Responsabilidad Social Empresarial

**Auspiciadores:** Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (Canadian International Development Agency, CIDA), IFC

Una de las formas principales en que las grandes compañías pueden vincular sus operaciones con el crecimiento económico local es estableciendo programas de desarrollo de proveedores/distribuidores locales. Para proporcionar recomendaciones prácticas acerca de la implementación de tales programas, la Oficina de Asistencia Técnica para América Latina y el Caribe del IFC creó un mapa del país, que describe y analiza ejemplos exitosos de tales iniciativas en Colombia, un país con un largo historial de fundaciones del sector privado que brindan servicios de respaldo a pequeñas y medianas empresas (PYMEs). El mapa del país consta de tres secciones principales:

1. Un análisis detallado de siete casos de cadenas de valor de proveedor/distribuidor, que han mostrado un impacto elevado sobre el desarrollo local;
2. Líneamientos generales y recomendaciones específicas para futuros programas de este tipo; y
3. Mapa de los donantes e instituciones que actualmente trabajan con PYMEs.

Uno de los principales hallazgos del mapa de país fue que si bien en Colombia abundan las fundaciones que trabajan en proyectos relacionados con el desarrollo de las PYMEs, la mayoría de ellas se concentran en proyectos de base comunitaria que no están directamente relacionados con la estrategia empresarial de su compañía auspiciadora. De este modo, muchas fundaciones todavía no han aprovechado plenamente el valor que las compañías auspiciadoras podrían agregar a los programas de desarrollo de las PYMEs.

El IFC está particularmente interesado en examinar los programas de desarrollo de PYMEs de sus clientes, por lo cual incluyó entre sus estudios de caso a la fundación asociada con Bavaria, S.A. En 2002 el IFC apoyó a Bavaria, la compañía de bebidas más grande de Colombia, en su proyecto de expandir, modernizar y racionalizar sus operaciones. La organización asociada con Bavaria, la Fundación Mario Santo Domingo (FMSD), ha trabajado de modo particularmente efectivo con su “compañía madre”. LA FMSD implementó un Programa de Capacitación de Distribuidores para Bavaria, concentrándose en los distribuidores de los productos de la compañía. La finalidad de la iniciativa era dar a los distribuidores de Bavaria las herramientas básicas con que mejorar su capacidad para desarrollarse y crecer, y así hacer que esta cadena de distribución sea más eficiente y competitiva.. Participaron en el programa cuatrocientos distribuidores en 13 ciudades de Colombia, en grupos de 25 cada uno.

El programa incluía “diálogos de gerencia”, módulos de capacitación, servicios de asesoría y préstamos focalizados. Los diálogos de gerencia consisten en reuniones en las cuales los distribuidores discuten sus desafíos y desarrollan soluciones entre ellos con la guía de un facilitador. Bavaria estima que este método es más efectivo para brindar una motivación para sustentar los cambios, que la metodología de “diagnóstico-a-intervención”, común en la mayoría de los programas de desarrollo de las PYMEs.

Bavaria concluyó que el Programa de Capacitación de los Distribuidores produjo mejores prácticas de teneduría de libros y prácticas de ahorros en costos entre sus distribuidores, además de mejorar su relación con los tenderos (sus “clientes”) y las comunidades. La compañía espera ampliar el programa a otros tenderos, para así ayudarles a mejorar las ventas de sus productos. El éxito del programa de FMSD-Bavaria, junto con los otros estudios de casos detallados en el mapa de país, ha sido valioso para la Oficina al diseñar programas de desarrollo subsiguientes de proveedor/distribuidor.

El mapeo del país permitió a la Oficina asesorar a sus clientes en la preparación de programas de desarrollo de proveedor/distribuidor más eficaces e innovadores. También resultó una herramienta invaluable para la identificación de problemas y socios estratégicos para posibles programas de asistencia técnica en Colombia.