

Documento de trabajo del Seminario

**Fomento de mercados de
Servicio de Desarrollo Empresarial:
exploración de enfoques sistémicos**

ACTUALIZACIÓN DE SDE

**Quinto seminario anual sobre SDE
Chiang Mai, Tailandia
Septiembre de 2004**

Por: Alexandra Miehlbradt y Mary McVay
para el

Programa de Desarrollo de Pequeñas Empresas
de la

Organización Internacional del Trabajo

Cofinanciado por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación



Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, solicitudes que serán bien acogidas.

Primera edición 2004

Actualización de SDE:

- Formato impreso: 92-2-XXXXXX-X

- Formato pdf: 92-2-XXXXXX-X

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, que también puede enviar a quienes lo soliciten un catálogo o una lista de nuevas publicaciones.

PREFACIO

La OIT trabaja en numerosos países en desarrollo para potenciar tanto la cantidad como la calidad de las oportunidades de empleo. En el seno de la OIT, el Programa InFocus sobre Intensificación del Empleo mediante el Desarrollo de Pequeñas Empresas (SEED) y el Centro Internacional de Formación de Turín desempeñan papeles fundamentales en la consecución de tal objetivo. Colaboran estrechamente con muchos otros organismos y, con este espíritu, coordinan sus esfuerzos para impartir un Seminario anual sobre servicios de desarrollo empresarial (SDE).

Como parte de esa labor, cada año se elabora una Actualización con el fin de ofrecer a los profesionales de los SDE una guía rápida sobre la reciente evolución de este campo en todo el mundo. Conste aquí nuestro agradecimiento a la Agencia Suiza de Desarrollo y Cooperación (SDC) por financiar la preparación y la publicación de la Actualización de este año, que se publicará en tres lenguas. Deseamos manifestar nuestra gratitud asimismo a las autoras, Mary McVay y Alexandra O. Miehlbradt, que se han ocupado nuevamente de sintetizar una notable cantidad de materiales en una guía sucinta y dinámica respecto a las tendencias mundiales en el campo de los SDE.

La Actualización se vincula al Seminario Anual sobre SDE, que se ha convertido ya en un importante acontecimiento para los profesionales de estos servicios en todas las regiones, y atrae a participantes de más de 90 países. Todos ellos comparten un vivo interés por conocer nuevas ideas y planteamientos que les permitan elevar su eficacia. Además de las presentaciones, los participantes valoran también las oportunidades para la creación de redes en los descansos, y muchos continúan sus debates a través del correo electrónico mucho después del final del Seminario. Aprovechamos esta oportunidad para reconocer además el papel primordial que desempeñan por Jim Tanburn y Peter Tomlinson en la organización del Seminario cada año.

Confiamos en que la presente Actualización y el Seminario sobre SDE contribuyan de manera significativa a la causa de la mejora del empleo y de los medios de vida en los países en desarrollo en los próximos años.

Gerry Finnegan,
Director a.i.,
Programa SEED sobre Intensificación del Empleo
mediante el Desarrollo de Pequeñas Empresas,
OIT, Ginebra, Suiza

Frans Lenglet,
Director,
Departamento de Formación,
Centro Internacional de Formación,
OIT Turín, Italia

AGRADECIMIENTOS

Los autores desean expresar su agradecimiento a los prestadores, investigadores y donantes, cuyo duro trabajo, pensamiento innovador y, a menudo, esfuerzos personales, intentamos capturar en el presente Documento. Apreciamos enormemente su disposición a compartir información acerca de sus programas, innovaciones, retos y lecciones extraídas. La Comisión de Organismos Donantes para el Fomento de la Pequeña Empresa ha ejercido su liderazgo al reunir a todos ellos y ayudar a que se alcancen nuevas metas en este campo de actuación enfrentándose al reto de elevar el impacto de su actividad, ampliar la difusión de ésta y promover su sostenibilidad. Estamos especialmente agradecidos a Jim Tanburn, de la Organización Internacional del Trabajo, por poner en marcha el presente documento y por el liderazgo profesional y personal ejercido a lo largo de su desarrollo y revisión anual. Sus colegas en la OIT han proporcionado una asistencia adicional de gran valor. Gracias igualmente a Gail Carter, nuestro editor, que pasó horas asegurándose de que cada gráfico, cuadro de texto, nota al pie, título y frase quedaran tan claros y correctos como fuera posible. Los autores expresan asimismo su agradecimiento a sus cónyuges por su ayuda técnica y su apoyo personal. La edición de este año está dedicada a todos los profesionales del desarrollo que han mostrado interés en los enfoques relativos al fomento de los mercados de SDE con los que se intenta mejorar las vidas de los trabajadores y los propietarios de pequeñas empresas de todo el mundo. Confiamos en que los cambios en la estrategia del programa que se analizan en el presente texto ayuden a los especialistas en SDE, así como a otros profesionales del desarrollo y a los donantes, a colaborar en la consecución de sus objetivos comunes de crecimiento económico y atenuación de la pobreza.

Alexandra Miehlsbradt

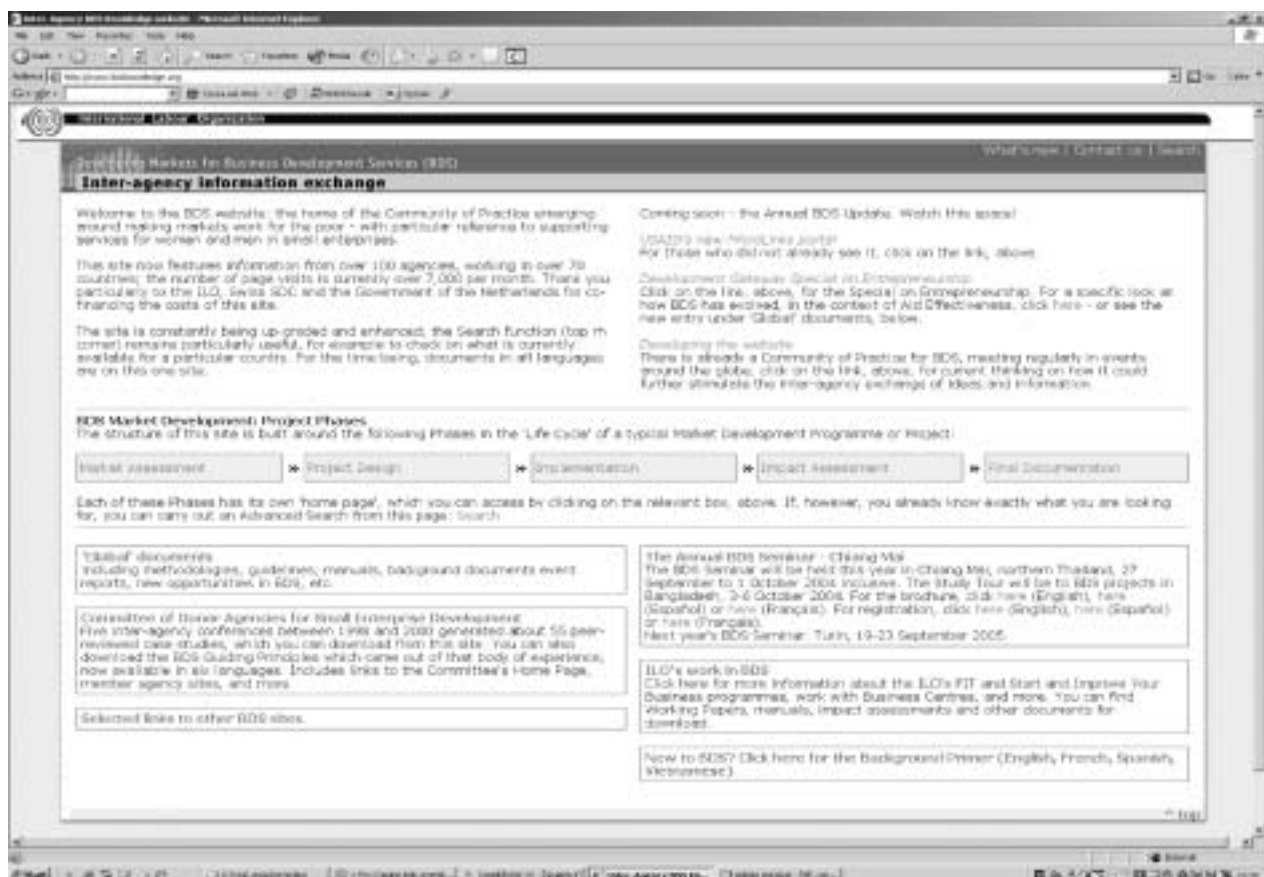
Mary McVay

Consultoras en materia de desarrollo de pequeñas empresas

EL SITIO *WEB* SOBRE SDE

Todo el mundo conviene en que compartir información es algo bueno y, de hecho, a la mayoría de las personas les agrada recibir información que puedan utilizar para mejorar su trabajo. Sin embargo, existen numerosas presiones del “sector” del desarrollo que dan lugar a que se trabaje de un modo fragmentado, y relativamente pocas recompensas a corto plazo por facilitar información sobre proyectos plenamente objetivas. El campo de los SDE se ha distinguido por establecer una tradición de intercambio abierto; tanto la Actualización como el Seminario sobre estos servicios se han diseñado de manera específica para servir de tal tradición y reforzar ésta. No obstante, tanto uno, como otro son acontecimientos anuales, y no cabe duda de que es necesario disponer de diversos mecanismos que promuevan el intercambio a lo largo del año.

Con el fin de atender tal necesidad, se ha creado un sitio *web* con la dirección www.bdsknowledge.org, que actúa como fuente de información en el ámbito de los SDE. La mayoría de los documentos a los que se hace referencia en la presente Actualización pueden descargarse de este sitio, y en la imagen que figura a continuación se muestra la apariencia actual de su página inicial. Hay cinco categorías principales de entrada en la base de datos, que corresponden a las fases habituales de un proyecto: evaluación del mercado, diseño del proyecto, ejecución, evaluación de la repercusión y documentación final (que comprende estudios de caso acerca de las experiencias adquiridas en el proyecto, etc.). En cada fase se refieren todas las entradas, con la más reciente en primer lugar, mientras que los documentos principales de la fase se consignan en la parte inferior izquierda. La sexta categoría de la base de datos, denominada Documentos globales, incluye resúmenes de experiencias acumuladas en numerosos países. La Comisión de Organismos Donantes para el Fomento de la Pequeña Empresa también ha incluido todos sus documentos sobre SDE en este sitio de Internet.



Los usuarios del sitio pueden seguir cada proyecto a través de todas sus fases, ya que en cada entrada figuran otras entradas vinculadas. En todas ellas se incluye un resumen muy breve de documentos disponibles para ayudar a los usuarios el contenido que desean antes de descargar los informes completos. El contenido de gráficos del sitio se ha limitado al máximo, al objeto de facilitar el acceso a los usuarios con ancho de banda escaso.

La función de búsqueda (en la esquina superior derecha) resulta especialmente útil, ya que accede a todos los elementos de la base de datos, y ofrece además menús desplegables en los que figuran listas de todos los organismos y países que llevan a cabo los proyectos. Existe asimismo una página de novedades (*What's New*), configurada actualmente para mostrar al usuario todos los documentos introducidos o modificados en los 30 últimos días. Se ofrecen además páginas con los "diez más vistos" (*top ten*) en el apartado de Documentos globales, en las que se muestra cuáles han sido los documentos más populares desde que se inició el sitio *web* hace un año, y en el último mes.

Las nuevas entradas son bienvenidas en todo momento; el criterio para su inclusión es que el documento o el proyecto esté claramente relacionado con el desarrollo de mercados de servicios empresariales comercialmente sostenibles dirigidos a pequeñas empresas. En esta categoría se incluyen trabajos relativos tanto a cadenas de valor como a mercados de servicios intersectoriales, además de proyectos de mayor alcance, por ejemplo, en el ámbito de la agricultura o el desarrollo del sector privado, en los que se asiste igualmente al desarrollo de mercados de servicios. Las entradas comprenden documentos de proyectos, informes de evaluación de mercados, de avance, y de evaluación, estudios de caso, resúmenes de seminarios y estudios teóricos en el campo de los SDE. A fin de facilitar la puesta en común de los trabajos en curso, se acogen favorablemente tanto éstos como las publicaciones definitivas. Todo comentario sobre el sitio es igualmente bienvenido, sobre todo en lo que atañe a la actualización de los datos de contacto de personas, organizaciones y sitios *web* a los que se hace referencia.

Jim Tanburn
jim@tanburn.com

ÍNDICE

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| PREFACIO | iii |
| AGRADECIMIENTOS | iv |
| EL SITIO <i>WEB</i> SOBRE SDE | v |
| 1. Introducción | 1 |
| 1.1 El campo de los SDE en 2004. Avances y retos | 1 |
| 1.2 Objeto del Documento de trabajo | 4 |
| 1.3 Esbozo del Documento de Actualización | 4 |
| 2. Fomento de los objetivos de desarrollo. Convergencia de los enfoques respecto al desarrollo de mercados | 6 |
| 2.1 La función de los mercados de SDE en programas de desarrollo generales | 6 |
| 2.2 Cambio sistémico frente a consecución de resultados a corto plazo | 12 |
| 2.3 El reto de las distorsiones de mercado continuas | 17 |
| 3. Llegar a los pobres. Mejora de la interpretación y avance en la práctica | 20 |
| 3.1 ¿Causa radical de la pobreza? | 20 |
| 3.2 Iniciativas de investigación en curso | 22 |
| 3.3 Enfoques prácticos | 23 |
| 3.4 Prioridad otorgada a las mujeres | 26 |
| 4. La evaluación de mercados (EM) y el proceso de diseño de programas. Mejora de la utilidad de las EM | 29 |
| 4.1 Comience por imaginar el sistema de mercado a la conclusión del proyecto | 29 |
| 4.2 Examine el sistema de mercado en su conjunto | 32 |
| 4.3 Adapte la EM al contexto | 32 |

| | | |
|-----|-----------------------------------------------------------------|----|
| 4.4 | Saque el máximo partido a los datos de las EM..... | 35 |
| 4.5 | Combine las EM, el diseño de proyectos y la ejecución | 36 |
| 4.6 | Participe en el proceso de EM | 36 |
| 4.7 | Procure la intervención de las partes interesadas en la EM..... | 39 |

5. Servicios empresariales y modelos de prestación.

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Tendencias e innovaciones | 40 |
| 5.1 Servicios empresariales | 40 |
| 5.1.1 Servicios sectoriales: problemas comunes, servicios comunes..... | 40 |
| 5.1.2 TIC: el sector privado se coloca en cabeza | 43 |
| 5.1.3 Servicios intersectoriales: continuidad e innovación | 44 |
| 5.1.4 SDE y financiación: la consecución de un objetivo esquivo | 45 |
| 5.2 Proveedores y modelos empresariales..... | 47 |
| 5.2.1 Corporaciones que prestan servicio a las PE | 48 |
| 5.2.2 Modelos empresariales para la provisión de servicios integrados..... | 49 |
| 5.2.3 Privatización de servicios prestados tradicionalmente por el Estado | 49 |
| 5.2.4 Asociaciones, grupos y conglomerados como proveedores de SDE..... | 51 |
| 5.2.5 Asociaciones de entidades públicas y privadas en la prestación de SDE..... | 53 |

6. Intervenciones y gestión de programas.

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Nuevas estrategias y asociaciones..... | 55 |
| 6.1 Innovaciones en el ámbito de las intervenciones..... | 55 |
| 6.1.1 Fomento de la demanda de servicios | 55 |
| 6.1.2 Atraer a los proveedores | 59 |
| 6.1.3 Selección de proveedores..... | 61 |
| 6.1.4 Refuerzo de la capacidad de los proveedores..... | 63 |
| 6.2 Gestión de SDE. Funciones institucionales..... | 67 |
| 6.2.1 La función de las administraciones locales en los programas de SDE..... | 68 |
| 6.2.2 Asociaciones corporativas en la facilitación de SDE..... | 69 |
| 6.2.3 Funciones y planteamientos efectivos en materia de facilitación | 72 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 7. Valoración del desempeño y evaluación del impacto. | |
| Utilización de la información para avanzar | 74 |
| 7.1 Mejora y utilización de la información de seguimiento y de valoración del desempeño..... | 74 |
| 7.2 Definición del vínculo entre el fomento de mercados de SDE y la atenuación de la pobreza | 75 |
| 7.3 Evaluación de proyectos. Necesidad de un mayor rigor | 76 |
| 7.4 Establecer una atribución “verosímil” | 78 |
| 7.5 Iniciativas de investigación en curso..... | 79 |
| 8. Desarrollo de la comunidad de práctica de los SDE. | |
| ¿Cómo podemos promover tanto la excelencia como la inclusión? | 80 |

ANEXOS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ANEXO A Nuevos sitios <i>web</i> y cursos de formación..... | 82 |
| ANEXO B Estudios sobre el modo de conseguir que los mercados funcionen para los pobres | 86 |
| ANEXO C Lista de ejemplos | 89 |
| ANEXO D Lista de figuras | 93 |
| ANEXO E Bibliografía..... | 94 |
| ANEXO F Acrónimos | 106 |

1. Introducción

El presente es el quinto año en el que la OIT ha publicado un resumen anual de la labor efectuada en el campo de los servicios de desarrollo empresarial (SDE) conjuntamente con su seminario anual sobre este tema. En esta publicación, el Documento de Actualización de SDE 2004, se otorga prioridad a las últimas tendencias, las innovaciones prometedoras, los debates en curso y diversos retos afrontados en este ámbito. Se ilustra con ejemplos de programas de todo el mundo. En la publicación de 2003 que lo acompaña, denominada Documento básico sobre SDE, se presentan los principios fundamentales del desarrollo de mercados para estos servicios y se resumen las herramientas esenciales empleadas para ejecutar este enfoque¹, y se ilustra el modo en que tales principios y herramientas se aplican en la práctica.

Quizá la tendencia más significativa en este campo en 2004 sea que las iniciativas de desarrollo de mercados de SDE forman parte cada vez más de otras actividades de desarrollo de más amplio alcance, y menos de programas aislados y específicos. Con tales actividades de carácter más global se pretende mejorar la competitividad del sector, potenciar el sector privado, reforzar el sector agrario, ayudar a las microempresas a competir en mercados mundiales, atenuar la pobreza, crear empleo y habilitar a los grupos más privados de derechos. Cada vez más, los SDE y otros ámbitos del desarrollo afrontan éste de un modo similar: otorgando prioridad al cambio sostenible y a largo plazo de mercados, instituciones y estructuras sociales, y no sólo a la consecución de resultados inmediatos. En el marco de tales tendencias, una amplia gama de profesionales del desarrollo se muestran crecientemente interesados en los SDE, y los que intervienen en iniciativas relativas a éstos desean comprender el modo en que el fomento de mercados de servicios empresariales contribuye a la consecución de objetivos de desarrollo generales.

Teniendo en cuenta las necesidades de ambos grupos, el presente Documento de actualización se dirige tanto a los donantes y los profesionales de los SDE, como a otros profesionales del desarrollo que consideran prometedoras la idea y la práctica del desarrollo de mercados.

1.1 El campo de los SDE en 2004. Avances y retos

Este campo de actividad comienza a madurar. Aunque numerosos programas son relativamente nuevos y queda aún mucho por aprender acerca del modo de desarrollar mercados de SDE con eficacia, abundan los proyectos que muestran resultados positivos en la extensión de su acción a las pequeñas empresas (PE), el arraigamiento de los mercados de SDE para prestar servicio a los pobres y los desfavorecidos, el fomento de estructuras de mercado sostenibles que incorporan a las PE y la contribución a la consecución de objetivos de desarrollo generales. Los proyectos descritos en el ejemplo 1 ilustran brevemente avances específicos en este campo, y la mayoría se describen con mayor detenimiento en otros apartados del documento.

Los servicios innovadores, los modelos empresariales para la prestación de servicios, las intervenciones encaminadas a fomentar los mercados de SDE y el papel desempeñado por las instituciones en los programas han facilitado la consecución de resultados y de cambios en el mercado sostenibles, como los referidos anteriormente. Las lecciones prácticas extraídas, tanto de los programas en proceso de maduración, como de los nuevos, continúan impulsando a este campo de actividad a la materialización de su potencial para la obtención de niveles superiores de repercusión y sostenibilidad. No obstante, tales lecciones no generan planes definidos. Más bien

¹ El Documento básico se encuentra disponible en el sitio *web* creado para la puesta en común de información sobre SDE, en la dirección: www.bdsknowledge.org. Para acceder a éste, haga clic en el botón derecho que figura en la página inicial, en el que se le pregunta si no está familiarizado con los SDE. El Documento básico sirve de introducción para los neófitos en este campo, y como de referencia de utilidad para los profesionales con experiencia en el sector.

Ejemplo 1: avance en el campo de los SDE

Kenya BDS

El proyecto de SDE en Kenya, financiado por USAID y ejecutado por Deloitte Emerging Markets, informa de que, después de un año y medio de funcionamiento, en torno a 14.000 PYME acceden a servicios empresariales comerciales en las áreas de proyecto, y más de 250 proveedores de estos servicios participan en la iniciativa.

Deloitte Emerging Markets – Kenya BDS, 2004
Para más información, véase www.kenyabds.com

Información empresarial en Sri Lanka

GTZ informa de que, con la ayuda del Proyecto de Información Empresarial financiado por BMZ, nueve proveedores de servicios de información empresarial llevaron a cabo 78.689 transacciones con PE en 2003. Los proveedores, en su mayoría cámaras de comercio, ofrecen este tipo de datos, tanto generales como personalizados, a las PE.

Gärtner, 2004
Para más información, véase www.bis-asia.net y www.bdsknowledge.org

Feria de utillaje agrícola en Bangladesh

El proyecto KATALYST, financiado por DFID, SDC y Sida, y ejecutado por Swisscontact y GTZ International Services, asistió a una empresa especializada en ferias comerciales a organizar una feria de utillaje agrícola en Bangladesh, en la que se instalaron 56 puestos de exposición y se congregaron 25.000 participantes. La asistencia fue tan intensa, que la empresa planea ya la celebración de una nueva feria el próximo año sin el apoyo de KATALYST.

Katalyst, 2004
Para más información, véase www.katalystbd.com

Acceso a los agricultores pobres de India

En India, IDE dirige su acción a más de 450.000 agricultores pobres, ofreciendo sistemas de microrriego y otros servicios agrarios a través de 2.000 proveedores rentables. En el estado de Maharashtra, IDE, con los fondos facilitados por USAID, ha beneficiado a 21.000 pequeños agricultores marginales en dos años y medio, y se ha asociado además con Agriwatch (un gran proveedor de servicios comerciales de información agraria), con el fin de ayudar a los proveedores a prestar sus servicios a los pequeños agricultores de manera rentable.



Manaktala, 2003, 2004
Para más información, diríjase por correo electrónico a shivani@ide-india.org, o visite .ide-india.org y www.bdsknowledge.org

Agroindustrias en Filipinas

Strategic Development Corporation Asia informa de que su proyecto en Mindanao, financiado por USAID y Swisscontact, ha beneficiado a más de 2.000 empresas en 2 años en el sector de la industria agraria, a través de 110 proveedores y 5 pequeños y medianos transformadores e intermediarios. Los proveedores a los que se asistió en la primera fase del proyecto innovan ya de manera independiente el contenido de los servicios, la provisión de éstos y los regímenes de pago, y reproducen estrategias en otras categorías de producto. Un número creciente de semitransformadores a domicilio se vinculan a los mercados ordinarios mediante relaciones transaccionales.

Idrovo y Boquiren, 2004

Para más información, envíe un mensaje de correo electrónico a mb@sdcasia.ph, o visite www.sdcasia.ph y www.bdsknowledge.org

Programas de radio en Uganda

Once emisoras comerciales de radio en Uganda han decidido emitir programas periódicos dirigidos a PYME, impulsadas por las aportaciones técnicas del proyecto FIT/SEMA de la OIT, y con los fondos de Sida, DFID y otras entidades. Otras 7 emisoras comerciales han reproducido el formato básico por sí mismas. Los programas ofrecen a las PYME información empresarial, consejos y asesoramiento, plataformas para el debate de cuestiones empresariales y un vehículo mediante el que estas entidades pueden abogar por un cambio de políticas. El número de oyentes regulares de estos programas en Uganda asciende a 7 millones.

Anderson, 2004

Para más información, véase www.bdsknowledge.org

subrayan la importancia del papel que desempeñan el rigor técnico y el estilo empresarial en el desarrollo efectivo de mercados, tanto de SDE, como otros del sector privado, en los que se incorpora a las PE y que benefician a éstas.

Aunque se han logrado avances, el contexto del fomento de los mercados de SDE ha cambiado, lo que plantea nuevas oportunidades y retos. En concreto, dos cambios contextuales ejercen una influencia significativa en este campo de actuación. En primer lugar, el fomento de mercados de SDE se aborda cada vez más como medida de apoyo a iniciativas dirigidas a modificar sistemas más amplios:

- estructuras de mercado locales, regionales y mundiales,
- relaciones entre los sectores público y privado, y
- normas culturales y sociales.

A menudo, se hace hincapié tanto en facilitar el cambio sistémico (un objetivo fundamental del desarrollo de mercados de SDE desde el inicio de este empeño), como en lograr resultados a corto plazo. Esta tendencia brinda oportunidades para que el fomento de mercados de SDE constituya una parte esencial de la mejora de un entorno habilitador del crecimiento del sector privado, de la integración

10 años de promoción de la pequeña empresa en Perú

Una reciente evaluación del programa DESIDE, ejecutado por Swisscontact con la financiación de SDC, puso de relieve que, mediante la labor realizada en el terreno institucional y de la formulación de políticas, y los mercados de SDE, DESIDE ha acelerado la adopción de un planteamiento de mercado en el desarrollo de las PE, hasta el punto de que éste se ha integrado en las tareas ordinarias de programación del desarrollo y de la Administración.

Reichmuth, 2004

Para más información, véase www.swisscontact.ch

de los pobres en los mercados productivos mundiales, y de la consecución de un impacto más extenso en los objetivos de desarrollo generales. Al mismo tiempo, plantea nuevos retos para aquéllos que se ocupan tanto de los SDE, como de otros ámbitos del desarrollo. ¿Cómo pueden los profesionales y los donantes aprovechar las oportunidades que ofrecen estos proyectos de mayor alcance sin perder de vista sus prioridades? ¿Cómo pueden facilitar un cambio de las estructuras de mercado en el que se tengan en cuenta las PE y

se beneficie a los pobres a largo plazo? ¿Cómo pueden equilibrar los programas los objetivos de contribuir a un cambio sistémico y de obtener además resultados a corto plazo?

La segunda tendencia alude al ritmo siempre creciente de la globalización y la intensidad de la competencia mundial, así como al interés vinculado de numerosas corporaciones en integrar a los pobres en los mercados mundiales, como proveedores y clientes, en ocasiones con la intención de procurar un desarrollo sostenible. Tal tendencia plantea igualmente oportunidades y dificultades para los profesionales del desarrollo que se ocupan de los SDE. ¿Cómo pueden éstos fomentar el establecimiento de mercados que ayuden a las PE locales a beneficiarse de la globalización, en lugar de padecerla? ¿Cómo pueden procurar la participación de las corporaciones como socios y la constitución de relaciones en las que todos los interlocutores ganen y que no sólo refuercen los mercados de productos y servicios de consumo, sino también de SDE sostenibles? Éstas son sólo algunas de las cuestiones esenciales que encara el campo de los SDE en 2004 y se destacan en la edición de este año del Documento de actualización.

1.2 Objeto del Documento de trabajo

En un contexto de rápidos cambios en este campo de actuación, un creciente ritmo de innovación y la proliferación de información fácilmente disponible sobre diversos proyectos, el Documento de trabajo se propone facilitar a los profesionales de los SDE y de otros ámbitos del desarrollo, así como a donantes e investigadores, que se mantengan al día respecto a las últimas tendencias, innovaciones, retos y debates. El Documento de Actualización no entra en detalles respecto a ninguno de los temas, sino que se limita a presentar una visión general de cuestiones fundamentales y experiencias recientes, sirviéndose de referencias y ejemplos que ayuden a los lectores a encontrar más datos acerca de los asuntos que les interesan.

Otro recurso de utilidad es el sitio *web* ideado para la puesta en común de información sobre SDE, en la dirección www.bdsknowledge.org. Además de muchos de los proyectos e informes descritos en el Documento de trabajo, contiene material sobre una amplia gama de los demás programas, iniciativas de investigación y actividades relacionados con los SDE. El sitio ofrece una base de datos con opción de búsqueda y en constante expansión, compuesta por más de 500 documentos de proyecto, estudios e informes de conferencia de 78 países, facilitados por 106 organismos (a julio de 2004). Este recurso en Internet es uno de los nuevos sitios, conferencias y cursos de formación diseñados para compartir información y promover el diálogo. Todos ellos se refieren en el **ANEXO A**.

El Documento de Actualización se dirige a aquéllos que trabajan en diversas disciplinas del desarrollo, entre las que figuran el fomento del sector privado, a la atenuación de la pobreza, la generación de renta y otras, y en su elaboración se asume que el lector está familiarizado con la terminología común en el campo de los SDE y con los principios del enfoque relativo al fomento de mercados de SDE. Para aquéllos neófitos en este campo, el Documento básico constituye un instrumento de consulta de gran utilidad.²

1.3 Esbozo del Documento de Actualización

El Documento de Actualización comienza abordando las cuestiones macro que atañen al campo de los SDE, y examina a continuación innovaciones y tendencias más específicas entre los distintos proyectos y en el seno de éstos. Se analizan las siguientes cuestiones principales:

Capítulo 2: en este capítulo se trata la inclusión del fomento de los mercados de SDE en proyectos de desarrollo de mayor amplitud, así como la creciente prioridad otorgada en tales proyectos a la generación de un cambio sistémico. Se consideran tanto las razones de tales tendencias, como sus efectos en la práctica.

² El Documento básico de SDE se encuentra disponible en www.bdsknowledge.org, haciendo clic en el botón "New to BDS?" (¿Nuevo en los SDE?) que figura en la página inicial.

Capítulo 3: Llegar a los pobres sigue constituyendo un objetivo fundamental y un desafío para los proyectos de fomento de mercados. En este capítulo se examinan tanto las tendencias de los enfoques adoptados, como innovaciones prometedoras en el terreno de la integración de los desfavorecidos en los mercados regionales, mundiales y de SDE.

Capítulo 4: la evaluación de mercados y el proceso de diseño de proyectos evolucionan para favorecer la satisfacción de la creciente prioridad otorgada a los proyectos sobre cambio sistémico. En el presente capítulo se analiza el modo en que profesionales y donantes convierten a la evaluación de los mercados en un herramienta de mayor utilidad para el diseño de proyectos, y de mayor pertinencia para los programas que se ocupan de los pobres en mercados débiles.

Capítulo 5: los programas de SDE siguen reflejando innovaciones en las ofertas de servicios empresariales y nuevos modelos de negocio en la prestación de servicios. En este capítulo se abordan las tendencias relativas a los tipos de servicios empresariales que se fomentan, y se brindan ejemplos de servicios innovadores disponibles en oferta. Se esbozan asimismo ciertos modelos empresariales y asociaciones singulares para la provisión de SDE a las PE.

Capítulo 6: las intervenciones encaminadas a fomentar los mercados de SDE son cada vez más flexibles y eficaces y buscan objetivos más definidos, y los organismos dedicados al desarrollo promueven crecientemente la participación de otras instituciones en la promoción de los mercados de SDE. En este capítulo se examinan intervenciones innovadoras y asociaciones institucionales para el fomento de los mercados de SDE.

Capítulo 7: la evaluación y la valoración del desempeño siguen constituyendo uno de los retos más difíciles y persistentes para los proyectos de fomento de mercados de SDE. En este capítulo se presentan los últimos planteamientos teóricos y experiencias en el campo de la valoración y la evaluación de programas de SDE.

Capítulo 8: a fin de compartir experiencias y promover el progreso, en el campo de los SDE se ha desarrollado una “comunidad de la práctica” que se reúne en distintos eventos anuales y, cada vez más, a través de foros virtuales. No obstante, con la maduración de este campo de actividad, surgen dificultades para promover la excelencia y la inclusión. En este capítulo se analizan tales retos y el modo en que dicho campo trata de avanzar con eficacia.

Estas tendencias e innovaciones se ilustran mediante 45 ejemplos de proyectos emprendidos en todo el mundo. A lo largo del presente Documento de trabajo, los autores plantean preguntas clave (cuestiones y debates de actualidad) para su consideración por los lectores. En los anexos se refieren sitios *web* pertinentes y programas de formación nuevos en el campo de los SDE iniciados en el pasado ejercicio,³ así como una extensa bibliografía y listas de los ejemplos, las figuras y los acrónimos. El Documento de Actualización se ha diseñado para reflejar, en la medida de las posibilidades de los autores, las tendencias existentes en este campo, así como para promover un diálogo continuo que fomente el aprendizaje y la innovación en aras de la estabilización, el crecimiento y la integración de las PE en los mercados de todo el mundo.

³ El Documento básico sobre SDE (disponible en www.bdsknowledge.org haciendo clic en el botón “New to BDS?” (¿Nuevo en los SDE?) que figura en la página inicial) contiene una relación más exhaustiva de publicaciones, sitios de Internet y programas docentes de utilidad.

2. Fomento de los objetivos de desarrollo. Convergencia de los enfoques respecto al desarrollo de mercados

Como se describe en la Introducción, dos tendencias significativas influyen en las iniciativas en materia de SDE y plantean cuestiones esenciales en el contexto general del desarrollo.

- 1) Los SDE constituyen cada vez más un componente de programas de desarrollo de mayor amplitud, y menos el objeto de una estrategia específica de proyectos con una única prioridad.
- 2) Los programas polifacéticos tratan de obtener un cambio sostenible en diversos sistemas, entre los que pueden figurar los mercados, la sociedad civil y las relaciones de la Administración, las estructuras sociales y la educación.

En el presente capítulo se examina el papel que desempeña el fomento de los mercados de SDE en estas iniciativas, así como los retos asociados a la consecución tanto de un cambio sistémico, como de resultados a corto plazo. Estos temas ocupan a una mayoría de las iniciativas de evaluación de mercado, y diseño, ejecución y evaluación de programas, y representan una prioridad del presente Documento de Actualización.

2.1 La función de los mercados de SDE en programas de desarrollo generales

El intercambio de recursos que se ha venido produciendo entre los SDE y otros campos del desarrollo ofrece potencial para elevar la repercusión de diversas iniciativas de desarrollo. Algunos programas incorporan el fomento de mercados de SDE como componente de estrategias

Pregunta clave:

¿a qué debemos denominar SDE?

A medida que aumenta la vinculación de los SDE a otros campos del desarrollo, su terminología es objeto de un creciente escrutinio. Algunos señalan que los SDE son, sencillamente, "servicios empresariales", y son mejor comprendidos por los especialistas en el sector privado cuando se utiliza este tipo de denominación. Otros prefieren mantener la prioridad otorgada al "desarrollo" en los SDE, y emplean términos como "servicios de desarrollo de medios de vida" para comunicarse con los profesionales activos en los campos relacionados con el tratamiento de la pobreza. Para los que trabajan en el desarrollo de "subsectores", este término ha quedado en desuso y "cadena de valor" está de moda. ¿Se trata de un juego de palabras? Quizá, pero muchos creen que la elección de los vocablos adecuados contribuye a comunicar el mensaje y el potencial del fomento de mercados de SDE.

La Red SEEP alberga un diálogo en línea sobre esta cuestión de septiembre a diciembre de 2004. Para más información, véase: www.seepnetwork.org.

de promoción de mercados de mayor alcance. Este enfoque resulta evidente en los proyectos de promoción del sector privado como los relativos al fomento del comercio y del sector agrario, que se centran tradicionalmente en el desarrollo de mercados en sectores de producto o áreas geográficas específicas.⁴ Por otra parte, los

⁴ Shauket, JOBS, 2003; Freer, ComMark, 2004; Sebstad y Snodgrass, Kenya, 2003

programas de SDE utilizan cada vez más el fomento de mercados como estrategia para alcanzar objetivos más generales, como el desarrollo de un sector de productos o una cadena de valor en concreto.⁵ Esta tendencia, objeto de una atención menor en el Documento de Actualización del año pasado, es común en la mayoría de iniciativas de SDE analizadas en el presente ejercicio.

¿Por qué otros campos de actividad experimentan con la incorporación del fomento de mercados de SDE a sus programas de acción?

Aquéllos que trabajan en distintos ámbitos del desarrollo comienzan a integrar el enfoque basado en el fomento del mercado de SDE en sus programas, con el fin de facilitar un cambio sistémico amplio y potenciar los resultados obtenidos.

■ **Acceso a mercados de mayor valor:** los proyectos que desarrollan otros mercados suelen encontrarse con que las empresas necesitan servicios específicos para acceder a mercados de mayor valor, y que deben mejorar la competitividad de los sectores establecidos como objetivo para garantizar que los pobres se benefician.⁶ Es posible que los agricultores requieran formación y calificación para poder vender en mercados de exportación, o que los productores artesanos necesiten servicios de información de mercado, diseño de productos y control de calidad para competir con mayor eficacia en mercados nacionales y regionales. Mientras ciertos proyectos de desarrollo agrario o del sector privado ofrecen tales servicios de manera gratuita, otros perciben el desarrollo de mercados de SDE como una manera de garantizar la provisión sostenible de dichos servicios, así como el crecimiento y el progreso a largo plazo de los mercados que se han fijado como objetivo.⁷

Ejemplo 2: estrategia de donante que incorpora objetivos de fomento del sector privado y el mercado de SDE

USAID AMAP

El Equipo de Fomento de Microempresas (EFM) de USAID ha puesto en marcha una nueva iniciativa mundial de asistencia técnica y a la investigación denominada “*Accelerated Microenterprise Advancement Project*” (AMAP, Proyecto de fomento acelerado de las microempresas). El objetivo de AMAP BDS es generar crecimiento económico y atenuar la pobreza. A fin de garantizar que los pobres no queden excluidos de las estrategias de crecimiento económico, la asistencia técnica y a la investigación de AMAP BDS se centra en procurar el acceso de las microempresas y las PE a mercados mundiales, regionales y locales (mediante vínculos con empresas de mayor dimensión). Para facilitar la competencia de las PE en tales mercados, AMAP BDS promueve el acceso de éstas a los vínculos y los servicios empresariales y financieros que requieren dichas entidades si se proponen competir en el mercado mundial, o incluso en el nacional. AMAP BDS ha pasado de otorgar prioridad a la provisión de servicios empresariales, a adoptar un planteamiento más global, en el que se considera las diversas oportunidades y limitaciones que afrontan las microempresas y las PE en los mercados nacionales y mundiales, y su necesidad de servicios empresariales y financieros y de un entorno propicio. El fomento del mercado de SDE se percibe como una de las numerosas herramientas existentes para integrar con éxito a las PE en los mercados locales y mundiales.

Informes sobre estrategia de AMAP y Kula, 2004
Para más información, véase: www.microLINKS.org y www.bdsknowledge.org

⁵ Freer, ComMark, 2004; Sebtsstad, y cols., AMAP, 2004

⁶ Hitchins, y cols., DFID, 2004.

⁷ Hitchins, y cols., DFID, 2004; AMAP BDS K&P Component B stocktaking interviews, 2004

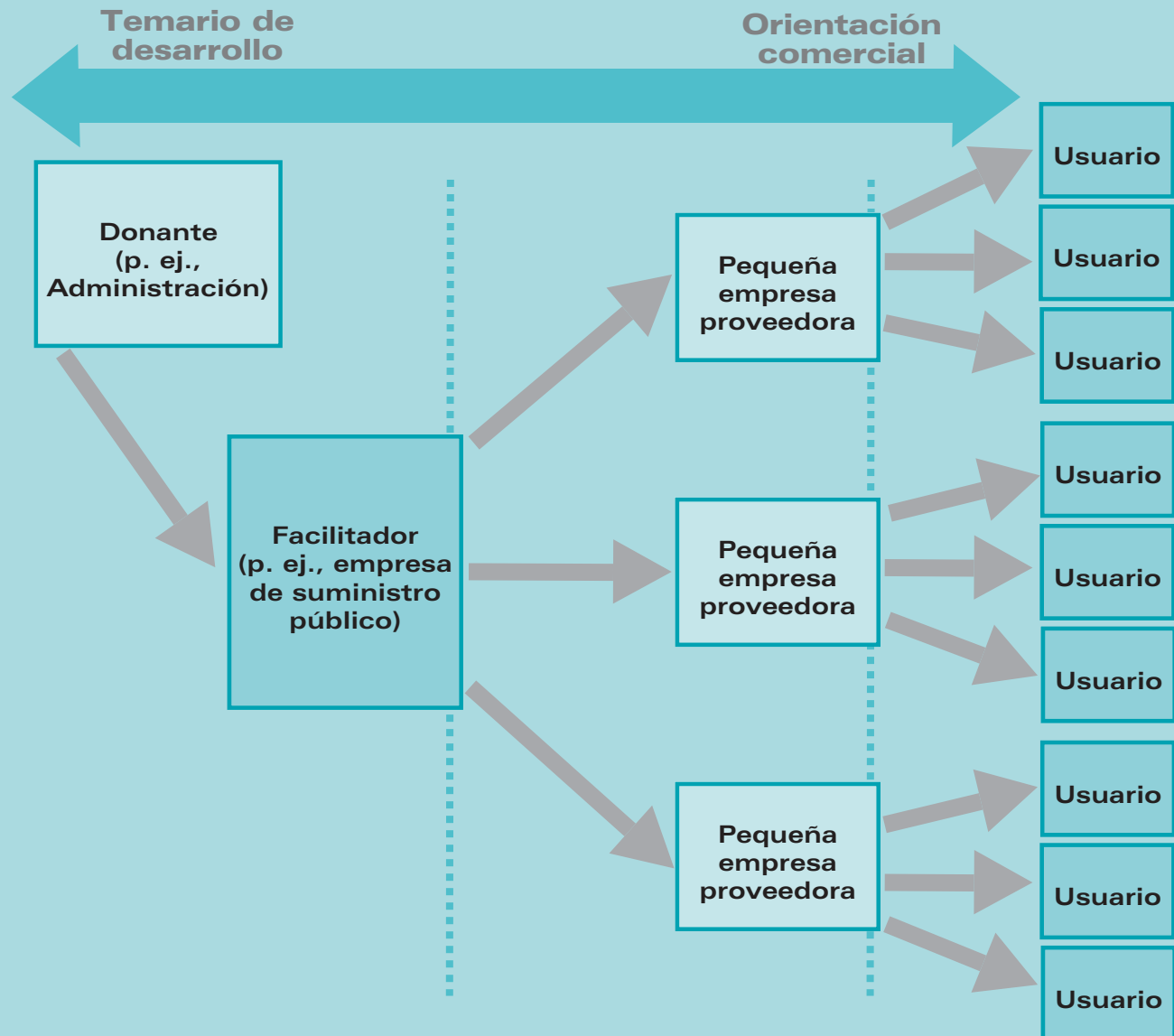
Ejemplo 3: incorporación del fomento de mercados de SDE I desarrollo de infraestructuras

Intermediate Technology Consultants (ITC)

ITC informa de que las PE participan cada vez más en la provisión de infraestructuras de pequeña escala a modo de iniciativa empresarial. Las PE prestan los servicios que siguen en diversas regiones del mundo:

- gestión y alquiler de puestos en mercados urbanos en Uganda;
- servicios telefónicos, limpieza de calles, ambulancias, aparcamiento de automóviles en carreteras y estaciones de ferrocarril y cobro de facturas de electricidad en India;
- servicios veterinarios en Kenya, Tanzania y Azerbayán, y
- servicios de mantenimiento de aparcamientos en Perú.

Estos servicios se prestan en ocasiones de manera totalmente independiente de la Administración, y en otros casos, como parte de una iniciativa de privatización. ITC propone adaptar el modelo de fomento de mercados de SDE a las iniciativas en materia de infraestructuras como sigue:



Intermediate Technology Consultants, presentación, 2004.

Para más información, véase www.itcltd.com y www.bdsknowledge.org

- **Incorporación de las PE a iniciativas de mercado de mayor amplitud:** en la medida en que las iniciativas de desarrollo del comercio o de la agricultura procuran potenciar la competitividad, puede que deseen incorporar a las PE a causa de una ventaja competitiva o del mandato de los donantes. Los gestores que utilizan el modelo de servicios directos suelen encontrarse que el acceso a las PE plantea grandes dificultades debido al gasto y a la incapacidad de trabajar con un gran número de pequeñas empresas con una capacidad de crecimiento limitada. Perciben el enfoque de fomento del mercado de SDE como una alternativa potencialmente eficaz desde el punto de vista de los costes para la incorporación de las PE en mercados de mayor alcance.⁸
- **Mejora de la seguridad de los medios de vida y atenuación de la pobreza:** a menudo, las organizaciones que otorgan prioridad a la seguridad de los medios de vida y la atenuación de la pobreza emprenden programas diseñados para potenciar las explotaciones agrarias comerciales y otras actividades generadoras de ingresos. El enfoque de fomento de los mercados de SDE puede ayudar a estas entidades a potenciar su capacidad de acceso y su sostenibilidad, lo que puede igualmente llevar a la consideración del modo de “conseguir que los mercados, incluidos los de SDE, funcionen para los pobres”.⁹
- **Privatización de servicios de infraestructura:** en la actualidad, las iniciativas de desarrollo de infraestructuras recurren al sector privado para prestar servicios que proveían tradicionalmente la Administración o instituciones paraestatales de titularidad pública. En estudios recientes se pone de relieve el potencial de las PE para prestar este tipo de servicios, en especial a las comunidades desfavorecidas. Algunos profesionales de los SDE y donantes examinan las posibilidades que brinda el enfoque basado en el fomento de los mercados de SDE para potenciar actividades que

ayuden a las PE a vender estos tipos de servicios.¹⁰

¿Por qué muchos proyectos de SDE incorporan objetivos de desarrollo de mayor alcance?

- **Amplia repercusión en el sector privado:** algunos organismos se proponen obtener una amplia repercusión en el sector privado y perciben el fomento de los mercados de SDE únicamente como uno de los numerosos cambios necesarios para promover el crecimiento y el desarrollo de dicho sector.¹¹
- **Acceso a los grupos desfavorecidos:** otros organismos centrados en el acceso de su acción a los pobres han experimentado con el fomento de mercados de SDE para microempresas, y en particular, de grupos vulnerables.¹² Estas entidades son conscientes de que, para las empresas más pequeñas, la mayoría de los SDE se encuentran integrados en su estructura, y su promoción constituye una vía para facilitarles el acceso a éstos sin que medie el pago directo. Los servicios integrados suelen ser prestados por proveedores de suministros y compradores, y este hecho obliga a los planificadores de SDE a examinar los sistemas de mercado de mayor dimensión (subsector o cadena de valor) de la población objetivo, así como a tratar de influir en tales sistemas. En una reciente iniciativa sobre diseño, una IMF en Egipto que trataba de ayudar a sus clientes a acceder a SDE examinó los sectores en los que trabajaban éstos y observó que un 30% de ellos se dedicaba a la ganadería. La IMF centra su iniciativa sobre SDE en este sector, desarrollando servicios que ayudan a los clientes a acceder a mejores prestaciones veterinarias y a mejorar su poder de negociación en el mercado.¹³

⁸ Shauket, JOBS, 2003; Sebstad y Snodgrass, Kenya, 2003

⁹ Hitchins, y cols., DFID, 2004; SEEP BDSWG, documentos internos de planificación, 2004

¹⁰ Wakelin, Intermediate Technology Consultants, 2004; Ashoka, 1989, 1995, 1996, 2001; Small Enterprise Development Journal, Vol. 15, No. 2, junio de 2004; Hitchins y cols., DFID, 2004

¹¹ KATALYST, 2004; Prey, GTZ, comunicaciones personales, 2004

¹² Bear, USAID IGP, 2004; SEEP BDSWG documentos internos, 2004; Wakelin, Intermediate Technology Consultants, 2004; SEEP/PLP documentos internos, 2004

¹³ Participant, ILO Distance Learning Course, “Market-Oriented Business Development Services,” 2003

Ejemplo 4: fomento del sector privado en general

Refuerzo de servicios de desarrollo empresarial, Indonesia

El programa de Refuerzo de los SDE en Indonesia procuró la intervención de las administraciones nacional y local en la ejecución de ciertos aspectos del plan de acción a medio plazo (PAMP) para el fomento de las PYME, desarrollado con la asistencia de ADB. El PAMP contemplaba el fomento de mercado de SDE como componente de una estrategia de mayor alcance respecto a las PYME:

“el punto de partida para el programa de Refuerzo del SDE de ADB TA, como su propio nombre indica, consistió en los servicios de desarrollo empresarial. En la práctica, el ámbito de las tareas y los objetivos asignados del proyecto es mucho más amplio, ya que éste se ocupa prioritariamente de conseguir que determinados elementos del entorno empresarial, incluidos los servicios no financieros (SDE) y financieros, resulten más propicios para las PYME.

El programa actúa a escala nacional, provincial y local, con el fin de mejorar tanto el entorno normativa que atañe a las PYME, como el acceso a los servicios financieros y no financieros. La iniciativa relativa a los SDE se concentra en:

- la creación de un portal de ámbito nacional para PYME;
- el fomento de los mercados rurales de SDE mediante el desarrollo de proveedores a escala provincial, haciendo hincapié en los servicios incorporados relacionados con el acceso a los mercados;
- la vinculación de los proveedores de servicios empresariales con instituciones financieras, con el fin de mejorar el acceso a la financiación para las PYME; y
- el apoyo a la Administración local como facilitadora del mercado de SDE en el entorno de su competencia.

El programa de Refuerzo de los SDE es financiado por el Banco Asiático de Desarrollo y ejecutado por GFA y Swisscontact, en colaboración con el Ministerio de Industria y Comercio (MIC), el Ministerio de Cooperativas y PYME (SMOCSME) y el Banco de Indonesia.

GFA Management/Swisscontact, Indonesia Mid-Term Report, 2003 Para más información, véase: <http://www.adbtasme.or.id/>

■ **Integración:** algunos profesionales del desarrollo perciben la “integración” como la manera más efectiva de difundir los planteamientos teóricos respecto al fomento de mercados de SDE. En lugar de intentar obtener fondos para programas de SDE específicos, integran las estrategias de fomento de mercado de estos servicios en programas que ya se ocupan de las pequeñas empresas.¹⁴

En general, los profesionales especializados en SDE reconocen y promueven el fomento de mercados de estos servicios como un medio para alcanzar objetivos de desarrollo de mayor alcance, desde el crecimiento económico a la seguridad de los medios de vida y otras metas. Asimismo, otros profesionales del desarrollo comienzan a percibir tales actividades de fomento como una estrategia sostenible y eficaz desde el punto de vista de los costes para incorporar a las PE en programas y sistemas y para alcanzar los objetivos de estas entidades. Tal integración del fomento de mercados de SDE en iniciativas de desarrollo generales da lugar al cambio del modo en que donantes y profesionales abordan tal promoción y la potenciación de la formación en todos los campos de actividad. En particular, comienzan a considerar conjuntamente las vías para lograr un cambio a largo plazo basado en un enfoque “sistémico”, objeto del próximo apartado.

Pregunta clave:

¿cuándo comienza el alcance de un programa a ser demasiado amplio?

El campo del desarrollo parece oscilar periódicamente entre programas más específicos y especializados y otras iniciativas de mayor alcance. ¿Cómo pueden lograr los programas un efecto significativo sobre diversos problemas del desarrollo y seguir manteniendo a la vez un enfoque práctico dadas las destrezas, los recursos y los plazos disponibles?

¹⁴ USAID AMAP, Strategy Papers, 2004

Ejemplo 5: los servicios integrados facilitan el acceso a poblaciones pobres y vulnerables

Detrás del velo: el acceso a mercados contemporáneos para bordadoras a domicilio MEDA y ECDI en Pakistán

La Mennonite Economic Development Agency (MEDA, Agencia de Desarrollo Económico Menonita) y el Entrepreneurship Career Development Institute (ECDI, Instituto de Desarrollo Profesional y Empresarial) de Pakistán, participantes en el Programa SEEP para la formación de profesionales sobre evaluación de mercados de SDE, financiado por USAID, examinaron estos mercados en el caso de las mujeres de renta baja en Pakistán. Optaron por centrarse en tres sectores prometedores: confección, artesanía y TIC. No obstante, durante la evaluación,



descubrieron un cuarto sector con un notable potencial: la ropa bordada. Muchas de las mujeres del medio rural que elaboran las prendas en su hogar venden, fundamentalmente, en mercados tradicionales de bajo valor situados en su entorno, a través de intermediarios. En el estudio se observó que sus productos les permitirían obtener precios superiores en mercados urbanos si adoptarían tendencias modernas en cuanto a color y estilo. Mientras los fabricantes de ropa contaban con cierto conocimiento de los servicios disponibles y podían acceder a éstos, las mujeres rurales operaban aisladas, interactuando a través de los miembros varones de su familia con vendedores locales que llevaban sus bordados a mercados externos para su comercialización. Los escasos conocimientos del mercado y especificación de productos de que disponían procedía de este canal indirecto. En la evaluación se observó que, en unos pocos casos, algunas mujeres comerciantes ubicadas en la ciudad que contaban con cierta información del mercado y los últimos diseños y materiales, interactuaban directamente con las bordadoras rurales para mejorar y modernizar los dibujos y colores empleados por éstas y atender a mercados de valor superior. Actualmente, MEDA y ECDI llevan a la práctica un programa encaminado a potenciar y replicar el modelo de servicios integrados a través de las mujeres comerciantes, con el fin de facilitar a las bordadoras del medio rural que trabajan en su propio domicilio el acceso a mercados de mayor valor. El programa será financiado por el Implementation Grants Programa (IGP, Programa de ayudas a la ejecución) de USAID.

Jones y Shaikh, MEDA, 2003 y 2004

Para más información, véase: www.seepnetwork.org (PLP), www.microLINKS.org, www.bdsknowledge.org.

2.2 Cambio sistémico frente a consecución de resultados a corto plazo

La convergencia del fomento de mercados de SDE con otros campos del desarrollo coincide con un creciente prioridad otorgada a los mercados como herramienta poderosa para el cambio, así como a la utilización de un enfoque *sistémico* adoptado para garantizar que tal cambio sea a largo plazo y sostenible. Simultáneamente, los programas de desarrollo siguen ocupándose de la capacidad de los proyectos para obtener resultados a corto plazo. ¿Cómo equilibran los programas de desarrollo en los que se contemplan los SDE los objetivos de generar un cambio estructural en los mercados y otros sistemas, con la necesidad de conseguir además resultados más inmediatos?

El poder de los mercados y otros sistemas para conseguir un cambio sostenible a largo plazo

En todo el campo del desarrollo, los profesionales son cada vez más conscientes del potencial que ofrece la utilización de las fuerzas de mercado para facilitar la consecución de objetivos.¹⁵ Los programas de desarrollo agrario suelen centrarse en la promoción de vínculos en ambas direcciones de la cadena de valor de los productos agrícolas, en lugar de limitarse a elevar la producción de las explotaciones. Los servicios de extensión agraria, infraestructuras, comunicaciones y otros propios “del sector público” son objeto de privatización.¹⁶ Asimismo, en el campo de la atenuación de la pobreza, se procura actualmente “lograr que los mercados funcionen para los pobres”, en lugar de, o además de, adoptar enfoques tradicionales orientados a la provisión de asistencia social.¹⁷ Este interés por el mercado se produce de manera independiente y simultánea a la prioridad otorgada en el campo de los SDE al fomento de mercados de servicios.

La creciente prioridad otorgada al fomento de mercados en diversos campos se ha materializado en una consideración más exhaustiva de los sistemas

Ejemplo 6: fomento de mercados de bienes y SDE

ComMark Trust en Sudáfrica

ComMark Trust, financiado inicialmente por DFID y gestionado por ECI*Africa*, se propone “conseguir que los mercados de bienes y servicios funcionen para los pobres de Sudáfrica”. Sirviéndose de análisis de subsectores y del enfoque basado en el fomento de mercados, ComMark investiga, identifica, facilita y financia iniciativas encaminadas a abordar los fallos de las cadenas de distribución y los mercados de servicios empresariales que impiden que los pobres se beneficien de participar en estos sectores. Actualmente, el Trust financia iniciativas en los sectores del turismo, el textil y la confección y la industria agraria en toda la Unión Aduanera del África Meridional. Los fondos de ComMark se utilizan “para facilitar, mejorar y catalizar (frente a la opción de establecer, gestionar o dirigir) el funcionamiento de instituciones, procesos o prácticas que repercuten directamente en el crecimiento del mercado favorable a los grupos desfavorecidos”.

Folleto de ComMark Trust y www.commark.org, 2003.
Véase asimismo: www.bdsknowledge.org

(instituciones públicas, tradiciones culturales y estructuras sociales, sistemas de comunicación, relaciones de poder y sistemas educativos) y en la intervención para conseguir que funcionen mejor en general o respecto a determinados grupos. Se considera necesaria una visión más amplia para incorporar en la práctica a las PE en los mercados. Además, a medida que estas unidades participen en los mercados y se beneficien de ellos, éstos contribuirán a expandir las economías locales, elevando la competitividad de sus empresas y sectores, y mejorando la vida de los propietarios y los trabajadores, en el presente y en el futuro.

¹⁵ Lindahl, Sida, 2003; Chapman y Trip, AgREN, 2003; Katz, LBL, 2002; Conferencia SDC SED (Agropyme), 2004

¹⁶ Wakelin, Intermediate Technology Consultants, 2004; Katz, LBL, 2002

¹⁷ Hitchins, y cols., DFID, 2004; Lindahl, Sida, 2003

Ejemplo 7: cambio sistémico o integración en sistemas más generales en las iniciativas de fomento de mercados de SDE

El programa *FIT Small Enterprise Media in Africa* de la OIT procura la participación del sistema de radio comercial en África, convenciendo a numerosas emisoras de que pasen de ofrecer únicamente entretenimiento o mensajes de desarrollo de las autoridades a la población, a emitir contenidos generados localmente para el desarrollo interactivo y el diálogo político.

Tanburn, ILO Media, 2004

MEDA y ECDI, en Pakistán, tuvieron que adquirir amplios conocimientos de los sistemas locales de tratamiento de las cuestiones de género, así como de los sistemas de distribución y los mercados de ropa locales, con el fin de diseñar un programa cuyos efectos alcanzasen a las mujeres que trabajan a domicilio en el medio rural.

Jones & Shaikh, MEDA & ECDI, 2004

EDA Rural Systems adquirió un amplio conocimiento de la cultura y los intrincados sistemas de comercialización y producción de los trabajadores del cuero, que integran



una casta inferior en la India. Además, colaboraron con institutos de diseño locales y fomentaron su interacción con el mercado, con el fin de promover el mercado de productos de cuero en la región. Esta actuación dio lugar al establecimiento de vínculos entre los sistemas educativo, de mercado y cultural.

Kumar, EDA, 2004

Helvetas, en Kirguistán estableció asociaciones en el ámbito del sector privado, representativas de distintos sistemas: por un lado, los procesadores de productos agrarios al antiguo estilo soviético y, por el otro, modernos consultores de gestión con conexiones a escala mundial. Mediante la divulgación de información y la educación, el proyecto facilitó y potenció las interacciones entre los dos grupos, lo que propició el acceso a los mercados para ambos.

Ryazanov, Helvetas, 2004

Presión para obtener resultados a corto plazo

Aunque numerosos profesionales del desarrollo comprenden la importancia de trabajar hacia la consecución de un cambio sistémico, se ven sometidos a presiones para obtener resultados a corto plazo. Éstas proceden de donantes que deben informar a sus electores, que desean a su vez comprobar el valor generado a cambio de los impuestos que abonan, si bien los gestores de programas señalan asimismo que la presión de las PE resulta igualmente intensa. Es posible que las PE no se decidan a aprovechar oportunidades empresariales si no perciben ventajas tangibles a corto plazo. Por tanto, los programas en los que se considera el fomento de mercados de SDE tratan de lograr, a la vez, los resultados inmediatos y el cambio sistémico a largo plazo.

Solución de compromiso

Aunque se otorga cada vez más prioridad al cambio sistémico en el campo de los SDE y otros ámbitos del desarrollo, muchos gestores de proyecto perciben que se enfrentan a la consecución de una solución de compromiso entre la obtención de resultados a corto plazo y la materialización de un cambio sistémico. Tanto donantes como profesionales afrontan dificultades para encontrar un equilibrio entre estas dos prioridades. En el caso de los donantes, las cuestiones y cambios estructurales fundamentales, que pueden comprender la atenuación del control sobre proyectos y el incremento de las inversiones en asesoramiento técnico,¹⁸ suponen un reto.

¹⁸ Para más información sobre el cambio de los papeles desempeñados por los donantes, véase el Documento básico de SDE y el Documento de Actualización de 2003 en www.bdsknowledge.org.

Ejemplo 8: Llamada para la adopción de un enfoque sistémico

Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) América Latina

En una reciente evaluación de las actividades del Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo en América Latina a lo largo de los últimos 15 años se concluye que el BID "...podría desempeñar un papel más "catalítico" en sus intervenciones en materia de SDE, sirviéndose de intervenciones articuladas con arreglo a un enfoque sistémico. Esta opción exigiría pasar de un planteamiento basado en proyectos aislados, a concebir los proyectos del FOMIN como intervenciones experimentales cuya dimensión podría ampliarse a la escala de programas sobre SDE más generales, reforzando la capacidad institucional y el marco local de formulación de políticas".

Documento interno del BID, 2003

El presente año, los encargados de la ejecución de programas han señalado la existencia de una amplia gama de dificultades prácticas en la búsqueda de un equilibrio entre los objetivos a corto y a largo plazo.

- **Necesidad de invertir en la organización de las PE:** las PE pueden caracterizarse por una elevada dispersión y no participar en sistemas de mercado ni en redes de comunicación de masas. Estas carencias requieren que los programas inviertan en la organización de las PE y en el refuerzo de los sistemas de comunicación.
- **Pocos proveedores:** si el número de proveedores de SDE apropiados es excesivamente escaso, la capacidad del programa en cuestión para desarrollar un mercado competitivo es limitada.
- **Capacidad limitada de los programas:** una baja capacidad de las instituciones encargadas de la ejecución o un diseño de programa poco preciso suele dar lugar a que los gestores de las iniciativas dediquen demasiado tiempo al refuerzo de capacidades y al estudio del mercado.

- **Resultados demasiado específicos:** por el contrario, los programas diseñados con objetivos muy concretos pueden inhibir la capacidad de los gestores para abordar cuestiones sistémicas.

Conciliar prioridades en conflicto

A pesar de estas dificultades, algunos programas han avanzado en la consecución simultánea de un cambio sistémico y de resultados a corto plazo, centrándose inicialmente en los beneficios inmediatos que atañen a PE y proveedores y ponen en marcha los cambios a más largo plazo que los agentes del mercado, en última instancia, perciben también como ventajosos. ¿Cómo han superado los retos referidos anteriormente?

- **Trasladando su acción a las PE a través de los sistemas existentes:** fomento de la demanda y de la participación de las PE mediante el fortalecimiento de las relaciones, las instituciones y los modos de comunicación existentes. Por ejemplo, muchos programas colaboran con asociaciones agrarias constituidas, mientras que otros trabajan con ONG locales que les faciliten la identificación de clientes y el acceso a éstos. Los programas OIT FIT concentran su actividad en los

Pregunta clave:

la brevedad de los plazos de los programas, ¿atan de manos a los gestores de estas iniciativas?

En una reciente evaluación de 100 proyectos financiados por el BID se observó que en los diseños de los proyectos suelen subestimarse el plazo necesario para alcanzar los objetivos establecidos. Muchos gestores de programa señalan que el plazo de su actividad resultó demasiado breve, y que esta circunstancia les sometió a una notable presión, obligándoles a elegir entre los resultados a corto plazo y el cambio sistémico. Sin embargo, algunos programas son capaces de abordar ambas tareas en un período de tiempo relativamente escaso, sirviéndose de un enfoque orientado. ¿Necesitan los programas que aplican los principios de fomento del mercado un plazo superior al ciclo habitual de 2 ó 3 años?

Ejemplo 9: soluciones de compromiso entre resultados a corto plazo y cambio sistémico

Anónimo

- Se encargó a una ONG internacional que comprobara la medida en la que puede formarse a los exportadores para que presten servicios de asistencia técnica y de otra índole incorporados a sus proveedores rurales en un plazo inferior a dos años. La entidad encargada de la ejecución observó que, para ayudar a los exportadores a elevar sus ventas en el plazo del proyecto, sería necesario trabajar no sólo con los exportadores, sino también con los intermediarios que adquieren los productos a los proveedores rurales. Actuando sobre la marcha, el proyecto pudo centrarse en la consecución de cambios importantes (reducción de las tasas de rechazo y aumento de las ventas), pero sólo entre unos pocos de los exportadores a los que se prestó asistencia. Tanto el cambio sistémico, como los resultados a corto plazo se vieron comprometidos. Aunque el proyecto desarrolló herramientas que podrían trasladarse a una gama más amplia de exportadores, no pudo determinar si tales utilidades podrían replicarse en otros casos. Los resultados a corto plazo fueron de pequeña escala, en parte porque el programa optó por trabajar de manera intensiva únicamente con unos pocos exportadores e intermediarios.
- Dos ONG internacionales, con fondos de donantes, han tratado de capacitar a instituciones locales (una ONG en un caso y administraciones locales en el otro) para que ejercieran como facilitadoras del mercado de SDE. En los dos casos, las ONG se encontraron con que el proceso de refuerzo de la capacidad de los facilitadores locales resultaba excesivamente arduo y lento para obtener resultados en el plazo previsto para el proyecto, y modificaron sus objetivos a mitad del proyecto para colaborar directamente con los proveedores.

medios de comunicación de masas predominantes en los países establecidos como objetivo.¹⁹

- **Selección de proveedores apropiada:** se concede prioridad a un gran número de proveedores en las primeras fases del proyecto²⁰ o se trabaja con un único proveedor a gran escala.²¹
- **Prioridad inicial en ciertos servicios mediante una exhaustiva evaluación del mercado:** se trata de desarrollar servicios de valor añadido con rapidez, seleccionando los que se perfeccionarán inicialmente mediante una interpretación precisa de la información de mercado adecuada, y añadiendo posteriormente otros servicios en función de las opiniones obtenidas de los

participantes en el programa y de las reacciones del mercado una vez puesto en marcha el programa.²²

- **Prioridades específicas:** en una fase inicial del proyecto, se hace hincapié en un conjunto limitado de servicios²³, o en productos de un determinado subsector o cadena de valor.²⁴ Esta actuación permite a los programas centrarse en necesidades concretas y primordiales de las PE.²⁵
- **Visión a largo plazo articulada y divulgada:** articulación de una visión a largo plazo y de una estrategia de salida, y divulgación de ésta a las partes interesadas.²⁶

¹⁹ Boquiren, SDCAsia, 2003; Knopp, Deloitte, 2004; Tanburn, ILO Media, 2004; Bista, IDE Nepal, 2004; Kumar, EDA, 2004

²⁰ Boquiren, SDCAsia, 2003; Knopp, Deloitte, 2004

²¹ Tanburn, ILO Media, 2004; Annamalai y Rao, Digital Dividend, 2003; Knopp, Deloitte, 2004

²² Tanburn, ILO Media, 2004; Annamalai y Rao, Digital Dividend, 2003; Boquiren, SDCAsia, 2004

²³ Tanburn, ILO Media, 2004

²⁴ Boquiren, SDCAsia, 2003; Knopp, Deloitte, 2004; Bista, IDE Nepal, 2003; Kumar, EDA, 2004; Annamalai y Rao, Digital Dividend, 2003

²⁵ IADB, MIF Evaluation, 2003

²⁶ Knopp, Deloitte, 2004; Boquiren, SDCAsia, 2003; Bista, IDE Nepal, 2004; Tanburn, ILO Media, 2004; Jones y Shaikh, SEEP/PLP, 2004; Ryazanov, Helvetas, 2004

Ejemplo 10: consecución tanto de un cambio sistémico, como de resultados a corto plazo

Strategic Development Cooperation Asia (SDCAsia)

En un "Programa de ayudas a la ejecución" (*Implementation Grants Program*) trienal financiado por USAID y Swisscontact, SDCAsia ha reforzado el mercado de palma de azúcar en Mindanao, Filipinas mediante una cadena de valor basada en el fomento de los SDE. En una fecha tan remota como la de 1978, el Sr. Dione Panganiban, un empresario emigrado, constituyó la primera empresa procesadora mercantil de palma de azúcar o "kaong", que evolucionó hasta convertirse en la suministradora de los productos Joy Joy Food. La compañía adoptó la práctica de prestar asesoramiento técnico y crédito a los agricultores a los que adquiriría sus cosechas, y mediante los servicios de facilitación de SDCAsia, amplió estas actividades estableciendo una relación de tutoría con dos cooperativos con las que colabora para la transformación y el envasado de la palma de azúcar en conservas e ingredientes embotellados para otros artículos de alimentación. Desde entonces, Joy Joy Foods ha transferido este modelo a otros cultivos frutícolas como los de coco, jaca y ube.



SDCAsia aprovechó este modelo de negocio y facilita el desarrollo paralelo de vínculos horizontales, la gestión de la cadena de suministro en el ámbito de las distintas comunidades y el refuerzo de la capacidad autóctona de prestación de SDE, como medio de habilitar a un mayor número de productores para el acceso a mercados más lucrativos y de mayor dimensión. SDCAsia facilita diversos servicios integrados y comerciales a ambas direcciones de la cadena de valor, desde el refuerzo de la gestión cooperativa al apoyo a relaciones de asesoramiento adicionales, pasando por la mejora de procesos de producción basados en la utilización de buenas prácticas de fabricación (BPF), que se consideraban previamente demasiado complejas para su ejecución por productores rurales.

Cambios sistémicos:

- cumplimiento generalizado por parte de los productores rurales de las BPF, dando lugar al aumento de competitividad del sector;
- innovación de los proveedores en cuanto a nuevos servicios y formas de prestación, así como sistemas de pago, además de los introducidos por el proyecto, y replicación de servicios de una cosecha a otra;
- resiliencia del mercado: cuando la epidemia de SARS y la recesión económica posterior a los sucesos del 11 de septiembre repercutieron con fuerza en Mindanao, las empresas de transformación y comercialización de alimentos pudieron acceder a nuevos mercados para este tipo de productos en Manila que anteriormente habían percibido como vedados.

Resultados a corto plazo:

- refuerzo de la cadena de suministro compuesta por 20 proveedores del sector privado, y repercusión de la actividad en 290 microempresas, en un 40% de ellas a cargo de mujeres;
- un 100% en la conservación de clientes, con un 50% de nuevos clientes conseguidos mediante las referencias de otros existentes;
- la tasa media de rechazo de productos de las PE se redujo del 40 al 10%;
- un 60% de las PE encuestadas señalaron que recibían precios superiores debido a la mejora de la calidad de sus productos semitransformados, así como pedidos más regulares a lo largo del año;
- un 65% declaró que obtenía ingresos superiores de la semitransformación de Kaong en comparación con otras actividades, lo que había transformado aquella de una actividad "marginal" a una fuente principal de renta familiar.

Ejemplo 10 (continuación): consecución tanto de un cambio sistémico, como de resultados a corto plazo

SDCAsia se gana el apoyo de las PYME transformadoras (como la del Sr. Panganiban) y facilita la replicación del sistema en otras comunidades mediante la provisión de apoyo al fomento del mercado y de asistencia técnica a sus compañías, lo que permite a éstas alcanzar mercados de mayor dimensión. De este modo, se refuerza la posición del sector en el mercado, y se ofrece a las empresas que lo integran un mayor número de oportunidades.

Idrovo y Boquiren, SDCAsia Internal Program Documents and Prospects, 2003 – 2004

Para más información, envíe un mensaje de correo electrónico a mb@sdcasia.ph, o visite www.sdcasia.ph y www.bdsknowledge.org



Aunque algunas de estas lecciones resultan familiares, muchos de los programas destacados en el Documento de Actualización de este año subrayan su importancia.

2.3 El reto de las distorsiones de mercado continuas

A pesar del amplio apoyo a los enfoques basados en el mercado entre los expertos en desarrollo, los profesionales que actúan en el campo de los SDE refieren que muchas iniciativas financiadas por donantes siguen minando sus esfuerzos, al distorsionar los mercados con subvenciones y actividades caracterizadas por una elevada intervención de los donantes.²⁷ Varias razones subyacen a este reto continuo: algunos profesionales del desarrollo desconocen dichos enfoques, mientras otros consideran que deben intervenir de manera directa para obtener una repercusión a corto plazo y "poner los mercados en marcha". Algunos han tenido en cuenta el enfoque basado en el fomento de los mercados de SDE, pero abogan por la adopción de un planteamiento más

directo, sobre todo en lo que respecta a la formación empresarial básica y en los casos en que el objetivo son los grupos más desfavorecidos.²⁸

Dependiendo de la causa subyacente de la distorsión, los profesionales de los SDE abordan esta dificultad:

- impartiendo seminarios para elevar el grado de conocimiento del enfoque;
- participando en actividades de coordinación específicas con el fin de movilizar recursos y mantener el doble objetivo de alcanzar resultados y realizar un cambio sistémico; e
- interviniendo en un mercado diferente si otros agentes siguen proporcionando subvenciones directas.

Varios proyectos han experimentado cierto éxito al fomentar mercados comerciales en contextos en los que se ofrecían fuertes subvenciones de la Administración y de donantes.²⁹ Estos programas garantizan que los servicios son objeto de una demanda elevada y presentan características de valor añadido ausentes en los servicios públicos, y trabajan duro para promover, no sólo determinados servicios, sino también una cultura de pago.³⁰

²⁷ Kumar, EDA, 2004; Lusby, AFE, 2004; USAID AMAP stakeholder interviews, 2004; Tanburn, email communications, 2004; Muzira, ILO Zambia, 2003; Sebstad & Snodgrass, USAID/AMAP, 2004

²⁸ Altenburg y Stamm, GTZ, 2003; Griffith, ITDG Perú, 2004

²⁹ Tomecko, SED Journal, Vol. 14, N° 4, 2003; Nussbaum, y cols., EDA, de próxima aparición, 2004; Nussbaum y Miehlsbradt, SEEP/PLP, 2003.

³⁰ Tomecko, GTZ, 2003; Bista, IDE, 2004; Kumar, EDA, 2004

Ejemplo 11: consecución tanto de un cambio sistémico, como de resultados a corto plazo

Kenya BDS

El programa de SDE de Kenya, financiado por USAID y ejecutado por Deloitte Emerging Markets, se propone potenciar el crecimiento y los ingresos de microempresas y pequeñas empresas (MPE) rurales mediante la ampliación del acceso a servicios empresariales, concretamente en lo que se refiere a los mercados y a las destrezas necesarias para competir en éstos. Su sector objetivo en el ámbito de la horticultura está constituido por tres cultivos: mango, aguacate y granadilla. Se han emprendido actividades igualmente en el subsector de la pesca en el lago Victoria. Entre las actividades de facilitación se cuentan la organización de grupos de productores, la comercialización de servicios de extensión agraria, el desarrollo de sistemas de intermediación e información de mercado y el refuerzo de la provisión de suministros. Las actividades se han diseñado para abordar limitaciones específicas identificadas en las evaluaciones del mercado de SDE llevadas a cabo por el equipo del proyecto. Éste contrata actividades de facilitación del mercado específicas a equipos de organizaciones encargadas de la ejecución y, ocasionalmente, adopta un papel más directo en la prestación de tales actividades. En los primeros 18 meses del programa, la estrategia proporcionó resultados a corto plazo significativos y contribuyó al desarrollo de sistemas de mercado e institucionales sólidos.

Resultados a corto plazo:

- acceso de 14.000 MPE a servicios empresariales comerciales mediante vínculos de mercado en su gran medida preexistentes; y
- asistencia del proyecto a 250 proveedores de SDE (en su mayoría preexistentes).

Cambios sistémicos:

- organización y refuerzo de los grupos de agricultores, lo que permitió a éstos adquirir una mayor capacidad de representación y de negociación en el mercado, y les ayudó a acceder a los servicios con eficacia;
- establecimiento de sistemas sostenibles y comerciales para proporcionar a los agricultores información de mercado;
- algunos componentes ofrecen a los agricultores mayores opciones en cuanto a las vías de comercialización;
- la comercialización de servicios de extensión agraria ayuda a los agricultores a obtener servicios de calidad de manera sostenible;
- componentes que propician las relaciones a largo plazo y mutuamente beneficiosas de los agricultores con los compradores, propiciando en ambos agentes un interés personal en la mejora a largo plazo de los árboles y los cultivos; y
- las empresas del sector privado no relacionadas con el proyecto copian algunas actividades del programa. Cuando recurren al proyecto para obtener asistencia, el proyecto las incluye.

Documentos internos del programa de SDE, Knopp, 2004

Para más información, véase: www.microLINKS.org y www.bdsknowledge.org

Pregunta clave:
¿tiene sentido que se asignen subvenciones directas continuas a los SDE?

¿Requieren ciertos mercados, grupos establecidos como objetivo o circunstancias la existencia de subvenciones continuas que permitan a las PE acceder a los servicios a un precio rebajado, y que los donantes o los gobiernos paguen la cuenta?

Algunos argumentan que la formación empresarial básica debe subvencionarse porque:

- *cuando un emprendedor recibe este tipo de instrucción, otros se benefician de los puestos de trabajo creados y el conocimiento se transmite a la familia, los amigos y los compañeros;*
- *las PE que necesitan formación empresarial básica son demasiado pobres para costársela y, dado que los beneficios de esta inversión sólo se recogen a largo plazo, la disposición y la capacidad para pagar plantean problemas;*
- *las destrezas empresariales básicas constituyen un requisito previo para comprender y utilizar los SDE de valor añadido;*
- *este servicio estimula la demanda de otros SDE; y*
- *los proveedores del sector privado son reacios a ofrecer formación empresarial básica porque no se vende bien.*

Este argumento, ¿representa simplemente una resistencia por parte de dichos proveedores a la idea de que, a pesar de todo lo que hemos invertido en formación empresarial básica, las PE no la demandan o no la necesitan? O, ¿merecen los servicios que generan ciertos beneficios públicos recibir subvenciones continuas?

Ejemplo 12: distorsiones del mercado de SDE

Anónimo

A continuación figuran algunos ejemplos de distorsión del mercado referidos por responsables del fomento de mercados de SDE en todo el mundo:

- una empresa del sector privado estaba a punto de cerrar un trato para la venta de servicios de certificación orgánica a agricultores, cuando un donante internacional ofreció un descuento del 50% respecto a los mismos servicios de otro proveedor;
- un facilitador de mercados planificó la organización de una feria comercial dirigida al sector privado y encaminada a forjar vínculos entre grandes y pequeñas empresas con proveedores de servicios empresariales. Otros organismos activos en el campo del desarrollo, entidades públicas y donantes intervinieron en la iniciativa y el resultado final fue una típica exposición del "sector informal" en el que dichos organismos consiguieron publicidad por el apoyo al sector no regulado y se pusieron de relieve diversos programas subvencionados. Entretanto, los beneficios recibidos por las PE participantes fueron objeto de una atención mucho menor y no se articularon claramente;
- una organización dedicada al desarrollo y al comercio de artesanía pagaba a los artesanos tres veces el precio de mercado de sus artículos, dificultando a los exportadores del sector privado financiados por una iniciativa de fomento de mercados la obtención de productos;
- un proyecto de fomento de mercados de SDE ha estado sometiendo a prueba diversas intervenciones encaminadas a promover el mercado de formación para un subsector específico en áreas rurales y periurbanas. Los formadores del sector privado han comenzado a competir eficazmente con los servicios públicos gratuitos ofrecidos por un proyecto financiado por donantes y próximo a su conclusión. Sin embargo, otro donante ha anunciado la puesta en marcha de un nuevo proyecto destinado a impartir formación subvencionada a microempresarios en la región.

3. Llegar a los pobres. Mejora de la interpretación y avance en la práctica

Desde la aparición del fomento de mercados de SDE como estrategia de acceso a las PE, los profesionales del ámbito del desarrollo y los donantes han cuestionado la capacidad de un enfoque comercial para trabajar por los pobres. Al mismo tiempo, los programas concebidos para abordar la situación de los desfavorecidos consideran cada vez más las soluciones basadas en el mercado, y menos las que aluden a la asistencia social, que permiten alcanzar a un mayor número de personas, de un modo más sostenible³¹, al procurar que los mercados operen también a favor de los pobres. Esta convergencia de perspectivas da lugar a interesantes análisis del potencial de los mercados de SDE para llegar a los pobres, y de los ajustes en la estrategia que pueden resultar necesarios para servir a estos grupo con eficacia.

3.1 ¿Causa radical de la pobreza?

El interés prestado por los profesionales del ámbito del desarrollo a la atenuación de la pobreza pone de manifiesto el acuerdo cada vez más generalizado respecto a la conexión entre la pobreza y la existencia de mercados disfuncionales. En otras palabras, muchas personas son pobres, en parte, porque carecen de conexiones a mercados viables, o porque éstas pueden conducir a la explotación más que a la prosperidad.³² En una reciente publicación para el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID), titulada *"Making Business Service Markets Work for the Poor in Rural Areas"* (Conseguir que los mercados de servicios empresariales funcionen para los pobres en las áreas rurales), Rob Hitchins y cols.

Ejemplo 13: prioridad otorgada por los donantes a los pobres del medio rural

Conferencia de SDC sobre pobreza rural

El título de la conferencia anual sobre desarrollo de la pequeña empresa de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación de este año fue "Oportunidades y límites del enfoque basado en los SDE en las áreas rurales". Se presentaron informes sobre diversos programas rurales, entre los que figuraban iniciativas dirigidas a agricultores y artesanos rurales en las que se ofrecieron desde servicios paraveterinarios, a los relacionados con las comunicaciones y otros medios. (Véase un resumen de las conclusiones en el anexo B.)

Conferencia Rural de SDC, enero de 2004

Para más información, véase:

<http://www.intercoop.ch/sed/main/> y

www.bdsknowledge.org

establecen un marco para la consideración de la desconexión fundamental que experimentan los grupos de personas pobres o desfavorecidas entre unos mercados locales débiles y otros mercados distantes de mayor solidez.³³

Numerosos profesionales y donantes señalan que el incremento de los vínculos de mercado y la mejora de la calidad de éstos pueden contribuir a la reducción de la pobreza.³⁴ Los servicios empresariales (información y formación sobre control y normas de calidad, desarrollo de productos, información sobre oportunidades de

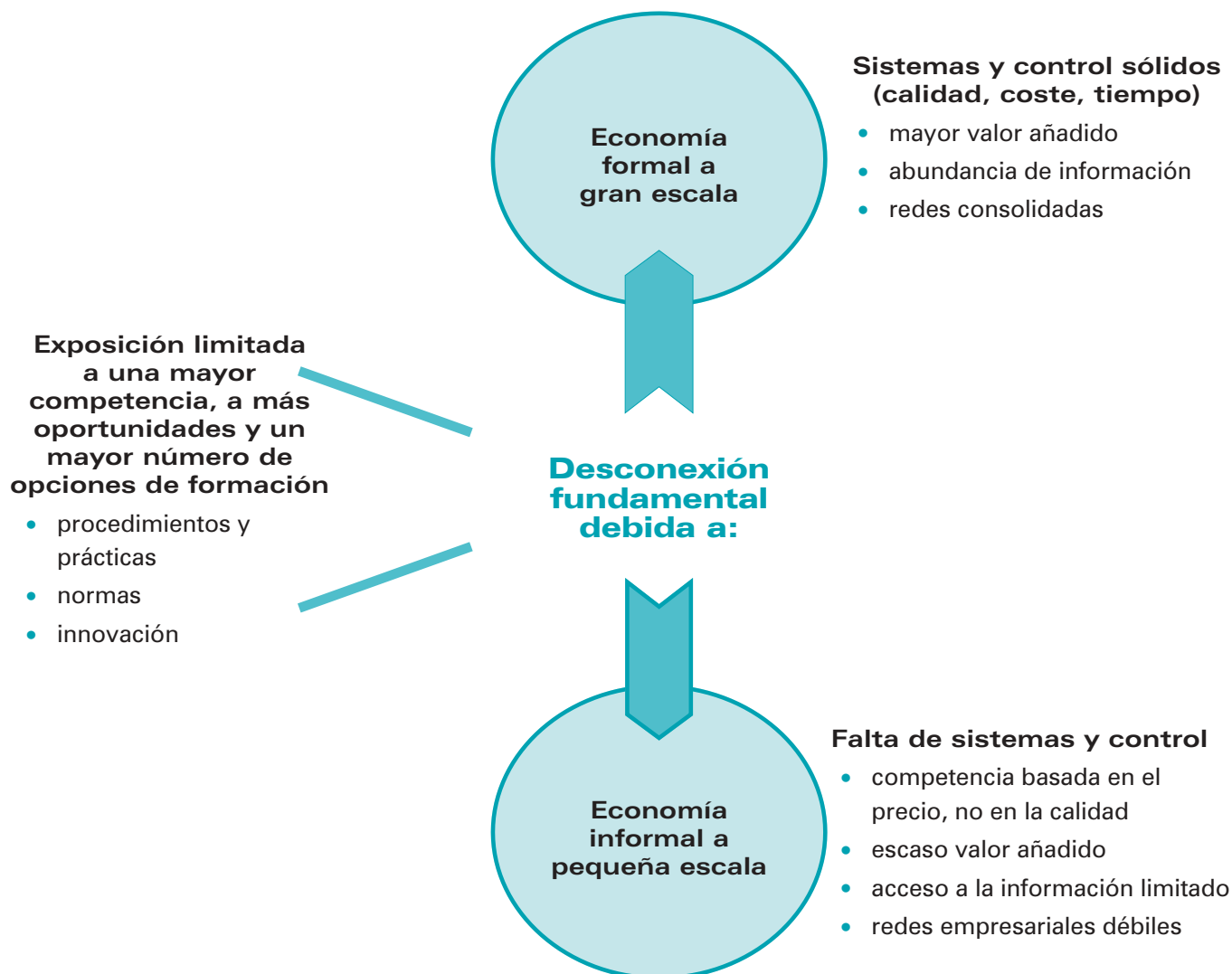
³¹ Lindahl, Sida, 2003; Hitchins, y cols., DFID, 2004; Conferencia sobre SDE; SDC, 2004

³² USAID, 2004 y ONUDI, 2001 - Value Chains

³³ Hitchins, y cols., DFID, 2004.

³⁴ AMAP strategy papers, 2004; Hitchins, y cols., DFID, 2004; Kula, AMAP, 2004; Lindahl, Sida, 2003

Figura 1: desconexiones en una era de economía basada en el conocimiento: el papel de los servicios empresariales³⁷



mercado y otros afines) se perciben como parte de una estrategia para ayudar a los pobres a acceder a vínculos de mercado beneficiosos.³⁵ El reto para los programas que incorporan el fomento de mercados de SDE consiste en lograr una articulación inequívoca de los vínculos causales entre tal actividad de promoción y la atenuación de la pobreza.³⁶

Hitchins y cols. presentan igualmente un marco útil para la consideración teórica de diversos grupos de desfavorecidos, junto a un espectro de modalidades de pobreza, así como para tomar conciencia de que

las oportunidades y las dificultades de determinadas poblaciones varían con arreglo a los distintos niveles de pobreza.

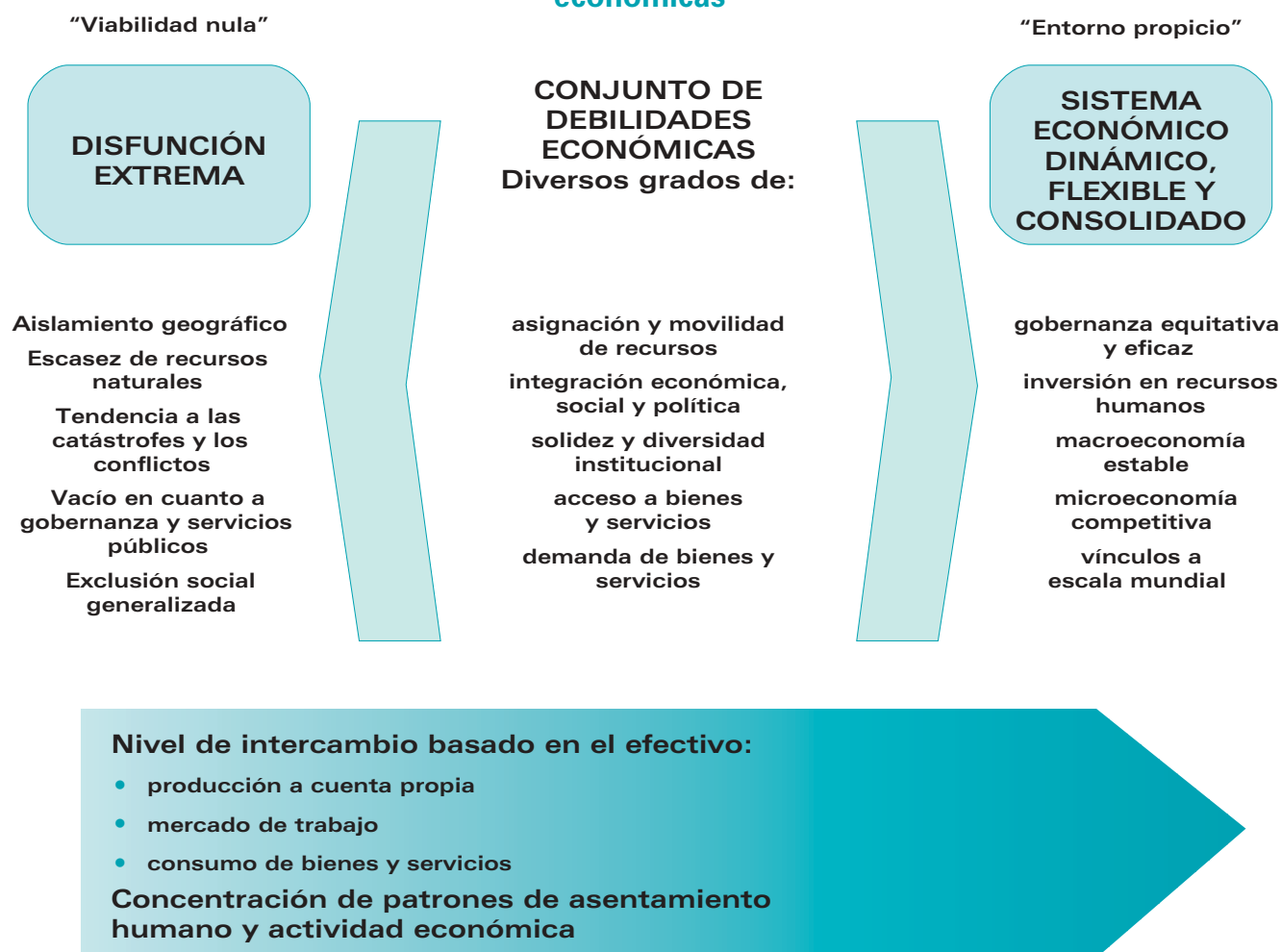
Este esquema sugiere que existen grupos de pobres para los que un enfoque basado en la asistencia social sigue siendo pertinente, y que hay una amplia gama de empresas para las que un enfoque basado en el mercado puede contribuir a reforzar los sistemas económicos y a que la economía avance hacia la adopción de sistemas más propicios a la inclusión, resistentes, flexibles y dinámicos.

³⁵ Ibid.

³⁶ Oldsman, Nexus Associates, Inc., 2003

³⁷ Hitchins, y cols., DFID, 2004.

Figura 2: conjunto de debilidades económicas⁴¹



3.2 Iniciativas de investigación en curso

Numerosos organismos examinan vías para hacer llegar los SDE a los pobres y expandir los límites del enfoque de mercado, con el fin de operar en economías cada vez más débiles.³⁸ Aunque los resultados son preliminares, las iniciativas más maduras hasta la fecha³⁹ indican que los mercados de SDE disponen de un potencial significativo para atender a los pobres y ayudarles a beneficiarse de vínculos de mercado más amplios. No obstante, siguen existiendo dificultades significativas para realizar tal potencial.⁴⁰ En el **ANEXO B** se resumen los estudios recientes con los que se intentan comprender el modo de ofrecer eficazmente a los

pobres los SDE basados en el funcionamiento del mercado.

- Conferencia SED de SDC sobre "Oportunidades y límites del enfoque basado en los SDE en las áreas rurales";
- Programa SEEP de USAID para la formación en red de profesionales sobre evaluación de mercados de SDE en mercados débiles;
- Programa avanzado de fomento de la microempresa (AMAP en su acrónimo inglés), de USAID, y en particular el reciente inventario de evaluaciones de programa y proyectos de SDE que trabajan para incorporar a las microempresas en las cadenas de valor;

³⁸ Conferencia sobre SED de SDC, 2004; Hitchins y cols., DFID, 2004; AMAP strategy documents, 2004; SEEP/PLP and SEEP BDS on the Margins; Morgan, SEEP, 2004.

³⁹ Documentos internos SEEP PLP; Hitchins y cols., DFID, 2004; USAID IGP.

⁴⁰ SDC SED Conference, Tanburn presentation, 2004; Hitchins y cols., DFID, 2004; Morgan, SEEP, 2004

⁴¹ Hitchins, y cols., DFID, 2004

- DFID, estudio del Springfield Centre a cargo de Hitchins, Elliott y Gibson, titulado *"Making Business Service Markets Work for the Poor in Rural Areas"* (Conseguir que los mercados de servicios empresariales funcionen para los pobres en las áreas rurales);
- la serie de debates en línea de la Red SEEP sobre "Acceso a poblaciones pobres y vulnerables mediante SDE", y en particular el relativo al acceso a las comunidades afectadas por el VIH/SIDA (patrocinado por el programa AMAP de USAID);
- Red de Formación del Programa de ayudas a la ejecución (IGP en su acrónimo inglés), de USAID, albergada en la red SEEP.

3.3 Enfoques prácticos

En la práctica, los programas de SDE utilizan diversas técnicas para hacer llegar su acción a los pobres. Aunque algunos de los principios pueden resultar familiares para los profesionales de los SDE, surgen numerosos "trucos del oficio" a medida que dichos profesionales ponen a prueba sobre el terreno tales principios. Entre los enfoques que ayudan a los programas a abordar el reto de "conseguir que los mercados funcionen para los pobres" se cuentan:

- **la innovación de técnicas específicas para la identificación y la evaluación de mercados de servicios:** en general, los pobres disponen de escasa experiencia y conocimiento en lo que se refiere a los servicios empresariales. En las evaluaciones de mercado innovadoras, se

Ejemplo 14: técnicas innovadoras para la identificación y la evaluación de mercados de servicios, y concesión de prioridad a servicios básicos para procurar el acceso de las PE a los mercados

Triple Trust Organization y Retail Grocery Market en Sudáfrica

En lugar de preguntar si los minoristas de las áreas urbanas de Sudáfrica estaban interesados en SDE, Triple Trust Organization (TTO) les pidió que clasificaran las dificultades con que se encuentran y que refirieran en qué medida estaban dispuestos a pagar para que tales problemas se resolvieran. Dos de los servicios resultantes que TTO promoverá en el marco de un proyecto patrocinado por USAID son la mejora de la distribución de productos, con el fin de reducir los costes de abastecimiento y aumentar la gama de existencias a disposición de los minoristas, y la efectucción de campañas de promoción para hacer frente a unas elevadas tasas de delincuencia y la falta de servicios de higiene. El objetivo de ambos es la reducción de costes, la mejora de la calidad y, por ende, el fomento de la competitividad y la rentabilidad.



Tladi, TTO, 2003; Bear, SEEP/PLP, 2004

Para más información, sírvase enviar un correo electrónico a donovan@tto.org.za o visite: www.tto.org.za, www.seepnetwork.org (PLP) y www.bdsknowledge.org.

examinan problemas empresariales específicos, así como el conocimiento y la posible demanda de soluciones a tales dificultades. A continuación, los programas desarrollan servicios capaces de abordar dichos problemas y de generar los beneficios empresariales deseados, como una

reducción de los costes, los vínculos a mejores recursos y la disposición de vías para elevar la comerciabilidad de los productos;⁴²

■ **la concesión de prioridad a los servicios básicos que conectan a las PE con los mercados:** los empresarios rurales pobres parecen demandar servicios básicos como los que atañen a las comunicaciones, la infraestructura y los vínculos de mercado que contribuyen a que sus negocios funcionen mejor de inmediato, más que servicios de gestión estratégica que puedan facilitar el crecimiento de su actividad a largo plazo;⁴³

■ **operaciones integradas:** puesto que los pobres no pueden permitirse la adquisición de servicios, o se muestran a menudo reacios a efectuar tal compra, los profesionales de los SDE han observado que una manera eficaz de procurar el pago de éstos consiste en incorporarlos a las operaciones de suministro de recursos o de comercialización de productos. Los servicios quedan inextricablemente vinculados para facilitar a los pobres el acceso a los mercados, y el riesgo y coste que conllevan se comparten con agentes que actúan en el mercado y se encuentran en

Ejemplo 15: Operaciones integradas: integración de la financiación y los SDE para elevar la asequibilidad, y agrupación de servicios para reducir el número de transacciones, proveedores y puntos de prestación

CARE y CNFA en Zimbabwe

Basándose en el modelo CARE AGENT, la iniciativa RAISE de la CNFA (*Citizens Network for Foreign Affairs* (Red de ciudadanos para asuntos externos), financiada por USAID y USDA, trabaja con proveedores de insumos que, a través de minoristas rurales y formadores privados, ofrece a los agricultores del medio rural suministros, asesoramiento técnico y crédito. Este servicio ayuda a su vez a los agricultores a satisfacer las especificaciones de mercado y a elevar la calidad al acceder a los mercados agrarios de Zimbabwe.

Hitchins, y cols., DFID, 2004

Para más información, dirija un mensaje de correo electrónico a: global@springfieldcentre.com o visite www.springfieldcentre.com y www.bdsknowledge.org.

Ejemplo 16: utilización de medios de comunicación de masas para facilitar la divulgación y consideración detenida de normas culturales y sistemas de mercado locales sensibles

Action for Enterprise, Ghana

Para los pequeños productores artesanos que elaboran cestas en las áreas rurales del norte de Ghana, resulta muy difícil comprender las expectativas de los clientes finales en Europa en cuanto a calidad. Lo que parece bueno comparado con otros productos en una aldea, no parece necesariamente igual de bueno cuando se compara con productos internacionales en una feria comercial en Europa. Los productos solían considerar las quejas y los rechazos vinculados a la calidad por parte de las compañías exportadoras como una forma de ejercer presión para reducir los precios.

Action for Enterprise (AFE) asistió a las compañías exportadoras para que combinaran una formación sobre calidad con una campaña de sensibilización, sirviéndose de una emisora de radio y de anuncios por altavoces en mercados centrales. AFE formuló asimismo una estrategia encaminada a reforzar la formación de los exportadores y a acceder a los productores fuera del alcance de las iniciativas docentes. Su realización comprendió la puesta en marcha de una campaña de educación pública impartida a través de la radio y de un sistema de conferencias públicas en el mercado principal de cestas. La campaña se diseñó para llamar la atención respecto a las seis áreas de producción en las que la calidad constituye una cuestión prioritaria.

Lusby, AFE, 2004

Para más información, véase: www.actionforenterprise.org y www.bdsknowledge.org

⁴² Nussbaum y Miehlbradt, SEEP/PLP, 2003; Bear, TTO, 2004; Kumar, EDA, 2003.

⁴³ Hitchins y cols., DFID, 2004; Nussbaum y Miehlbradt, SEEP/PLP de próxima aparición, 2004.

Ejemplo 17: mejora creativa y sistemática del entorno de los SDE

GTZ Nepal

En el sector de la confección de alfombras en Nepal trabajan unas 80.000 personas, lo que supone en torno al 10% de la población empleada en el país en la manufactura. Las alfombras constituyen un artículo de exportación fundamental, y la mayoría de la producción se destina a Alemania, donde Nepal cuenta con el 13% del mercado. Sin embargo, el mercado mundial de este tipo de bienes se ha reducido en un 38% en los últimos años, lo que ha generado una mayor sensibilidad respecto al precio. Tiempo atrás, en la época de expansión del sector, el gobierno nepalí impuso un precio de exportación mínimo a las alfombras elaboradas en el país. Ese precio se sitúa actualmente muy por encima del vigente en el mercado. Los exportadores burlan la normativa mediante complejas operaciones financieras que derivan en una carga económica tanto para los exportadores, como para los importadores, y reducen la competitividad de las alfombras nepalíes.

GTZ se asoció con la Asociación de Exportadores de Alfombras de Nepal (NCEA en su acrónimo inglés) para abordar el problema. Patrocinaron la visita del ministro de Industria a las más importantes ferias de comercio internacionales celebradas en Alemania y dedicadas al sector de la confección de alfombras. En un acto público organizado por la NCEA en una de estas ferias, el ministro se reunió con varios importadores alemanes, que le refirieron la escasa pertinencia de la normativa existente y la imperiosa necesidad de que el gobierno abordara tal situación. *Resultado:* a su regreso a Nepal, el ministro redujo el precio mínimo de las alfombras hasta equipararlo al de mercado, con la promesa de una futura eliminación. Este cambio redujo los costes de explotación en un 2,3%, y la intervención reforzó la capacidad de la NCEA para emprender campañas de promoción eficaces.

Tomecko, GTZ, 2003 SED Journal, volumen 14, número 4.

mejor situación financiera;⁴⁴

⁴⁴ Hitchins y cols., DFID, 2004; Nussbaum y Miehlbradt, SEEP/PLP, 2003.

- **la integración de mecanismos de financiación con los SDE para elevar la asequibilidad:** en particular, los expertos examinan posibles mecanismos de financiación rural y agraria, así como maneras de fomentar éstos;⁴⁵
- **la oferta de paquetes de servicios para reducir el número de operaciones, proveedores y lugares de prestación:** los pobres del medio rural, en particular, necesitan opciones de compra “en un solo paso”;⁴⁶
- **la utilización de medios de comunicación de masas y de grupos para facilitar la divulgación:** los emprendedores pobres adolecen de diseconomía de escala y carecen de formación y cualificaciones, lo que eleva el coste de la divulgación y la provisión de servicios. La utilización de medios de comunicación de masas como la radio, de la que ya disponen la mayoría de los desfavorecidos, ayuda a reducir dicho coste. El empleo de grupos (asociaciones, cooperativas o, sencillamente, lugares de distribución centralizados como los mercados rurales) aminora igualmente el coste de la divulgación y la provisión de servicios;⁴⁷
- **la concesión de una elevada prioridad a sistemas locales de mercado frágiles, así como normas culturales, relaciones sociales y estructuras de gobierno** que pueden reforzar los sistemas existentes y favorecer al consecución de resultados a corto plazo: los programas eficaces se sirven de los sistemas funcionales existentes o utilizan su conocimiento de la disfunción de éstos para desarrollar otros más capaces. Por ejemplo, pueden existir diferencias étnicas, de género, educativas, generacionales o de clase entre las empresas establecidas como objetivo y los agentes que puedan ayudar a éstas a acceder a los mercados. Muchos programas desarrollan proveedores y redes para salvar estas brechas culturales y operar a ambos lados de las fronteras entre los grupos;⁴⁸
- **la mejora creativa y sistemática del entorno de los SDE** y el desarrollo de diversas instituciones y funciones que sostienen la operación de

mercados dinámicos, como las asociaciones con notables capacidades para la defensa de derechos y la creación de redes y con conocimientos de las cuestiones que atañen a la competencia en su sector, las políticas y prácticas de apoyo de la Administración, como la promoción de sectores y la recogida de información, y las instituciones con capacidad de I+D para el desarrollo de productos.⁴⁹

3.4 Prioridad otorgada a las mujeres

Se dispone de datos que certifican la existencia de un mercado emergente de emprendedoras que orientan su acción a la consecución del crecimiento, pero la mayoría de las empresarias en países en desarrollo son pobres. Algunos programas de SDE han dirigido su acción a grupos objetivo que incluían a numerosas mujeres, pero donantes y profesionales tienen aún pendiente la realización de medidas destinadas a una cifra significativa de mujeres de renta baja, sirviéndose a tal efecto de un enfoque de fomento del mercado. Un programa emprendido en un país de mayoría musulmana, en el que las normas culturales limitan la interacción de la mujer con los proveedores de servicios (normalmente) varones, se proponía inicialmente dirigir su actividad a la población rural de núcleos remotos, utilizando a prestadores “descalzos” del sector no estructurado. El proyecto organizó a los participantes en grupos para facilitar el acceso a los proveedores. Sin embargo, las mujeres se demoraron al organizarse y asumir posiciones de liderazgo, y no se presentó ninguna proveedora para participar. La consecuencia fue la ejecución de proyecto en el que se prestó servicio a un 90% de hombres. Historias como ésta abundan.

En contraste con lo anterior, en un reciente informe de la OIT sobre evaluaciones de mercado y programas experimentales diseñados específicamente para atender a mujeres, se concluye que éstas constituyen un segmento del

⁴⁵ Pearce, CGAP, 2004; Jones y Shaikh, MEDA & ECDI, 2003.

⁴⁶ Annamalai y Rao, Digital Dividend India, E-choupals, 2003.

⁴⁷ ILO Media references, 2004; Knopp, Deloitte, 2004.

⁴⁸ Bear, TTO, 2004; Haight, World Education, 2003; Kumar, EDA, 2004; Jones y Shaikh, MEDA & ECDI, 2004; Ryazanov, Helvetas, 2004; Abdullayev, Mercy Corps, 2004.

⁴⁹ Tomecko, GTZ, 2003.

Ejemplo 18: las mujeres como objetivo

OIT ICECD “Más y mejores SDE para las mujeres”

Development Cooperation Ireland y otras instituciones financiaron una iniciativa experimental denominada “Más y mejores SDE para las emprendedoras”. Su ejecución correspondió al *International Centre for Entrepreneurship and Career Development* (ICECD; Centro Internacional para el Fomento Empresarial y el Desarrollo Profesional) en Ahmedabad, Gujarat, India, y se contó con el apoyo técnico del programa de Desarrollo de la iniciativa empresarial de la mujer y las cuestiones de género en las empresas (WEDGE) de la OIT. A continuación se resumen brevemente algunas de las iniciativas experimentales financiadas:

- *Institute of Social Action and Research (Instituto de Investigación y Acción Social)*: esta ONG estableció un centro de beneficios específico para prestar asesoramiento a empresas incipientes en materia de selección de productos y asuntos financieros y jurídicos, y tecnología para ayudar a las mujeres a constituir empresas;
- *Rural Development and Management Institute (Instituto de Gestión y Desarrollo Rural)*: esta ONG ha emprendido el establecimiento de un centro de asesoramiento sostenible que preste servicios de desarrollo de mercados y productos dirigidos a empresarias rurales;
- *Asha Accounting Services*: tradicionalmente, la clientela de esta empresa del sector privado estaba compuesta por un 90% de hombres. Mediante esta nueva iniciativa, impartió formación a más de 40 emprendedoras en materia de contabilidad, tributación y asuntos jurídicos, con el fin de ayudarles a establecer empresas de contabilidad básicas que dirigen sus servicios a mujeres del medio rural;
- *Eco System Group*: esta empresa privada centra sus esfuerzos de asistencia a las mujeres en el sector de la agroindustria. El programa se propone establecer diez invernaderos para su operación independiente por empresarias que se ocupen de exponer nuevas técnicas, prestar asesoramiento técnico y vender suministros a las mujeres del medio rural;
- *Expressions TV and Film Production Company*: esta productora privada desarrolló y emitió una serie de programas de televisión comercialmente sostenibles en el canal por satélite DD-11, que da servicio a Gujarat. Se dirigieron a un público compuesto por empresarias, en el marco de un programa existente en materia de asesoramiento profesional para mujeres.

Hasta la fecha, los programas han alcanzado sus objetivos a satisfacción en esta fase experimental innovadora. En conjunto, han logrado dirigir su prestación a 460 empresarias, han desarrollado nuevos servicios y materiales docentes y han constituido dos centros de beneficios en el seno de ONG, como complemento a los cuatro proveedores comerciales que participan en el programa.

Finnegan, OIT, 2003

Para más información, véase: www.ilo.org/seed (iniciativa empresarial de las mujeres) y www.bdsknowledge.org.

mercado viable si las organización se ocupan de satisfacer sus necesidades y demandas concretas.⁵⁰ Entre las observaciones relativas a una valoración de un mercado de SDE en Gujarat, India, en el que

las mujeres constituyen una prioridad, se cuentan las siguientes:⁵¹

- en una encuesta realizada entre 60 proveedores de SDE (empresas del sector privado, ONG,

⁵⁰ Finnegan, OIT, 2003

⁵¹ Ibid.

organismos públicos y asociaciones empresariales) se refiere que del 1 al 25% de sus clientes son mujeres, aunque la mayoría de los proveedores prestan servicio a menos de un 10% de éstas. Tales resultados son habituales de otros mercados sondeados por la OIT en todo el mundo;⁵²

- los proveedores de SDE no son conscientes de una demanda real o posible de servicios por parte de mujeres empresarias;
- el mercado de emprendedoras se encuentra altamente segmentado entre sectores, si bien existe además una clara división entre una pequeña "clase" de empresarias de elevada formación y orientadas al crecimiento, y un amplio segmento de emprendedoras de nuevo cuño, con menos formación, para las que la actividad empresarial representa una novedad y que aspiran a lograr un crecimiento paulatino y un riesgo equilibrado;
- las empresarias orientadas a la consecución de un crecimiento elevado son más conscientes de la existencia de SDE comerciales, y demandan éstos de manera específica; y
- la mayoría de las emprendedoras adolecen de un escaso conocimiento de los SDE y de sus beneficios.

En la evaluación se concluye que existen oportunidades de mercado para la provisión de SDE a clientas, pero que los proveedores no son

conscientes de tales opciones y necesitan reforzar su capacidad para aprovecharlas.

En un nuevo diseño de programa descrito en el presente Documento de Actualización, se hace hincapié en las mujeres de renta baja que trabajan en el propio domicilio en las áreas rurales remotas de Pakistán. Las evaluaciones de mercado de MEDA y ECDI llevaron a estas entidades a formular un programa que promueve la intervención de mujeres como intermediarias capaces de prestar servicios de diseño y gestión de la calidad integrados, que ayuden a las bordadoras a acceder a mercados más lucrativos. El programa ilustra el potencial de un enfoque de fomento del mercado para beneficiar a las mujeres de renta baja si los encargados de diseñarlo designan a éstas específicamente como segmento del mercado establecido como objetivo, procuran comprender sus oportunidades y limitaciones en los mercados y sistemas sociales pertinentes y formulan las intervenciones apropiadas.

Próximamente se publicará en www.bdsknowledge.org más estudios sobre mujeres y SDE, incluido un resumen de las lecciones extraídas de las actividades experimentales y los estudios de caso de la OIT. Por otra parte, en julio y agosto de 2004, la Red SEEP albergó una conferencia en línea sobre "El acceso de mujeres de renta baja a los SDE". Las actas, así como los próximos pasos recomendados para la acción futura y diversos estudios pueden consultarse en www.seepnetwork.org.

⁵² Finnegan, OIT, 2003

4. La evaluación de mercados (EM) y el proceso de diseño de programas. Mejora de la utilidad de las EM

Actualmente, la importancia de la investigación de mercado para el diseño y la ejecución de proyectos es ampliamente aceptada en el campo de los SDE. No obstante, los diseñadores de programas de SDE ansían que las evaluaciones de mercado (EM) resulten más rápidas y sencillas, y menos caras, de modo que los proyectos puedan ahorrar recursos y pasar a la fase de ejecución con mayor celeridad. Con todo, los esfuerzos aplicados en este sentido están aún por generar metodologías significativamente más rápidas, sencillas y baratas. De hecho algunos profesionales y donantes abogan actualmente por una mayor información en materia de recogida de información, tanto antes, como durante la ejecución de los proyectos.⁵³

En cualquier caso, las evaluaciones de mercado son hoy en día mucho más útiles para el diseño y la ejecución de proyectos que las efectuadas hace unos años. En esa época, se dedicaban grandes cantidades de tiempo y de dinero a la recogida de información de mercado que no contribuía de manera significativa a un diseño de proyectos efectivo. Las recientes innovaciones en el campo de las EM de SDE han ampliado el alcance de la investigación para incluir la consideración del modo en que los mercados de tales servicios interactúan con cadenas de valor y otros sistemas. Al mismo tiempo, en las EM se otorga una prioridad creciente a los servicios, los mercados, los proveedores y las cuestiones que atañen directamente a las decisiones de diseño de los programas. En el presente capítulo se examina la manera en que donantes y profesionales obtienen una mayor “rendimiento” de los fondos dedicados a la investigación de mercado asegurándose de que recaban la información que

necesitan, y que incorporan eficazmente ésta a los planes de diseño y de ejecución de los proyectos.

4.1 Comience por imaginar el sistema de mercado a la conclusión del proyecto

Hace algunos años, se consideraba que, en materia de evaluación de mercados, las instituciones interesadas debían empezar desde cero, ocupándose de efectuar la EM antes de reflexionar detenidamente acerca del proyecto al que informarían. Se confiaba en que esta práctica ayudaría a los profesionales a examinar los resultados de las evaluaciones con una mente abierta, evitando la tergiversación de resultados para adecuar éstas a conclusiones preconcebidas. No obstante, tales resultados estaban limitados en cuanto a su utilidad para el diseño de proyectos, y solían suministrar más información de lo necesario en ciertas áreas, quedándose cortos en otros aspectos.⁵⁴ Actualmente, los profesionales son conscientes de que resulta más útil comenzar considerando cuáles son los principales beneficios que el proyecto podría generar para determinados agentes del mercado, e imaginar más adelante cómo sería a la conclusión del proyecto un mercado de servicios capaz de ofrecer tales ventajas.⁵⁵ Se trata de un método similar al seguido por los investigadores científicos, que formulan una hipótesis y, a continuación, organizan sus trabajos en torno a su comprobación.

⁵³ Bear, y cols., SED Journal Vol. 14, No. 4, 2003

⁵⁴ Bear, y cols., SED Journal Vol. 14, No. 4, 2003.

⁵⁵ Haight, SEEP/PLP, 2004; Jones y Shaikh, SEEP/PLP, 2004; Bear, TTO, 2004.

Ejemplo 19: utilización de EM para comprobar y perfeccionar una visión de mercado

Triple Trust Organization en el mercado de "Spaza", Sudáfrica



En el marco del Programa SEEP de formación de profesionales en materia de evaluación de mercados de SDE, financiado por USAID, Triple Trust Organization decidió llevar a cabo una EM centrada en los establecimientos denominados "spaza" (pequeñas tiendas de propiedad familiar en las que se venden artículos básicos de alimentación a clientes de renta baja en los suburbios de Ciudad del Cabo, Sudáfrica). El proyecto reduciría las ineficiencias de este mercado, habilitando a las *spazas* para acceder a una combinación de servicios empresariales de utilidad. En el plan de estudio se instaba a TTO a recabar información respecto a:

- los servicios en los que debía centrarse esta organización; y
- al nivel de consumo de SDE de los propietarios de *spazas*.

No obstante, TTO comprendió la dificultad de obtener información sobre SDE formales en mercados no estructurados, por lo que decidió en cambio iniciar su estudio con un alcance más amplio que incluyera al conjunto del mercado de *spazas*, efectuando una encuesta entre los propietarios y los clientes de este tipo de establecimientos. En la encuesta se otorgó prioridad a las siguientes cuestiones de estudio:

- ¿en qué problemas empresariales que atañen a las tiendas *spaza* debe centrarse TTO?
- ¿a qué limitaciones al crecimiento empresarial se enfrentan sus propietarios?

El estudio puso de relieve que los clientes de los *spazas* desean un mejor surtido de existencias, pero los propietarios tienen dificultades para obtener los productos adecuados a precios asequibles de una manera fiable, lo que dio lugar al planteamiento de nuevas preguntas, como:

- ¿cuáles son el importe total y las características del gasto de los clientes que habitan los suburbios?

TTO determinó que la mejor manera de salvar la brecha existente entre las *spazas* y sus clientes consistía en mejorar la cadena de suministro en el mercado de este tipo de establecimientos. Esta nueva prioridad propició la consideración de nuevas cuestiones de estudio como:

- ¿cómo perciben los proveedores de productos y los mayoristas las oportunidades y los riesgos de prestar servicio a los mercados de los suburbios?
- ¿Disponen de una política o un plan para dirigirse a los clientes de los suburbios a través de las tiendas *spaza*?

A la conclusión del proceso de investigación, TTO formuló una visión del mercado *spaza* en la que se caracterizaba a éste como "un segmento viable y en crecimiento del sector de la alimentación al por menor, que ofrece valor a los consumidores de los suburbios y compite eficazmente por una cuota del mercado". Su diseño de proyecto se centra en el refuerzo y la mejora de las relaciones entre las *spazas* y sus socios comerciales (fabricantes y mayoristas), así como en la facilitación del acceso a una combinación de servicios para la cadena de valor, que deben prestarse a estos establecimientos en gran medida a través de canales integrados. Aunque la visión del mercado se modificó a lo largo del estudio, TTO señaló que haber formulado una inicialmente facilitó la tarea de concentrar su análisis en el diseño del proyecto.

Bear, TTO, SEEP/PLP, 2004

Para más información, envíe un mensaje de correo electrónico a donovan@tto.org.za o visite: www.tto.org.za, www.seepnetwork.org (PLP) y www.bdsknowledge.org.

En todo caso, la visión no comprende la determinación de resultados como la consecución de un número X de transacciones de SDE o de una cifra Y de proveedores en el mercado. Se trata de imaginar un sistema de mercado sostenible que funcione eficazmente para las pequeñas empresas y tenga en cuenta a éstas. En este sentido, los estudios de mercado se diseñan para dar respuesta a preguntas específicas respecto al modo de funcionamiento del sistema y a la forma en que podría modificarse para avanzar de manera sostenible a la consecución de la visión establecida.⁵⁶ Asimismo, una EM ayuda a menudo a los gestores de proyecto a revisar, en ocasiones radicalmente, su visión, así como a aclarar ésta y a añadir detalles específicos.

Los profesionales subrayan que no basta con comenzar teniendo en cuenta el fin perseguido; también es importante mantener las principales decisiones de diseño del proyecto en el centro de la evaluación. En este sentido, el personal del proyecto debe examinar periódicamente los detalles de su diseño a lo largo de la EM: "¿qué estrategias utilizará el proyecto?" ¿Quiénes podrían ser socios adecuados en el mercado?" ¿Cuáles son las oportunidades de mercado existentes aprovechables por el proyecto con relativa rapidez? La evaluación de la información recabada y el ajuste de la EM para abordar preguntas sin respuesta relevantes para el diseño del proyecto ayuda a los gestores a sacar el máximo partido de los fondos escasos asignados a este tipo de valoraciones.⁵⁷

Ejemplo 20: mejora del entorno jurídico de los SDE

GTZ en Vietnam

El proyecto de promoción de PYME de GTZ, financiado por BMZ, promueve la competitividad y el crecimiento sostenible de las PYME. En la evaluación de mercado efectuada por GTZ en 2001 se puso de relieve la necesidad de mejorar el marco jurídico de los SDE, en particular equiparando el ámbito de actuación de proveedores públicos y privados y elevando la competencia. Como resultado de la EM, GTZ prestó asesoramiento y apoyo a una asociación de empresas y órganos locales, compuesta por una compañía jurídica privada (Vision and Associates), un organismo público y un grupo de expertos de la Administración (Instituto Central de Gestión Económica, ICGE) y la Cámara Nacional de Comercio e Industria de Vietnam (CNCIV), con el fin de efectuar un estudio sobre el entorno jurídico y normativo de los SDE en Vietnam. Esta asunción de responsabilidades por parte de entidades locales resultó esencial para su utilización efectiva como instrumento de sensibilización y promoción.

Tanto el ICGE como la CNCIV ejercen influencia en la formulación de las políticas empresariales de la Administración, sobre todo a través del "Grupo de Trabajo para la ejecución de la Ley de empresa". Incluso durante la realización del estudio, el ICGE y la CNCIV utilizaron los resultados que se iban obteniendo para abogar por la adopción de cambios. Como consecuencia, la importancia de mejorar el entorno de la formulación de políticas de SDE, particularmente en lo que atañe a la provisión de éstos, se mencionó en varios documentos esenciales en esta materia. Reviste aún mayor importancia que el ICGE y la CNCIV abogaran por la aplicación de modificaciones muy concretas de las normativas, que creaban barreras excesivamente elevadas al acceso a servicios específicos, como los de consultoría, asesoría jurídica, propiedad intelectual y formación profesional. En una directiva publicada en diciembre de 2003, la Oficina del Primer Ministro exigió a los ministerios y organismos pertinentes la revisión, corrección o supresión de tales normativas. Con el apoyo de GTZ, el ICGE y la CNCIV se ocupan actualmente del seguimiento de estas medidas junto con los organismos públicos referidos.

Le Duy Binh, 2004

Para más información, envíe un mensaje de correo electrónico a sme-promotion@sme-gtz.org.vn o visite: www.sme-gtz.org.vn y www.bdsknowledge.org.

⁵⁶ Hatch, 2004; Jones y Shaikh, SEEP/PLP, 2004; Bear, TTO, 2004.

⁵⁷ Kumar y Sinha, SEEP/PLP, 2004; Bear, TTO, 2004.

4.2 Examine el sistema de mercado en su conjunto

Las evaluaciones de mercado se centraban originalmente en la comprensión de la oferta y la demanda de servicios empresariales, así como de las brechas entre ambas. Los principales instrumentos para llevar a cabo una EM consistían en herramientas de marketing propias del sector privado adaptadas al campo de los SDE.⁵⁸ En fechas más recientes, profesionales y donantes han integrado este tipo de valoraciones con los análisis de subsectores, al objeto de comprender el modo en que los servicios empresariales integrados contribuyen o podrían contribuir a facilitar el acceso de las pequeñas empresas a mercados de valor superior.⁵⁹ Aunque estos análisis siguen siendo un elemento fundamental de las EM, los profesionales del desarrollo comienzan a tomar conciencia de que deben adoptar una visión más amplia de los mercados para procurar cambios sistémicos en éstos. Los mercados de funcionamiento eficaz no sólo dependen de las transacciones, sino que se encuentran integrados en un marco institucional propicio con diversas funciones facilitadoras de su acción:⁶⁰

- recogida y difusión de información;
- investigación y desarrollo en materia de tecnologías, nuevos productos, etc.;
- regulación, por ejemplo, relativa a normas de seguridad alimentaria, ética profesional y otras afines;
- creación de redes de empresas para determinar oportunidades, compartir ideas y transferir destrezas y conocimientos; y
- iniciativas de promoción para comunicar a los responsables de la formulación de políticas lo que daría lugar a la mejora de un determinado sector, área o grupo de empresas.

Estas funciones pueden ser desempeñadas por diversas instituciones, entre las que figuran órganos de las administraciones nacional o local, asociaciones (sectoriales o geográficas, etc.), universidades e institutos de investigación, así como compañías del sector privado. El modo en que interactúan los agentes del mercado, entre sí y con las entidades referidas, se ve afectado igualmente por normas sociales y culturales. Algunos profesionales del desarrollo comienzan a incluir un examen explícito de estas funciones, instituciones y contextos en sus EM. Los proyectos, y en especial los que operan en mercados débiles, también empiezan a abordar estas funciones auxiliares como parte de sus iniciativas de fomento de mercado.⁶¹

4.3 Adapte la EM al contexto

La experiencia reciente refuerza la idea de que las evaluaciones de mercado aplicadas como si fueran moldes universales tienden a adolecer de un valor limitado para el diseño de proyectos. Por el contrario, la utilidad de una EM se maximiza cuando las herramientas y los métodos empleados se adaptan al contexto de mercado específico.⁶² La cuestión de si deben utilizarse tanto herramientas cuantitativas como cualitativas suele resultar acuciante para los profesionales. En la figura 3 se presenta una nueva visión de esta cuestión.⁶³

No obstante, esta visión resulta excesivamente simplificada. Un proyecto puede fijarse como objetivo el desarrollo de un mercado débil e informal de servicios basados en el pago de tarifas, como el de reparación de maquinaria y utillaje en áreas rurales. La división estricta entre herramientas cuantitativas y cualitativas está siendo puesta en cuestión por expertos y profesionales⁶⁴, y algunos de los que diseñan las EM para proyectos comprueban que resulta posible recabar información cuantitativa en el marco de entrevistas

⁵⁸ Por ejemplo, véase Miehlbradt, "Guide to Market Assessment for BDS Program Design," OIT, 2001, disponible en www.bdsknowledge.org.

⁵⁹ Por ejemplo, véase Lusby, AFE, "Discussion Guides for Conducting Business Service Assessments," 2003; disponible en: www.actionforenterprise.org

⁶⁰ Bear, y cols., SED Journal Vol. 14, No. 4, 2004; Nussbaum, y cols., EDA, 2004.

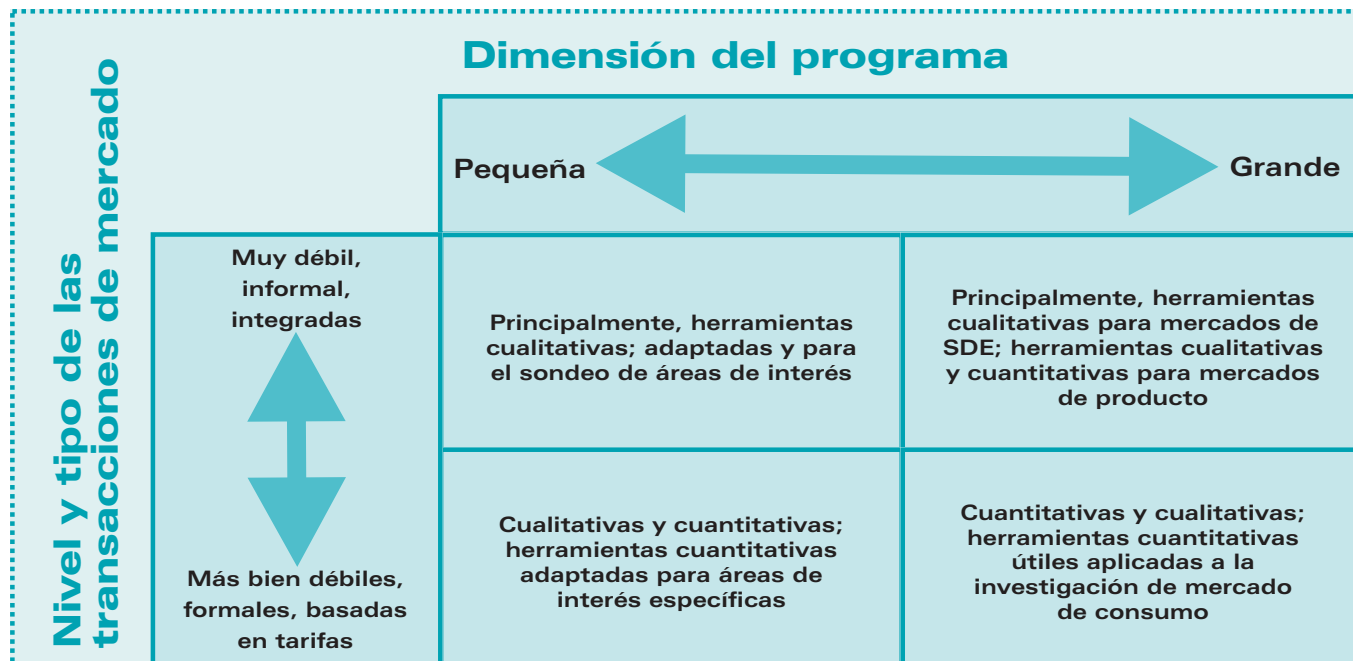
⁶¹ Jones y Shaikh, SEEP/PLP, 2004; Nussbaum, y cols., EDA, 2004; Tomecko, GTZ, 2003.

⁶² Haight, World Education, 2004; Engelmann e Isiaho, SEEP/PLP, 2004

⁶³ Miehlbradt, documentos internos, 2004.

⁶⁴ Chambers y Mayoux, EDIAIS, 2004.

Figura 3: adaptación de las EM al contexto de los proyectos y los mercados



fundamentalmente cualitativas.⁶⁵ El muestreo constituye siempre una cuestión que debe considerarse, lo que significa que cabe la posibilidad de que los resultados tengan que tomarse como meramente indicativos de la situación en el mercado, y no como concluyentes. En cualquier caso, la inclusión de la recogida de información cuantitativa en un proceso de investigación fundamentalmente cualitativo puede añadir rigor al proceso y mayor credibilidad a los resultados.

Las cuestiones más importantes a tener en cuenta al adaptar una EM son las preguntas planteadas en el estudio y la información empleada para darles respuesta. Un número creciente de evaluaciones de mercado concentran su interés ya en las primeras fases del proceso de estudio en un reducido conjunto de servicios o en una cifra limitada de restricciones para las empresas, en una medida superior a la habitual hace algunos años. Los profesionales del desarrollo comprueban que las EM de mayor utilidad se centran en los cuestiones de mercado y contexto fundamentales, que los gestores de proyecto deben comprender si pretenden pasar del sistema de mercado existente al que han previsto. En este sentido, el encargado de la evaluación del mercado elige y adapta las metodologías para ilustrar con la máxima eficacia tales cuestiones.

Pregunta clave:
¿cómo pueden las organizaciones mantener el rigor y la objetividad al utilizar herramientas cualitativas en las EM?

Puesto que las herramientas cualitativas son menos estructuradas que las encuestas cuantitativas, puede que exista una mayor tendencia a introducir sesgos o a minimizar el rigor del proceso de investigación.

Sin embargo, la necesidad de rigor y objetividad en las EM es, al menos, tan grande en los mercados débiles como en otros más sólidos. ¿Cómo pueden las organizaciones que utilizan únicamente herramientas cualitativas garantizar que una EM constituye un medio riguroso y objetivo de investigación, y no un ejercicio impreciso utilizado para confirmar nociones preconcebidas acerca de los mercados?

⁶⁵ Kumar, EDA, 2003, Tladi, TTO, 2003, Jones y Shaikh, MEDA & ECDI, 2003.

El pasado ejercicio se llevó a cabo una notable labor en materia de diseño de proyectos y evaluación en mercados débiles,⁶⁶ que suelen presentar las siguientes características:⁶⁷

- distinción poco clara entre los servicios a empresas y a consumidores;
- prioridad otorgada por los agentes del mercado a servicios básicos como la telefonía móvil, el arrendamiento y mantenimiento de equipos o el control de plagas;
- grado elevado de mecanismos de prestación y servicios informales y a microescala, como los “paraveterinarios” y los formadores no regulados;
- gran parte de la provisión de servicios tiende a incorporarse a otras transacciones y relaciones;
- numerosos servicios relacionados con subsectores;
- provisión y consumo colectivos de servicios a través de medios de comunicación comerciales, grupos organizados o instalaciones comunes; y
- pequeños centros urbanos como nodos de provisión de servicios a las áreas rurales.

Los profesionales han iniciado un proceso de innovación de diversas estrategias encaminadas a recabar información de utilidad en este contexto.⁶⁸ Por ejemplo:

- observación de mercados;
- aprendizaje basado en la acción, combinado con la recopilación de información, a modo de servicio empresarial introductorio de bajo coste para abordar problemas empresariales;
- entrevistas orientadas con agentes del mercado sobre problemas, posibles soluciones y las ventajas empresariales que los servicios pueden proporcionar, más que sobre los servicios propiamente dichos;

Ejemplo 21: Participación activa en la prospección de mercados dentro de un contexto determinado

La IDE en la India

La organización Empresas de Desarrollo Internacional (IDE, por sus siglas en inglés) centra sus esfuerzos en la integración en los mercados de los agricultores marginados, que viven a menudo en zonas rurales remotas y tienen frágiles vínculos con los mercados estructurados. La IDE es consciente de que dichos agricultores han tenido un contacto escaso o nulo con los servicios empresariales estructurados. Por ello, el proceso que utilizan para sus estudios de mercado incluye la realización de entrevistas exploratorias a pequeños agricultores y a distintos agentes del mercado en el subsector o subsectores en los que han decidido centrarse dentro de un área concreta.

En la India, la IDE condujo un estudio de mercado en el subsector de la piña, en el marco de una prospección de mercados para los Servicios de Desarrollo Empresarial del programa SEEP/PLP, financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El personal de la IDE realizó entrevistas a lo largo de varios meses, viajó a diversas poblaciones situadas en zonas rurales para entrevistar a los agricultores, mantuvo reuniones con directivos de empresas de productos elaborados a partir de la piña, así como con comerciantes y otros agentes del mercado, y entabló conversaciones con gobiernos y ONG en la zona. Durante todo el proceso, la IDE mantuvo frecuentes reuniones de personal con el fin de examinar y debatir la información recogida hasta el momento (tanto para comenzar a diseñar posibles intervenciones como para detectar los aspectos en los que se precisaba una mayor investigación).

Barik, IDE, 2004

Para obtener mayor información, consulte: www.ideorg.org, <http://ide-india.org> y www.bdsknowledge.org

⁶⁶ Véase: SEEP/PLP en BDS Market Assessment at www.seepnetwork.org; Hitchins, y cols., DFID, 2004; SDC SED Conference, 2004

⁶⁷ Hitchins, y cols., DFID, 2004.

⁶⁸ Engelmann e Isiaho, SEEP/PLP, de próxima publicación, 2004.

- inclusión de análisis pormenorizados sobre las relaciones empresariales y las ventajas derivadas de éstas en las entrevistas; y
- pruebas sobre concepto de producto respecto a nuevos servicios en el marco de debates colectivos⁶⁹.

En general, en los mercados débiles, parece de más utilidad procurar que los agentes del mercado participen en entrevistas semiestructuradas en las que se examinen las relaciones de mercado y los bienes y servicios que fluyen entre dichos agentes, que efectuar encuestas sobre la base de preguntas cerradas.⁷⁰

4.4 Saque el máximo partido a los datos de las EM

Parte de la limitación de las primeras EM aludía no sólo a la información que se recababa o no, sino también a la capacidad del órgano correspondiente para utilizar con eficacia los datos para el diseño del proyecto. Las herramientas y análisis para el estudio del mercado que suelen utilizarse en el campo de los SDE figuran en la categoría de los más básicos. Actualmente se experimenta la posibilidad de optimizar el aprovechamiento de los datos de las encuestas utilizando análisis más sofisticados procedentes del campo de los estudios de

Ejemplo 22: sacar el máximo partido a los datos de las EM

GTZ en Sudáfrica

El programa de Alemania y Sudáfrica sobre servicios de desarrollo empresarial, financiado por BMZ, se propone mejorar los mercados locales de SDE, haciendo hincapié en los servicios basados en el pago de tarifas y dirigidos a microempresas y PYME en determinadas áreas urbanas. En el diseño de la EM, el gestor de proyecto decidió comprobar en qué medida podrían mejorar los resultados de una encuesta cuantitativa acerca de diversos servicios empresariales. GTZ procuró la intervención de BMI Foodpak, una compañía del sector privado, altamente cualificada y dedicada a las investigaciones de mercado, para que llevara a cabo un estudio cuantitativo y cualitativo de los mercados de SDE y del entorno empresarial en general en dos áreas urbanas.

Sirviéndose de estudios cualitativos, esta compañía ayudó a GTZ a elegir 16 servicios empresariales con potencial de comercialización en el mercado, que encajaban además con los objetivos de desarrollo de GTZ. A continuación, dicha compañía realizó encuestas en más de 400 pequeñas empresas en cada área respecto a los 16 servicios empresariales. El cuestionario se diseñó para facilitar el análisis de datos, utilizando varios modelos informatizados procedentes del campo de los estudios de mercado. La utilización de estos modelos proporcionó a GTZ análisis de los mercados de SDE significativamente más detallados que los que suelen derivarse de los estudios de mercado de uso, actitud e imagen (UAI) aplicados comúnmente. Por ejemplo, tales análisis indicaron en qué medida las compañías son conscientes del valor potencial de los servicios, y los usuarios se resisten a ofertas de mejor precio presentadas por otros proveedores. Actualmente, GTZ somete a prueba el estudio de mercado, formulando planes de intervención detallados en mercados específicos y poniendo en marcha diversas intervenciones. A medida que se realice el proyecto, han previsto evaluar el valor añadido de los estudios de mercado más complejos al diseño y la ejecución de proyectos, comparado con los estudios en este campo llevados a cabo por GTZ en otros países.

Cunningham & Trah, GTZ, 2004

Para más información, envíe un mensaje de correo electrónico a Gabriele Trah (gabriele.trah@gtz.de) o Shawn Cunningham (shawn.cunningham@gtz.de), o visite: www.bdsknowledge.org

⁶⁹ Bear, TTO, 2004.

⁷⁰ Engelmann e Isiaho, de próxima publicación, SEEP/PLP, 2004; Haight, World Education, 2003; Nussbaum y Miehlsbradt, SEEP/PLP, 2004

marketing.⁷¹ Asimismo, diversos órganos desarrollan marcos mejores o aplican los propios de otros ámbitos para recabar y analizar la información de las EM, tanto cualitativa, como cuantitativa. Por ejemplo, estos días se debate el modo de utilizar los marcos de referencia y las estructuras relativas a la competitividad y las cadenas de valor para facilitar la determinación de los SDE necesarios, del modo en que podrían prestarse y de la manera en que los distintos órganos pueden desarrollar mercados de productos y servicios.⁷²

4.5 Combine las EM, el diseño de proyectos y la ejecución

Los profesionales del desarrollo van tomando conciencia de que resulta útil llevar a cabo ciertas actividades experimentales durante la ejecución de las tareas de EM y diseño del proyecto. De hecho, señalan que no hay nada mejor que la acción real en el mercado para perfeccionar los diseños de las intervenciones. Asimismo, consideran que el proceso de recogida de información debe ser continuo durante la ejecución, con el fin de facilitar la toma de decisiones a lo largo del proyecto. La creación de un bucle de retroalimentación o *feedback* en el que la información y la experiencia acumuladas fundamenten acciones posteriores

Pregunta clave:

¿En qué medida están dispuestos los gestores y el personal de los proyectos a admitir que una prueba experimental ha fracasado y a dejar de aplicar un determinado modelo empresarial o intervención?

¿Cómo pueden establecerse y utilizarse criterios objetivos para evaluar una prueba experimental? ¿Cómo pueden crear las organizaciones una cultura en la que se anime a cambiar de dirección cuando resulte pertinente?

durante el proyecto refuerza la capacidad de éste para ofrecer respuestas a la situación del mercado. Siguen registrándose considerables variaciones en lo que respecta al grado de evaluación de mercado que se realiza antes de la ejecución y durante ésta. En cualquier caso, no cabe duda de que tratar de aprender todo lo referente a un mercado antes del inicio de un proyecto no sólo es poco realista, sino que puede dar lugar al atasco de la iniciativa en la fase de análisis de mercado. Por el contrario, a los profesionales del desarrollo les resulta de utilidad definir un nivel mínimo de conocimiento del mercado necesario para elaborar y comprobar actividades de facilitación a pequeña escala, mientras continúan recabando más información con el fin de fundamentar y revisar planes de intervención más detallados.⁷³

4.6 Participe en el proceso de EM

Los profesionales del desarrollo convienen en que los datos constituyen sólo una parte del valor generado por una EM. Al menos tan importantes son un conjunto de ventajas intangibles que se derivan de la participación activa en el proceso de evaluación: formación práctica, toma de contacto con el funcionamiento del mercado, oportunidad de establecer la organización en el ejercicio de un papel de facilitador a ojos de los agentes del mercado, y puesta en marcha de las relaciones con varios de estos agentes. Tales beneficios se pierden cuando la organización subcontrata la EM y no interviene en la recogida de información.⁷⁴ Profesionales y donantes reconocen ya que parte de la información más valiosa y de los recursos para la preparación de los proyectos no procede de encuestas reguladas a gran escala y conducidas por empresas de investigación contratadas, sino de la presencia y la participación del organismo en cuestión en el contexto local.⁷⁵ Además de este tipo de encuestas formales, o en lugar de ellas, varios organismos han emprendido actualmente iniciativas informales de recogida de información basadas en la actuación de

⁷¹ Cunningham y Trah, GTZ, 2004.

⁷² Kula, ACIDI/VOCA, AMAP, 2004; USAID AMAP contractor discussions, 2004

⁷³ Kumar y Sinha, de próxima publicación, SEEP/PLP, 2004; Nussbaum, y cols., EDA, 2004

⁷⁴ Haight, de próxima publicación SEEP/PLP, 2004; Jones y Shaikh, de próxima publicación SEEP/PLP, 2004; Nussbaum, y cols., de próxima publicación, EDA, 2004; Bear, TTO, 2004.

⁷⁵ Bear, y cols., SED Journal Vol. 14, No. 4, 2003; Nussbaum, y cols., EDA, 2004.

Ejemplo 23: combinación de la EM y las intervenciones experimentales

EDA en el subsector de los productos de cuero, India



EDA Rural Systems Inc. prueba actualmente la puesta en práctica de intervenciones encaminadas a fomentar los mercados de SDE, con el objetivo de capacitar a los microempresarios rurales en el subsector de los productos de cuero a acceder a nuevos mercados y elevar sus ingresos. La evaluación del mercado efectuada por EDA puso de relieve que la formación en nuevos diseños para la diversificación de productos era uno de los servicios demandados por los microempresarios. Incluso antes de concluir la recogida de información, EDA decidió poner a prueba la provisión de formación con un único prestador asociado. Optaron por trabajar con un productor experto que, durante la EM, había mostrado interés en diversificarse y emprender una actividad de provisión de formación. Aunque el proveedor comenzó impartiendo la formación de manera comercial, EDA le ayudó a desarrollar el plan de estudios y a promover su nuevo negocio. Basándose en las lecciones extraídas de esta experiencia inicial, EDA identificó otros productos expertos interesados en impartir formación comercial, y ayudó a todos



sus formadores asociados a desarrollar productos docentes y a promover su actividad. EDA aprende de nuevo actualmente de los cursos docentes y facilita a nuevos proveedores el inicio de la oferta de servicios, mientras mejora su propia asistencia a los proveedores. Este bucle de obtención de información de referencia ayuda a EDA a perfeccionar sus intervenciones en materia de fomento del mercado y a expandir el mercado de servicios docentes, así como a continuar recabando un volumen adicional de información sobre el subsector del cuero y los mercados de SDE que lo facilitan.

Kumar, EDA, 2004; Nussbaum, Kumar, Miehlbradt, 2004, de próxima publicación en www.seepnetork.org (PLP)
Para más información, enviar un mensaje de correo electrónico a ashokkumar@edarural.com o visite www.edarural.com y www.bdsknowledge.org

Pregunta clave:
¿están los donantes y los profesionales dispuestos a perder parte del control sobre el diseño de proyectos?

Procurar la intervención de las partes interesadas en la EM y el proceso de diseño conlleva que se les permita y se les anime a contribuir sustancialmente a la determinación tanto del concepto definitivo de mercado, como de la manera en que éste puede materializarse. Representa asimismo el comienzo de un proceso de promoción de la asunción de responsabilidades a escala local, y coloca a donantes y profesionales en el papel de ejercer influencia, más que control, sobre los resultados. ¿Posibles beneficios? Mejoras más numerosas y sostenibles en los mercados. ¿Qué tipo de cambios de la cultura organizativa y las prácticas empresariales son necesarios en el ámbito del desarrollo para colaborar con las partes interesadas locales en el marco de una auténtica asociación?

su personal como investigadores. Incluso cuando realizan encuestas, los organismos encargados reconocen la importancia de que su personal esté presente o lleve a cabo las entrevistas.

Los profesionales del desarrollo han comprobado además que, sobre todo en mercados débiles, es posible extraer una idea de utilidad para el fomento de un mercado de la experiencia de una o varias personas que aplican un modelo empresarial eficaz para la provisión de servicios (independientes o integrados), y capaz de superar las principales restricciones del mercado. Aunque estos modelos operen a una escala muy limitada, puede que cuenten con el potencial para su replicación o su ampliación, con el fin de alcanzar a un número muy superior de pequeñas empresas. Únicamente a través de la participación activa en el proceso de EM, los profesionales del desarrollo pueden detectar estos modelos prometedores y tomar conciencia de su capacidad para mejorar el funcionamiento de los mercados a gran escala.

Ejemplo 24: procurar la intervención de las partes interesadas en la evaluación del mercado

Helvetas en la industria de transformación de frutas y verduras de Kirguistán

Cuando HELVETAS puso en marcha el Proyecto de apoyo a las iniciativas privadas en Kirguistán en 2001, facilitó la constitución de un grupo de trabajo de proveedores de SDE, así como de otro compuesto por representantes de empresas de la industria de transformación de frutas y verduras. Cada uno de estos grupos se estableció posteriormente como asociación formalmente constituida. En 2002, Helvetas llevó a cabo una evaluación del mercado de SDE en asociación con GTZ, además de un análisis del sector de la transformación de frutas y verduras, en colaboración con dos empresas consultoras locales. Los resultados de estas EM fueron analizadas conjuntamente por el proyecto y por los grupos de trabajo. Más adelante, la asociación sectorial elaboró un plan de acción para el desarrollo de la citada industria, para lo que contó con la contribución del proyecto. El *concepto de estrategia para el desarrollo del sector de la fruta y la verdura* fue elaborado por un grupo de trabajo de 29 representantes de organizaciones públicas y de donantes, de empresas agrarias y de sus asociaciones y de compañías mercantiles, de consultoría, y de marketing. Se prevé que tal documento sea ratificado mediante decreto promulgado por el Gobierno de Kirguistán.

Ryazanov, Helvetas, 2004

Para más información, véase www.bdsknowledge.org.

4.7 Procure la intervención de las partes interesadas en la EM

La EM no es un ejercicio neutral. El acto de preguntar a los agentes del mercado acerca de sus actividades, planes, limitaciones y oportunidades y la demanda (y utilización) de servicios empresariales modifica su percepción del mercado. Los profesionales del desarrollo han observado que una EM constituye su primera oportunidad de influir en dichos agentes, así como en otras instituciones. La intervención explícita de las partes interesadas en la EM puede propiciar el contacto entre éstas y otros agentes, además de generar conocimiento de posibles acciones para fomentar el mercado y, potencialmente, entusiasmo por éstas. Esta participación puede ejercer un efecto positivo en el mercado, además de sentar las bases para futuras intervenciones.⁷⁶

Los profesionales del desarrollo utilizan varias herramientas para procurar la participación de agentes y otras partes interesadas en las EM:

- debates con grupos representativos y entrevistas individuales en los que se consideran aspectos que van más allá de la recogida de información y el examen de posibles acciones;
- debates y análisis conjuntos de los datos del mercado con los agentes de éste, con el fin de analizar posibles oportunidades empresariales capaces de contribuir a su vez al fomento de mercados; y
- seminarios a los que asista una combinación de partes interesadas que puedan validar la información recabada y promover el debate de posibles actividades de fomento del mercado.⁷⁷

⁷⁶ Kumar y Sinha, de próxima publicación, SEEP/PLP, 2004; Hatch, 2004.

⁷⁷ Engelmann e Isiaho, de próxima publicación, SEEP/PLP, 2004; Nussbaum, y cols., EDA, 2004.

5. Servicios empresariales y modelos de prestación. Tendencias e innovaciones

Actualmente, en gran medida como resultado de una mejora en la evaluación de la demanda, los profesionales y donantes relacionados con los SDE crean servicios innovadores y nuevos modelos empresariales para su prestación. Aunque se encuentran estrechamente entrelazados, en el presente capítulo se consideran primero las tendencias de los servicios, y después las que atañen a los tipos de proveedores de SDE y sus modelos de negocio, reconociendo el solapamiento existente. El hilo conductor común es el constituido por las interesantes innovaciones que programas y proveedores exploran al responder a la demanda de las PE mediante el fomento de servicios y modelos de negocio adecuados a las condiciones económicas y culturales locales.

5.1 Servicios empresariales

En un contexto en el que los programas que incorporan SDE se ven cada vez más influidos por la demanda, emergen varias tendencias en las nuevas ofertas de este tipo de servicios:

- **sectores comunes, servicios comunes:** emergen varios sectores comunes, y servicios en el seno de estos sectores;
- **tecnologías de la información y la comunicación:** sigue siendo un campo de rápida innovación, y actualmente se extiende a un número sorprendente de clientes rurales y de renta baja;
- **tendencias en los servicios intersectoriales:** un ejemplo de intervención innovadora en este ámbito es el de los servicios vinculados a los medios de comunicación y relativos a la formación empresarial básica;

- **SDE y financiación:** los programas de SDE siguen examinando vías eficaces y efectivas de ayudar a las PE a acceder a estos servicios y a la financiación y, en 2004, nuevos programas llevaron a cabo esta tarea en un contexto sectorial.

Como tendencia general, los expertos observan que las PE en general, y las más desfavorecidas en particular, demanda servicios “básicos”, como los de información y comunicación, relaciones de mercado, infraestructura y tecnología, más que una formación en materia de gestión empresarial “tradicional” y “genérica”.⁷⁸ Al mismo tiempo, mercados distintos requieren servicios diferentes, como indica la persistencia de servicios estratégicos.

5.1.1 Servicios sectoriales: problemas comunes, servicios comunes

La mayoría de los programas de 2004 que comprenden SDE o han adoptado un enfoque sectorial, o incluyen un componente dedicado a un sector específico. ¿Qué estamos aprendiendo de los tipos de sectores que los programas dedicados a las PE se fijan como objetivo y de los servicios que promueven? En primer lugar, emergen algunos sectores comunes. En segundo lugar, los programas tienden a abordar restricciones comunes que se plantean en sectores similares y, por tanto, ofrecen categorías de servicios igualmente comunes. En tercer lugar, los programas tienden a limitar su actuación centrándose en 1, 2 ó 3 líneas de producto, y ofrecen servicios que mejoran el funcionamiento del mercado en ambas direcciones de la cadena de valor, en lugar de ocuparse de varios servicios dirigidos a diversos productos. A continuación se analiza con mayor detalle el desarrollo de estas tendencias.

⁷⁸ Hitchens, y cols., DFID, 2004.

Sectores comunes

Los programas de todo el mundo que se fijan como objetivo los sectores en que predominan las PE centran su acción en ciertos sectores comunes e identifican nichos de mercado potenciales y similares. Por ejemplo:

- **horticultura:** la mayoría de los pobres del mundo son agricultores. Puesto que los productos hortícolas se demandan en todas las regiones, existen oportunidades de mercado para las cosechas de valor superior. Los agricultores a pequeña escala cuentan con una ventaja competitiva en el caso de los cultivos en los que se utiliza mano de obra de manera intensiva y que no se prestan a una producción mecanizada a gran escala;⁷⁹
- **ganadería:** la mayoría de los pobres mantiene además animales como parte de sus actividades agrarias. Con el declive de los servicios de extensión del sector público, la productividad y la salud del ganado también ha disminuido (en ciertas áreas registra un mínimo histórico). Al aumentar la urbanización, la demanda de leche y carne suele ser notable. En ciertas áreas existen oportunidades para la exportación de leche, o las importaciones de este producto amenazan a las industrias lácteas locales, obligando a los agricultores de la zona a innovar o a perder su mercado;⁸⁰
- **productos elaborados a mano (artesanía):** el mercado mundial de productos elaborados a mano sigue siendo pujante, ya que las artesanías procedentes de países en desarrollo son ya productos integrados en mercados como los de la decoración del hogar, el regalo, la joyería, la ropa o los artículos de cocina. No obstante, el mercado resulta cada vez más competitivo: al igual que los artesanos buscan nuevos mercados, los compradores buscan nuevos

diseños y motivos y se dirigen a nuevos países y culturas para encontrar productos singulares.⁸¹

En todos estos sectores, las PE se adoptan como objetivo fundamentalmente en calidad de productores, aunque la mayoría de las PE no agrarias, y en particular las microempresas y las unidades propiedad de mujeres, se dedican a la provisión de servicios y al comercio. Para destinar su acción a este grupo de población, algunos profesionales de los SDE experimentan con los sectores del turismo, la construcción y la alimentación minorista,⁸² en los que suelen abundar las PE. Este hilo común puede posibilitar que las conclusiones extraídas en tales sectores resulten transferibles entre países.

Prioridad otorgada a un escaso número de productos

En el marco de los sectores amplios que los programas de SDE se fijan como objetivo, los gestores suelen centrarse en una estrecha gama de productos:

- la iniciativa de desarrollo de la artesanía denominada *Action for Enterprise* en Ghana se concentró en la cestería como gama de producto esencial en la que podría formular y comprobar estrategias para la integración de servicios de diseño de producto y formación técnica;⁸³
- Kenya BDS, en sus primeros meses de funcionamiento, limitó el rango de su acción, pasando de las frutas y las verduras en general, al aguacate, el mango y la granadilla. No obstante, esta opción puede modificarse, y ampliarse, con el tiempo.⁸⁴
- El programa de confección y bordado de MEDA/ECDI se ha propuesto como objetivo los estilos modernos del tradicional shalwar kameez paquistaní;⁸⁵

⁷⁹ Freer, ComMark, 2004; Knopp, Kenya BDS, 2004; Bista, IDE Nepal, 2004; DFID Kenya; ACDI/VOCA, Etiopía, 2004; Starkey y Coello, Fintrac, 2003; Ryazanov, Helvetas, 2004.

⁸⁰ Best, y cols., CRS, Foodnet, CIAT, 2004; Wheatley, CIAT, CIPASLA, CLODEST, 2003; Abdullayev, Mercy Corps, 2004; Conferencia SED de SDC (Tanzania Dairy Project), 2004.

⁸¹ Lusby, AFE, 2004; Pollack, ATA, 2003; Jones, MEDA, 2004.

⁸² Freer, ComMark, 2004; Muzira, ILO/Sida, 2004; Tladi & Miehlebradt, TTO, 2004; Haight, World Education, 2003.

⁸³ Lusby, AFE, 2004.

⁸⁴ Knopp, Kenya BDS, 2004.

⁸⁵ Jones, MEDA, Pakistán, 2004.

- Mercy Corps previó inicialmente actuar en el campo del ganado y la avicultura, pero durante su primer año de ejecución decidió centrarse únicamente en los productos lácteos;⁸⁶
- la empresa de marketing E-choupal constituida en La India por ITC se puso en marcha con el fin de comercializar soja.⁸⁷

¿Qué subyace a esta concentración de objetivos?

Las cuestiones específicas y peculiaridades de la producción y la comercialización en la cadena de valor, desde las oportunidades de mercado a los agentes que influyen en la cadena, varían en función

de los productos y los cultivos. Por ejemplo, la estructura del mercado de carne en Azerbaiyán difiere plenamente de la del mercado de lácteos. Tal concentración permite a los programas adaptar sus servicios y abordar oportunidades y retos altamente pertinentes en cada cadena de valor. Los programas con un período de ejecución breve cuentan con más oportunidades de lograr un cambio sistémico y resultados a corto plazo si optan por un número de objetivos limitado. En los programas de mayor dimensión, tal opción puede proporcionar resultados tempranos y lecciones que se transfieran posteriormente a la gestión de otros productos.

Ejemplo 25: servicios de TIC innovadores

E-choupals en India

ITC, una gran empresa mercantil india, ha establecido una infraestructura comercial basada en las TIC para los cultivos de soja y de otro tipo. Normalmente, los minifundistas de los mercados objetivo venden la soja a través de agentes privados de los *mandis*, bajo el control de la Administración. Los agricultores aceptan lo que se les ofrece, en parte porque disponen de una información escasa o nula sobre los precios de mercado antes de transportar sus cosechas a los *mandis*. Además, su acceso a los insumos está limitado a causa de su aislamiento geográfico. ITC estableció un sistema de comercio alternativo gestionado electrónicamente, y designó a determinados líderes de las comunidades para ejercer como representantes locales de la empresa. ITC facilita a los representantes un ordenador y una conexión a Internet para establecer un “e-choupal” que los agricultores pueden utilizar para acceder a los precios de cierre en el *mandi*, realizar un seguimiento de las tendencias mundiales, obtener información técnica sobre suministros y técnicas agrarias y gestionar otros asuntos personales. ITC utiliza el precio del día anterior como tarifa de referencia del cultivo de grado superior. El “e-choupal” permite a los agricultores recibir incentivos claros y transparentes para alcanzar ciertos grados de calidad. Los agricultores que desean vender a ITC trasladan su soja a un centro de la empresa donde ésta vende asimismo suministros y bienes de consumo, brindando a aquéllos una gama más amplia de productos a precios menores. El agricultor encargado de la gestión del e-choupal recibe una comisión del total de las ventas y, a menudo, combina los pedidos de los agricultores en uno general de mayor dimensión para obtener precios rebajados. Entre los resultados de esta iniciativa se cuentan los siguientes:

- una red que se extiende a un millón de agricultores en 11.000 poblaciones a través de 2.000 e-choupals;
- precios de la soja más elevados (2,5% de media) para los agricultores; y
- un incremento de la producción de soja (del 50 al 59%) en las áreas en que operan los e-choupals.

La red de e-choupals fomenta una cultura de respeto por los agricultores. Al agricultor encargado se le denomina *sanchalak*, que asume su función tomando juramento de servicio a su comunidad.

“Disposiciones tan simples como la existencia de una zona a la sombra en la que los agricultores pueden sentarse mientras esperan la tramitación de sus papeles ponen de relieve el respeto de ITC por éstos y por su producción.” Una consecuencia de este respeto es la disposición de los agricultores a facilitar a ITC información de mercado y de referencia a través del correo electrónico, lo que conduce a su vez a una mejora del servicio y a la obtención de ideas para su expansión.

Annamalai y Rao, Digital Dividend, 2003

Para más información, véase: www.digitaldividend.org

⁸⁶ Abdullayev, Mercy Corps, 2004.

⁸⁷ Annamalai y Rao, Digital Dividend, 2003

Dificultades típicas, servicios típicos

Aunque el contenido de los servicios prestados en programas de orientación sectorial es específico de cada producto, existen ciertas dificultades típicas que encaran las PE al tratar de incorporarse a mercados de valor elevado o de mantenerse competitivas cuando los mercados mundiales acceden a las respectivas economías locales:

- los programas de **horticultura** destinados a agricultores de pequeña escala tienden a centrarse en: el establecimiento de subcontratos u otros vínculos de mercado; la asistencia técnica para obtener las cosechas apropiadas y satisfacer las especificaciones de mercado (a menudo integrada en las relaciones de subcontratación); el microrriego; el fomento de asociaciones de agricultores; el acceso a suministros (de nuevo en este caso, puede integrarse en la subcontratación); y la información de precios;⁸⁸
- los programas que promueven la **ganadería** a pequeña escala se concentran fundamentalmente en el incremento de la producción mediante la provisión de servicios veterinarios en las aldeas por parte de personal paraveterinario, y en la mejora de las infraestructuras para la comercialización de productos frescos;⁸⁹
- los programas que promueven **productos elaborados a mano** tienden a centrar su atención en: la forja de vínculos con los mercados internacionales a través de las principales ferias comerciales y de muestras de ámbito nacional a la que asisten compradores extranjeros; el desarrollo y el diseño de productos; la mejora y

el control de calidad continuos; el fomento y la consolidación de asociaciones o grupos; y la garantía de un abastecimiento adecuado de suministros y los fondos para acceder a éstos.⁹⁰

La gama de servicios es necesariamente amplia, ya que los elementos no funcionales de una cadena de valor pueden socavar los esfuerzos dedicados a la mejora de los demás. No basta con establecer vínculos de mercado si las PE productoras no pueden satisfacer las especificaciones de producto. En este sentido, otra razón por la que los programas se centra en una única línea de producto reside en la necesidad de facilitar el acceso a una gama de servicios específicos. Estos rasgos comunes sugieren que compartir información sobre las estrategias de fomento de mercados de SDE en determinados sectores potenciará el conocimiento y la práctica.

5.1.2 TIC: el sector privado se coloca en cabeza

De los portales de SDE a la emisión de información de mercado a través de mensajes de texto, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) siguen constituyendo un área de rápida innovación en el terreno de los servicios. Aunque se considere que las TIC constituyen aparentemente un servicio "intersectorial", las más recientes innovaciones en este campo se incorporan en programas de orientación sectorial y se utilizan fundamentalmente para ayudar a las PE a acceder a los mercados mediante: el suministro de información sobre compradores y fuentes de recursos; la facilitación de las operaciones de compra y venta; y la información sobre especificaciones de producto y la manera de cumplir éstas. En definitiva, las TIC representan cada vez más un servicio esencial en la conexión entre las PE, incluso aquéllas de muy bajos ingresos, y los mercados de valor superior.⁹¹

Pregunta clave:
¿Cómo pueden los profesionales que trabajan en los SDE en sectores comunes compartir información y las lecciones aprendidas?

⁸⁸ Bista, IDE, 2004; Knopp, Kenya BDS, 2004; Starkey y Kaufmann, Fintrac, 2004.

⁸⁹ Abdullayev, Mercy Corps, 2004; Conferencia SED de SDC (Tanzania Dairy Project), 2004; Sharma y Yadav, Digital Dividend, 2003.

⁹⁰ Jones y Shaikh, MEDA/ECDI, 2004; Pollack, ATA, 2004; Lusby, AFE, 2004; Bista, IDE, 2004.

⁹¹ Gärtner, GTZ, 2003; Manaktala, IDE, 2003; Sharma y Yadav, Digital Dividend, 2003; Annamalai y Rao, Digital Dividend, 2003.

Las TIC se utilizan asimismo para ayudar a facilitadores y proveedores a actuar con mayor eficacia y efectividad. AFE Ghana procuró el contacto entre los exportadores de cestas y un programa de radio rural del sector privado que ayudaba a éstos a comunicar a proveedores presentes y posibles la importancia de elevar la calidad, con el fin de competir con los diseños de imitación vietnamitas.⁹² Puesto que las empresas de TIC perciben cada vez más a las PE y a sus proveedores de servicios como una notable oportunidad de mercado, diversas compañías del sector privado emprenden numerosas iniciativas en este campo, en países con una elevada capacidad para este tipo de tecnologías. A menudo, la participación de las organizaciones de desarrollo es mínima. En India, Shree Kamdhenu Electronics Private Ltd desarrolló una herramienta basada en las TI (Akashganga), con el fin de automatizar el proceso de ordeño en las cooperativas de productos lácteos. La herramienta eleva la eficacia de las tareas, acelera y garantiza la transparencia de las ventas de leche y mejora la gestión financiera de las cooperativas. Tales innovaciones pueden mejorar la eficacia en cuanto a costes de los programas de SDE, así como la sostenibilidad de los proveedores.⁹³

5.1.3 Servicios intersectoriales: continuidad e innovación

Aunque la mayoría de nuevas actividades se centra en los servicios dirigidos a un único sector, ciertos servicios intersectoriales (contabilidad, tributación y formación empresarial básica, por nombrar algunos) siguen promoviéndose, incluso en el contexto del lanzamiento de otros nuevos.⁹⁴ Algunos argumentan que la formación empresarial básica es un bien público y debería continuar recibiendo subvenciones.⁹⁵ Otros, por su parte, exploran planteamientos de mercado respecto a la provisión de este tipo de instrucción y de otros servicios intersectoriales.⁹⁶

Ejemplo 26: enfoques de mercado respecto a la formación

OIT FIT en Camboya

La OIT en Camboya, con la cofinanciación del gobierno neerlandés, comprobó experimentalmente una estrategia singular para hacer llegar a las PE rurales información empresarial en formato audiovisual. Las señales de televisión en Camboya no llegan mucho más lejos de las áreas urbanas, pero existe una red compleja para la distribución comercial de material audiovisual en VCD, DVD y VHS. Este programa patrocinó la producción de una comedia basada en las experiencias en los negocios de un conocido humorista, que ya contaba entre su repertorio con un personaje de empresario. En los dos primeros episodios se creaban pequeñas empresas de ficción y tramas en torno a los asuntos de estas unidades; en uno de ellos, por ejemplo, la empresa se quedaba sin efectivo debido a una mala gestión, lo que daba lugar a un conflicto con los trabajadores a causa de la remuneración de éstos. La OIT designó a un distribuidor que pagó los costes de copia y distribución, y vendió 10.000 copias en el plazo de un mes a un precio de 1 a 2 dólares por unidad. Entre las PE encuestadas, en un 40% de ellas se había visto el programa, mediante la compra del VCD, o en proyecciones en un restaurante local o en el "cine" del pueblo. En general, los espectadores rurales recibieron y valoraron los mensajes empresariales mejor que la audiencia urbana. Actualmente se preparan episodios adicionales, en parte para considerar las posibilidades de una producción comercial plena.

Tanburn, OIT, 2004

Para más información, véase www.bdsknowledge.org.

⁹² Lusby, AFE, 2004; Gärtner, GTZ, 2003.

⁹³ Sharma y Yadav, Digital Dividend, 2003.

⁹⁴ KATALYST, 2003; Nourse, ARC, 2004; Tomecko, GTZ, 2003.

⁹⁵ Altenburg y Stamm, GTZ, 2003; Griffith, ITDG, 2004; Swisscontact, Kenya, 2004.

⁹⁶ Nourse, ARC, 2004; Tanburn, OIT Camboya, 2004; Tanburn, OIT Sri Lanka, 2004.

5.1.4 SDE y financiación: la consecución de un objetivo esquivo

Aunque muchos profesionales del desarrollo convienen en que las PE necesitan acceder a financiación y servicios de desarrollo empresarial si desean estabilizarse y crecer, las estrategias que utilizan los principios de las buenas prácticas de los campos de los SDE y la microfinanciación resultan esquivas hasta la fecha. A pesar de ello, siguen apareciendo programas de desarrollo que promueven ambos tipos de servicios con diversos grados de integración. Aunque la mayoría trata de ayudar a los clientes de las IMF a acceder a los SDE, en ocasiones, prestados por el sector privado, unos pocos intentan promover los sistemas financieros y los mercados de SDE. Por otra parte, este año se han publicado dos síntesis esenciales de este tipo de esfuerzos. En una de ellas se presentan los programas que ofrecen formación en gestión empresarial y microfinanciación⁹⁷, y en la otra se consideran iniciativas de agrofinanciación.⁹⁸

En la primera revisión, titulada *“Synergies through Linkages: Who Benefits from Linking Finance and Business Development Services?”* (Sinergias mediante vínculos: ¿quién se beneficia de la vinculación entre la financiación y los servicios de desarrollo empresarial?), de Sievers y Vandenberg, se señala que las PE no pueden beneficiarse del acceso a los SDE y la financiación porque no existen todavía modelos en que se beneficien simultáneamente PE, IMF y proveedores de SDE. En el documento se elabora una tipología de programas que vinculan los SDE y la financiación, según se detalla en la figura 4.

Pregunta clave:

¿servicios obligatorios frente a voluntarios?

En la mayoría de las revisiones de iniciativas de SDE y microfinanciación se concluye que las IMF no deben exigir a sus clientes que asistan a actividades de formación para obtener un crédito o como parte de las obligaciones vinculadas a la obtención de éste. Las iniciativas de microfinanciación, por el contrario, se estructuran para combinar la financiación con la provisión de suministros o la adquisición de productos y la prestación de servicios técnicos. ¿Supone un problema combinar servicios en las iniciativas de agrofinanciación? Y, si no plantea dificultades en este ámbito, ¿por qué no se contempla tal opción para las IMF que ofrecen formación en materia de gestión y servicios de asistencia crediticia?

En el informe se recomienda que, aunque entornos distintos pueden requerir planteamientos diferentes, los servicios voluntarios deben preferirse a los obligatorios, y los programas paralelos y asociados a los unificados. En ambos casos, se trata de fomentar la elección y las señales de demanda de servicios inequívocas.

En la segunda revisión de iniciativas en materia de SDE y financiación, titulada *“Buyer and Supplier Credit to Farmers: Do Donors have a Role to Play?”*

Figura 4: tipología de programas de SDE y microfinanciación

| Tipo de vínculo | SDE obligatorios | SDE voluntarios |
|-----------------|-------------------------|------------------------|
| Unificado | Unificado – obligatorio | Unificado – voluntario |
| Paralelo | Paralelo – obligatorio | Paralelo – voluntario |
| Asociado | Asociado – obligatorio | Asociado – voluntario |

⁹⁷ Sievers y Vandenberg, OIT SEED, 2004.

⁹⁸ Pearce, CGAP, 2004.

Ejemplo 27: fomento de mercados de SDE y sistemas financieros

Swisscontact en Indonesia

Swisscontact, en cooperación con el Banco de Indonesia, ha emprendido la comprobación experimental de varias iniciativas encaminadas a elevar la concesión de préstamos a las PE y a mejorar el desempeño de éstos utilizando el fomento de mercados de SDE y la teoría de los sistemas financieros. El formato común para un facilitador consiste en poner en contacto a las PE con bancos y proveedores de SDE que ofrecen asistencia con la preparación del crédito, la obtención de licencias de negocio, y garantías adicionales (p. ej., certificación de terrenos), así como servicios de consultoría técnica y ayuda para el acceso a mercados. Dependiendo del servicio, la PE o el banco asumen el abono de su precio.

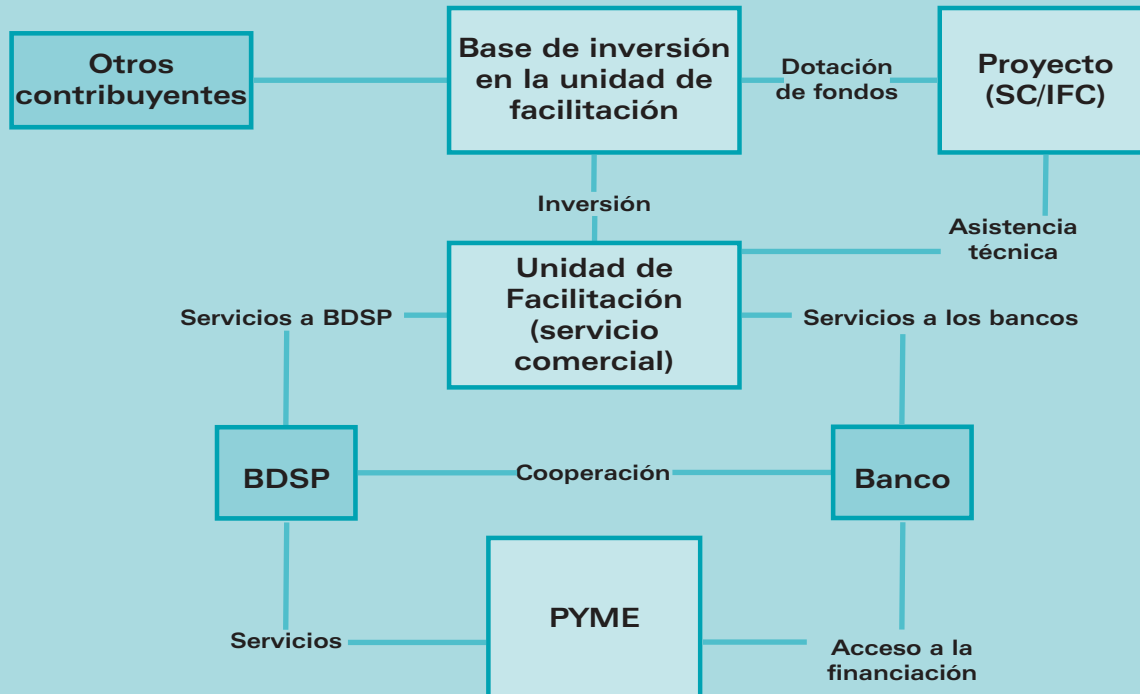
El facilitador:

- refuerza la capacidad de los bancos para prestar a las PE;
- certifica a los proveedores de SDE y les imparte formación sobre los procedimientos de aplicación y los criterios de concesión de créditos de determinados bancos, además de prestarles otros servicios;
- facilita los contratos entre los proveedores de SDE y los bancos para el pago de servicios de consultoría a las PE; y
- promueve este sistema.

Hasta la fecha, Swisscontact ha puesto a prueba tres modelos de facilitación:

- facilitación directa entre proveedores de SDE y tres bancos;
- refuerzo de capacidades para que el Banco de Indonesia preste servicios de facilitación basados en la provisión de subvenciones; y
- creación de un servicio de facilitación comercial en el que bancos y PE pagan por los servicios.

A continuación figura un diagrama de este último modelo, que Swisscontact espera llevar a cabo el próximo ejercicio.



Hasta la fecha, 6 bancos y 29 proveedores de SDE se han incorporado al sistema y, en un plazo de 6 meses, se ha facilitado la concesión de créditos a PE por un importe de 2 millones de dólares de Estados Unidos, con otros 2 millones pendientes de la evaluación de los bancos. Swisscontact replicará el sistema, con modificaciones, en otras regiones, con la cooperación del Banco de Indonesia e IFC.

Bissegger, documento interno de Swisscontact, 2004

Para más información, enviar un mensaje de correo electrónico a peter@swisscontact.or.id o ade@swisscontact.or.id, o visite www.swisscontact.or.id.

Ejemplo 28: financiación agraria

Critecnia en Peru

"Critecnia es una empresa que trabaja con pequeñas explotaciones aldoneras. Los agricultores suscriben un contrato de gestión con la compañía, que compra y comercializa su producto y les ofrece suministros a un precio relativamente barato. Además, Critecnia les pone en contacto con diversas fuentes de financiación. Antes de su intervención, el bajo índice de reembolso por parte de los agricultores era endémico, y las instituciones financieras se mostraban recelosas a la hora de proporcionarles fondos. Critecnia negocia ahora los créditos en nombre de los agricultores, y para su consecución, éstos ofrecen como garantía sus tierras.

Critecnia detrae los pagos de los créditos y las tarifas de la asistencia técnica la gestión en el lugar de venta, y divide posteriormente los beneficios netos en partes iguales. El tipo de interés exigido por los bancos es del 24%, con un pago final global en la época de al cosecha. Incluidos los servicios de Critecnia, el coste total de los créditos se eleva a un tipo de interés efectivo del 30%. Al parecer, Critecnia es rentable, con tasas de reembolso muy elevadas la mayoría de los años."

Extraído de Pearce, 2004.

(Créditos de comprador y proveedor a los agricultores: ¿tienen los donantes un papel que desempeñar?), se examinan las prácticas de agrofiancación existentes y las iniciativas de los órganos de desarrollo encaminadas a fomentar la financiación agraria conjuntamente con la asistencia técnica, la provisión de suministros o los servicios de comercialización. En la revisión se concluye que:

- los proveedores y compradores de insumos del sector privado suelen ofrecer crédito y asesoramiento a los agricultores, pero los servicios no llegan a todas las áreas de mercado con potencial, y las condiciones financieras y la

calidad de dichos servicios va desde los que resultan beneficiosos a los de carácter explotador;

- las entidades dedicadas al desarrollo han puesto en práctica propuestas innovadoras para fortalecer el acceso a la financiación agraria y los servicios técnicos mediante la organización de los agricultores y la consolidación de los vínculos de mercado con instituciones que prestan ambos tipos de servicios; y
- en algunos casos, las instituciones financieras se implican igualmente en este tipo de iniciativas mediante la vinculación con proveedores de insumos, compradores u organismos especializados en desarrollo.

En el informe se concluye que los donantes sí tienen un papel que desempeñar en la mejora de la financiación agraria, si bien deben actuar con precaución para no distorsionar los mercados financieros, de productos y de servicios empresariales. Además, han de asegurarse de que las intervenciones refuerzan las opciones competitivas de los agricultores en lo que respecta a los insumos, los servicios técnicos y financieros y las vías de comercialización.

5.2 Proveedores y modelos empresariales

Al prestar asistencia a PE, siempre se plantea el reto de obtener servicios asequibles y de calidad a las empresas de manera sostenible. Los programas y proveedores de SDE ponen a prueba nuevos modelos empresariales para abordar tal reto. Los programas colaboran con una amplia gama de proveedores de SDE, incluidos agentes privados y, en ocasiones, públicos, que operan de manera independiente o en asociación. En el presente apartado se examinan algunas de las nuevas vías que entidades públicas y privadas utilizan para ofrecer SDE, así como las cuestiones planteadas actualmente que atañen a las asociaciones como proveedores de este tipo de servicios.

5.2.1 Corporaciones que prestan servicio a las PE

En el ámbito corporativo, existe cada vez mayor convencimiento de que, en el contexto de unos mercados mundiales abiertos y crecientemente competitivos, los pobres representan un grupo de poder adquisitivo aún por explotar.⁹⁹ Algunas corporaciones perciben a las PE como un nicho potencial de consumidores pobres, o como vía de venta para acceder a éstos, mientras que otras consideran a estas unidades como proveedores capaces de ayudarles a mejorar su competitividad en los mercados globales. Asimismo, se ejerce una presión cada vez mayor por elevar el grado de responsabilidad social corporativa. Esta tendencia

Pregunta clave:
¿Quién cuida de los intereses de los pobres y de las PE en un contexto de creciente relación de éstos con grandes corporaciones nacionales y multinacionales?

procede tanto de las propias compañías, como de los clientes interesados en las prácticas laborales y medioambientales de éstas. Como consecuencia, algunas corporaciones han tomado la iniciativa, ya sea por voluntad propia o animados por un organismo dedicado al desarrollo, de establecer o consolidar relaciones comerciales con PE.

Ejemplo 29: iniciativas del sector privado para prestar servicio a PE

Dupont Agricultural Products and Seeds y Bogasari Flour Mills

Dupont Agricultural Products and Seeds consideraba a Colombia como posible mercado de crecimientos, pero los agricultores del país experimentaban dificultades para obtener créditos destinados a adquirir insumos, ya que los bancos perciben la agricultura como una actividad de alto riesgo. Dupont adoptó el Plan Agrícola Integral (PAID), que ofrece financiación para adquirir insumos mediante contratos a plazo con arreglo a los cuales, los agricultores venden su cosecha anticipadamente a un precio fijo a diversas industrias agrarias en el marco de acuerdos convenidos mediante el sistema PAID. A lo largo del período de cultivo, los agricultores reciben asistencia técnica acerca del uso y manejo seguros de productos químicos agrarios, también en lo que respecta a la repercusión medioambiental y la eliminación segura de envase y embalajes. Los socios de Dupont en el plan son el Ministerio de Agricultura, Finagro, el Banco Agrario, el Consejo Nacional de Agricultura y Ganadería y la Cámara Estatal de Compensación y Seguridad.

En Indonesia, el sector de elaboración de tallarines genera un 6% de las ventas de Bogasari Flour Mills. Bogasari ofrece diversos tipos de asistencia a los fabricantes de tallarines para que desarrollen su actividad y, de este modo, eleven las ventas de harina de la compañía. La ayuda comprende:

- asistencia jurídica para obtener licencias y libertad para operar sin verse sometido a acoso, extorsión o amenazas de desahucio;
- formación sobre calidad, almacenamiento e higiene, y seminarios sobre la operación y el mantenimiento de maquinaria;
- publicación de un boletín sobre la producción de tallarines y los mercados, productos y equipos del sector;
- patrocinio de eventos locales diseñados para promover nuevos sabores y medios de preparación de tallarines;
- fomento entre los productores de tallarines de la constitución de asociaciones mediante las que pueden recibir y pagar la harina.

Deloitte Touche Tohmatsu, PNUD, 2004

Para más información, véase <http://www.undp.org/business/smeworkshop.html>.

⁹⁹ Prahalad y Hart, 2004.

En el campo de los SDE, varias instituciones activas en el ámbito del desarrollo trabajan para aprovechar tal tendencia, prestando su apoyo a las corporaciones interesadas en ofrecer servicios a las PE e incorporarlas a sus cadenas de suministro o distribución. El PNUD, ONUDI y el Pacto Mundial se unieron recientemente a Unilever, una empresa multinacional, para patrocinar una conferencia dirigida a corporaciones multinacionales y concebida para compartir experiencias en la colaboración con pequeñas empresas.¹⁰⁰ Los participantes concluyeron que existen diversas razones por las que las corporaciones se interesan en reforzar sus relaciones comerciales con las PE — reducción de costes, minimización de efectos negativos sobre el medio ambiente, atenuación de las vulnerabilidades del suministro, cumplimiento de las normativas públicas, beneficios en cuanto a *branding* o difusión de la marca, aumento del acceso a los mercados, mayor base de clientes y construcción de mercados para el futuro. En un número de casos se identificó a corporaciones activas en el mismo sector o área geográfica que trabajan juntas para asistir a las PE.¹⁰¹ En el marco de otra iniciativa, la Ashoka Foundation presta su apoyo a “emprendedores sociales” de menor escala que dirigen su acción a la población desfavorecida a través de empresas comerciales, en algunos casos, mediante la provisión de servicios empresariales.¹⁰²

5.2.2 Modelos empresariales para la provisión de servicios integrados

A medida que aumentan los programas de SDE centrados en subsectores específicos, se expande la gama de modelos empresariales para la provisión de servicios integrados. Varios proyectos acceden a numerosas PE mediante el fomento de la disposición y la capacidad de unas pocas grandes compañías para prestar servicios integrados a sus proveedores.¹⁰³ Sin embargo, ¿qué ocurre con

aquellos sectores en los que no existen grandes empresas dispuestas o capaces de trabajar con numerosas PE proveedoras? En estos sectores, los programas experimentan con diversas intervenciones para estimular la oferta de servicios integrados a las PE en el marco de cadenas de valor:

- desarrollo de servicios prestados en los lugares de recogida en los que las PE venden sus productos. Tales servicios pueden ser prestados por intermediarios o por cooperativas, o por proveedores de SDE comerciales que venden a las cooperativas;¹⁰⁴
- colaboración con agentes privados y públicos para establecer mercados físicos en los que los servicios integrados puedan prestarse con mayor facilidad¹⁰⁵
- mejora de la capacidad de las PE establecidas como objetivo para convertirse en intermediarias o agentes del mercado que prestan servicios integrados a otras PE¹⁰⁶; y
- vinculación de los intermediarios con los proveedores de SDE, ya sea para mediar en la venta de servicios a las PE, o para adquirir servicios como el diseño de productos, que se trasladan a continuación a las pequeñas empresas¹⁰⁷

5.2.3 Privatización de servicios prestados tradicionalmente por el Estado

En un contexto en el que las Administraciones tratan de recortar sus presupuestos mediante la reducción o la privatización de la provisión de ciertos servicios, diversos organismos activos en el campo del desarrollo experimentan con la promoción de la prestación por parte del sector privado de servicios tradicionalmente ofrecidos por el Estado. Quizás el campo en el que se ha efectuado una mayor labor es el de los servicios de extensión agraria.¹⁰⁸ Las notables dificultades existentes son bien

¹⁰⁰ Presentaciones e informes disponibles en <http://www.undp.org/business/smeworkshop.html>.

¹⁰¹ Deloitte Touche Tohmatsu, PNUD, 2004.

¹⁰² Ashoka, 2004 www.ashoka.org.

¹⁰³ Por ejemplo, véase el proyecto Kenya BDS financiado por USAID (www.kenyabds.com), y el proyecto sobre SDE de USAID-SDCAsia en Mindanao, Filipinas (www.bdsknowledge.org).

¹⁰⁴ Hitchins, y cols., 2004.

¹⁰⁵ Ibid.

¹⁰⁶ Kumar, EDA, 2004

¹⁰⁷ Tladi y Miehlbradt, TTO, 2004; Jones y Shaikh, MEDA/ ECDI, 2004.

¹⁰⁸ Ryazanov, Helvetas, 2004; Abdullayev, Mercy Corps, 2004; Knopp, Deloitte Emerging Markets, 2004.

Pregunta clave:
¿pueden comercializarse igualmente las destrezas empresariales básicas utilizando las lecciones extraídas de los servicios de extensión agraria?

conocidas: explotaciones pequeñas y dispersas, capacidad de pago limitada, cultura de derechos adquiridos, y existencia de servicios gratuitos que desincentiva las iniciativas privadas. No obstante, los resultados preliminares son alentadores, ya que ponen de relieve que los servicios de extensión agraria orientados a la atención de la demanda pueden ser sostenibles y ofrecen prestaciones necesarias y de calidad a los pequeños agricultores. ¿Cómo obtienen los proyectos tales resultados? Se refieren a continuación diversas conclusiones derivadas recientemente:

- los servicios que se venden ofrecen ventajas que los servicios públicos raramente brindan, como una provisión más frecuente o bajo demanda, la prestación en la propia explotación en lugar de en una sede central y un asesoramiento más práctico;¹⁰⁹
- los servicios populares se vinculan a beneficios obvios de cara al mercado, como la asistencia prestada a los agricultores para cultivar productos que puedan venderse en mercados de valor superior;¹¹⁰
- el asesoramiento y la información se combinan en transacciones de valor manifiesto para los agricultores, como en el caso de la integración del asesoramiento agrícola en transacciones para la poda de árboles o la fumigación de cosechas¹¹¹, o la incorporación del asesoramiento y la prestación de conocimientos sobre cría de animales en operaciones relativas a la provisión de servicios veterinarios, fármacos o técnicas de inseminación artificial;¹¹²

- los servicios integrados prestados por compradores o proveedores de insumos agrarios permiten que la limitada capacidad de pago de los pequeños agricultores no suponga un obstáculo insalvable;¹¹³

Ejemplo 30: servicios privados de extensión agraria prestados por una gran empresa en La India

Rallis – Agricultural Inputs

“Rallis es una gran compañía dedicada al suministro de insumos agrarios en India, que introdujo el concepto de Rallis Kisan Kendra (RKK) para la prestación de servicios integrados a los agricultores. El sistema RKK se dirige a los agricultores que cultivan semillas de soja, hortalizas y fruta, y opera en cinco estados. Entre los productos y servicios que ofrece figuran los siguientes:

- visitas periódicas de agrónomos a los terrenos de los agricultores (con arreglo a un calendario convenido);
- facilitación del crédito a los agricultores (a través de los bancos);
- provisión de la totalidad de insumos agrarios (semillas, fertilizantes y productos químicos);
- comprobación de suelos; y
- adquisición de la cosecha en su conjunto (en nombre de otros agentes asociados del mercado).

El sistema RKK comenzó en 2001 con 584 agricultores y 3.600 acres. En 2002, se amplió a 725 agricultores y 5.000 acres. La tasa de inscripción es de 2 dólares, con independencia del tamaño de la propiedad (aunque las cargas varían en función del cultivo y de la naturaleza de los servicios prestados)."

Hitchins, y cols., DFID, 2004

Para más información, dirija un mensaje de correo electrónico a: global@springfieldcentre.com o visite www.springfieldcentre.com y www.bdsknowledge.org.

¹⁰⁹ Nussbaum y Miehlebradt, SEEP/PLP, 2004.

¹¹⁰ Bista, IDE, 2004.

¹¹¹ Knopp, Deloitte Emerging Markets, 2004.

¹¹² Abdullayev, Mercy Corps, 2004.

¹¹³ Knopp, Deloitte Emerging Markets, 2004.

- la demanda agregada a través de grupos de agricultores eleva la disposición de los proveedores privados a prestar servicio a las PE;¹¹⁴
- las asociaciones de varias empresas permiten ofrecer una combinación de servicios apropiada: la colaboración entre proveedores de insumos agrarios, empresas dedicadas a la transformación de productos agrícolas y bancos pueden brindar a los agricultores el acceso a suministros de calidad, servicios de extensión, crédito y mercados;¹¹⁵
- las técnicas de comercialización y fomento de la demanda que ilustran los beneficios de los servicios para los agricultores pueden elevar su disposición a pagar por su prestación.¹¹⁶

Un número creciente de programas se encuentran con que los agricultores pueden pagar y están dispuestos a abonar los servicios de extensión agraria que les proporcionan un beneficio financiero inequívoco, siempre que se presten en el momento adecuado, a precios asequibles y con diversas opciones de pago.

5.2.4. Asociaciones, grupos y conglomerados como proveedores de SDE

Existe un interés renovado en el campo de los SDE por trabajar con asociaciones, al considerar las notables deseconomías de escala y la falta de poder en el mercado de que adolecen las PE por separado. Se ha producido un rápido incremento en el número de iniciativas, en particular en programas de orientación sectorial, con el fin de fomentar la capacidad de las asociaciones. Además, los profesionales del desarrollo ponen a prueba la inclusión de grupos informales o de conglomerados de empresas, estructurados o no, como socios principales en los proyectos.

Ejemplo 31: asociaciones que prestan servicios de información empresarial

GTZ en Sri Lanka

En Sri Lanka, GTZ lleva a cabo el Proyecto de Información Empresarial (EIP) financiado por BMZ, una iniciativa de siete años de duración encaminada a elevar la utilización de información empresarial por parte de PYME, con el fin de elevar y sostener su competitividad. El EIP refuerza la capacidad de los proveedores asociados para facilitar información empresarial a las PYME bajo demanda. La mayoría de los proveedores asociados son cámaras de comercio. Gran parte de la asistencia de EIP se ha centrado en vincular a los proveedores entre sí y con fuentes nacionales e internacional de información, así como en ayudarles a instalar y utilizar eficazmente un sistema de gestión de datos.

En 2003, el EIP asistió a nueve proveedores en un total de 78.689 transacciones en materia de información empresarial. Se facilitan cinco tipos de datos: actividad empresarial general, contactos empresariales, perspectivas y tendencias, estadísticas sectoriales y análisis de la situación empresarial. La información se proporciona a través del correo electrónico o convencional, el teléfono, el fax y un centro de atención. Las transacciones han aumentado en un 116% respecto a la información básica recabada en el ejercicio de 2000.

Gärtner, GTZ, 2004

Para más información, véase www.bis-asia.net y www.bdsknowledge.org.

¹¹⁴ Abdullayev, Mercy Corps, 2004.

¹¹⁵ Hitchins, y cols., DFID, 2004.

¹¹⁶ Abdullayev, Mercy Corps, 2004.

Ejemplo 32: funciones múltiples de una asociación

El programa Agropyme en Honduras

Agropyme, un programa de la SDC ejecutado por Helvetas y Swisscontact, trabaja actualmente con COHORSIL, una cooperativa agraria fundada en 1980, que desea mejorar la competitividad de las empresas agrarias. En los decenios de 1980 y 1990, la cooperativa emprendió tres actividades: comercialización de insumos agrarios, servicios de transformación de café y servicios de comercialización de café. Sin embargo, en 2000, el precio del café experimentó una drástica caída y los agricultores perdían dinero con sus producciones.

Con el apoyo de Agropyme, COHORSIL desarrolló un plan de negocio orientado a asistir a los miembros a pasarse a la producción de hortalizas frescas destinadas a mercados de valor elevado y menor riesgo, como los de la agroindustria, la exportación y los supermercados. Para dar tal paso, los agricultores necesitaban una amplia gama de nuevos servicios. COHORSIL intervino en la prestación de muchos de ellos de diferentes maneras. La cooperativa, a cambio del pago de una determinada tarifa, suministra directamente plantas de semillero producidas en invernaderos, nuevos insumos, instalaciones de almacenamiento y envasado y servicios de comercialización. Por otra parte,



COHORSIL establece asociaciones con proveedores privados que ofrecen servicios especializados como la consecución de certificaciones y vínculos en mercados internacionales. Asimismo, COHORSIL negocia con proveedores privados, en nombre de sus miembros, la prestación de servicios como los relativos al tratamiento de residuos de plaguicidas y análisis de suelos, asistencia técnica, diseño e instalación de sistemas de riego por goteo, transporte y asistencia jurídica. El pago es efectuado en unas ocasiones por COHORSIL, y en otras directamente por los miembros. Algunas explotaciones han obtenido ya su certificación y, gradualmente, aumenta el número de agricultores en contacto con nuevos clientes que obtienen sus productos de un modo rentable. COHORSIL cuenta ya con 69 empleados a tiempo completo, y cinco sucursales que prestan servicio a 385 miembros y a más de 1.200 no afiliados en 17 comunidades.

Rodríguez, 2004; disponible en <http://www.intercoop.ch/sed/2004/wks-sed/>; y de Ruijter de Wilke, 2003; disponible en www.bdsknowledge.org.

Para más información, sírvase enviar un mensaje de correo electrónico a Iván Rodríguez (swisscontact_ivan@cablecolor.hn) o visite: www.agropymeonline.org

Los que abogan por este tipo de enfoques basado en el empleo de conglomerados respecto al desarrollo de las PE señalan las siguientes ventajas de tales agrupaciones:

- promueven las eficiencias colectivas, a menudo necesarias para que las PE interactúen con eficacia en las cadenas de valor;

- habilitan a las PE para relacionarse con mayor eficacia con agentes del mercado más poderosos, con la Administración y con otros interlocutores; y
- formalizan las relaciones entre diversas empresas, promueven el aprendizaje lateral y vertical y fomentan la confianza y la colaboración entre las distintas unidades de negocio.¹¹⁷

¹¹⁷ Kula, AMAP, 2004.

A pesar de este interés renovado, quedan por aclarar ciertas cuestiones fundamentales:

- ¿cuál es el papel apropiado para las asociaciones y los grupos en diversos contextos: como proveedores o como facilitadores?
- ¿Cuál es su ventaja comparativa respecto a las empresas privadas como proveedores, y a las ONG y los contratistas como facilitadores?
- ¿A quién le corresponde desempeñar la función de reforzar la capacidad de las asociaciones? ¿Deben los facilitadores interactuar directamente con las PE para constituir asociaciones, o pueden, o están dispuestos, estos grupos a pagar servicios de consultoría que les ayuden a organizarse y consolidar su capacidad?
- ¿Cómo pueden las asociaciones, cooperativas y otros grupos funcionar adecuadamente y evitar sucumbir a anteriores patrones de mala gestión y corrupción, en entornos que adolecen de sistemas jurídicos y de asistencia débiles para tales grupos?

A pesar de estas dudas, los programas experimentan con la dotación de ayuda a las asociaciones para que fomenten y presten servicios empresariales como la oferta de información a cambio del pago de tarifas, el abastecimiento y suministro de insumos, la facilitación de vínculos de mercado y el almacenamiento. Los programas ayudan igualmente a las asociaciones a agregar la demanda de SDE de sus miembros, y a identificar a proveedores y a negociar con éstos en nombre de sus afiliados en lo que respecta a prestaciones como las de transporte, servicios jurídicos, envases y embalajes y estudios de mercado.¹¹⁸ En algunos casos, las asociaciones desempeñan además funciones de defensa de derechos y facilitación en el mercado en general.¹¹⁹

5.2.5 Asociaciones de entidades públicas y privadas en la prestación de SDE

Los organismos activos en el ámbito del desarrollo, al considerar el contexto general de los mercados de provisión de SDE, son cada vez más conscientes de que la Administración debe desempeñar un papel fundamental en lo que respecta a conseguir que tales mercados funcionen. Aunque gran parte de ese papel consiste en crear y mantener un entorno habilitador y propicio, algunos programas ponen a prueba la promoción de asociaciones de entidades públicas y privadas para la prestación de SDE.¹²⁰ Entre los servicios que pueden prestarse a asociaciones de tal índole figuran los de I+D, el desarrollo de cualificaciones, la provisión de información y la certificación. En Malí, los veterinarios privados proporcionan información pública subvencionada relativa a la agricultura, además de servicios veterinarios de pago,¹²¹ mientras que, en Azerbayán, recurren a la Administración para el suministro de los materiales necesarios para la inseminación artificial.¹²²

Entre las formas de asociación de entidades públicas y privadas figuran las que siguen:¹²³

- subcontratación de las tareas de prestación del servicio al sector privado, financiada por una combinación de fondos públicos y pagos privados, como en el caso de los servicios de extensión agraria parcialmente privatizados o las compañías de suministros públicos que contratan con PE la venta de servicios o el cobro de facturas;¹²⁴
- delegación de la provisión de servicios a organizaciones no gubernamentales o de afiliados, financiada mediante impuestos, cuotas de afiliación o fondos públicos, como en el caso de las inspecciones de calidad o los registros mercantiles; y

¹¹⁸ Rodríguez, Helvetas, 2004.

¹¹⁹ Pollack, ATA, 2003.

¹²⁰ Knopp, Deloitte Emerging Markets, 2004; Kumar, EDA, 2003; Abdullayev, Mercy Corps, 2004; Wakelin, Intermediate Technology Consultants, 2004.

¹²¹ Hitchins, y cols., DFID, 2004.

¹²² Abdullayev, Mercy Corps, 2004.

¹²³ Hitchins, y cols., DFID, 2004.

¹²⁴ Wakelin, Intermediate Technology Consultants, 2004.

Ejemplo 33: asociación de entidades públicas y privadas en la prestación de SDE

Gyandoot en India

En 2000, el Gobierno de Madhya Pradesh puso en marcha un proyecto experimental de gobernanza electrónica, con arreglo al cuál diversas comunidades abrieron kioscos de información áreas rurales desfavorecidas. Estas unidades, financiadas plenamente por las administraciones y las comunidades locales, ofrecían los siguientes servicios:

- información sobre las tasas de los precios de las lonjas de productos agrarios, por 5 rupias;
- por 15 rupias, copias de los registros de la propiedad inmobiliaria, que todos los bancos de cada distrito convienen en aceptar como documentos legales;
- registro en línea de solicitudes de certificados de rentas, procesos judiciales y domicilio; por 10 rupias;
- reparación en línea de agravios públicos, por 10 rupias, incluidas las reclamaciones relativas al agua potable, la calidad de semillas y fertilizantes, la concesión y el desembolso de becas, cuestiones relativas a la situación laboral, funcionamiento de las escuelas o los comités locales, etc.
- centro local de subastas a disposición de los agricultores y demás habitantes de cada localidad, para la puja por terrenos, maquinaria agrícola, equipos y otros bienes duraderos. Los distintos artículos pueden consignarse para su venta por 25 rupias durante tres meses; la relación de artículos a la venta puede consultarse por 10 rupias;
- información actualizada respecto a los beneficiarios de pensiones de la seguridad social y de regímenes de desarrollo rural, a las subvenciones públicas otorgadas a los comités locales, a las distribuciones públicas, y a las familias por debajo del umbral de pobreza, etc.

Al año de su puesta en marcha, la red de 31 kioscos presta servicio a 311 *panchayats* (comités locales), a más de 600 pueblos y a una población que ronda el medio millón de personas (casi el 50% del total del distrito).

El proyecto evoluciona hacia la constitución de un tipo de unidad de negocio denominada *Drishtee*, que contempla un modelo de franquicias que puede expandir la provisión a 50.000 kioscos en el plazo de seis años. Al parecer, todos los bancos comerciales del distrito en el que opera *Drishtee* se muestran ansiosos por financiar nuevos kioscos, y han convenido la dotación de fondos para tres de ellos.

Hitchins, y cols., DFID, 2004

Para más información, dirija un mensaje de correo electrónico a: global@springfieldcentre.com o visite www.springfieldcentre.com

- empresas conjuntas entre la Administración y el sector privado, como las dedicadas a la investigación agraria.

Este tipo de asociaciones se enfrentan a varios retos en lo que se refiere a la provisión de servicios. Resulta difícil de determinar las funciones apropiadas de los organismos públicos y las organizaciones privadas en el seno de una asociación. Puede que los primeros carezcan de la capacidad necesaria para contratar, gestionar o supervisar regímenes de actuación relativamente complejos establecidos con las entidades mercantiles. Es posible que la financiación a largo plazo por parte de la Administración no esté asegurada. No es sencillo

determinar el equilibrio preciso de fondos públicos y privados. Como sucede con todos los servicios financiados con cargo a fondos públicos, un exceso de “dinero gratuito” en la ecuación puede menoscabar la disposición de las PE a pagar, y distorsionar el mercado para los proveedores privados.¹²⁵ A pesar de estas dificultades, varios programas perciben esta modalidad de asociación para la prestación de SDE como una manera útil de elevar la calidad y la repercusión de los servicios públicos, “activar” la transición de la provisión del Estado al sector privado y fomentar la prestación de servicios como los de I+D, equiparables a bienes públicos en ciertos aspectos.

¹²⁵ Hitchins, y cols., DFID, 2004.

6. Intervenciones y gestión de programas. Nuevas estrategias y asociaciones

En el presente capítulo se hace hincapié en las innovaciones en las intervenciones efectuadas por los programas, y se destacan nuevas estrategias de promoción de la demanda y consolidación de la oferta, derivadas en algunos casos del intento de los encargados de fomentar los mercados de SDE de comprender e interactuar mejor con los mercados y sistemas de subsectores y cadenas de valor. Se consideran además nuevas asociaciones y funciones institucionales en los programas de fomento de mercado, y en particular, el papel ejercido por las corporaciones y las administraciones locales, y se formulan recomendaciones útiles sobre la gestión de programas de SDE. Algunas de estas asociaciones y estrategias surgieron con el incremento de la interacción de los programas de SDE con sistemas más generales, como los asociados a las instituciones corporativas y de la Administración.

6.1 Innovaciones en el ámbito de las intervenciones

Un principio rector esencial del fomento de mercados de SDE consiste en estructurar los programas para que sean capaces de responder con flexibilidad a las variaciones del mercado. En la práctica, tal principio se ha traducido en la aplicación de ciertos programas con un mandato bastante abierto en cuanto a la determinación y al desarrollo de los principales sectores de PE y mercados de SDE. Por una parte, tal opción es el sueño de todos los profesionales del desarrollo, pero éstos comienzan también a aprender a abordar con cautela una trampa fundamental de la flexibilidad: la parálisis del análisis. En ocasiones, resulta más sencillo estudiar la economía y los mercados locales que intentar modificarlos. En este sentido, puesto que la información suele ser muy escasa en economías débiles, siempre hay más que

aprender acerca de los mercados locales. Anteriormente, en el apartado sobre la consecución simultánea de un cambio sistémico y de resultados a corto plazo (capítulo 2), se destacó que los programas más eficaces suelen centrarse desde un primer momento en productos y servicios específicos. Además de este elemento esencial, las entidades encargadas de ejecutar los SDE aluden a otros “trucos del oficio” que parecen ayudarles a pasar rápidamente del análisis a la acción:

- fomento de la demanda de servicios utilizando relaciones de mercado, instituciones, modos de comunicación y estructuras sociales;
- atracción de los proveedores con una “oferta” clara e interesante;
- selección de proveedores de acuerdo con la escala y el alcance del proyecto, y utilización de procesos eficaces y transparentes; y
- fortalecimiento de la capacidad de los proveedores con estrategias nuevas e innovadoras.

6.1.1 Fomento de la demanda de servicios

Al ejecutar las estrategias de desarrollo y consolidación de los sistemas existentes, y de consecución de resultados a corto plazo, a los profesionales les resulta de utilidad promover la demanda utilizando las relaciones de mercado, instituciones, modos de comunicación y estructuras sociales existentes. Los programas con perspectivas a largo plazo procuran la mejora de estos canales; otros aprovechan sus virtudes y trabajan para la corrección de sus deficiencias. Entre las técnicas específicas de fomento de la demanda figuran las que siguen:

- *comprobación del fomento de la demanda durante la evaluación de mercado:* incluso mientras evalúan la demanda, algunos investigadores del mercado se ocupan de

fomentarla entre los entrevistados (esta técnica puede resultar útil también durante la ejecución);¹²⁶

■ *utilización de la formación empresarial básica para promover el conocimiento y la comprensión de los SDE avanzados:* algunas organizaciones modifican sus planes de formación empresarial básica teniendo en cuenta el mercado general de SDE. Durante la formación, hacen hincapié en el modo en que diversos tipos de servicio empresarial pueden ayudar a los clientes a abordar cuestiones esenciales. Ayudan a los clientes a percibir los servicios como un artículo valioso, más que como un bien público, y llevan a cabo ejercicios en los que los clientes identifican determinados servicios y salen a tratar de encontrarlos;¹²⁷

■ *utilización de los servicios de los medios de comunicación, programas de radio de información entre empresas y publicaciones impresas:* las PE que disponen de acceso a los programas de radio dirigidos a ellas siguen aludiendo a la información que reciben como la principal razón por la que escuchan sus emisiones. Valoran enormemente los datos relativos a las oportunidades de mercado, las ferias comerciales y las fuentes de suministro. Los programas desempeñan asimismo un papel crucial en el fomento del conocimiento de las cuestiones que atañen a las principales políticas y normativas locales, así como del compromiso con el tratamiento de dichas cuestiones. En menor medida, los programas facilitan asimismo los contactos en los mercados de servicios empresariales intersectoriales;¹²⁸

■ *utilización de las ONG y asociaciones comerciales existentes para llegar a las poblaciones objetivo:* los profesionales del desarrollo señalan que el acceso a los pobres a través de las organizaciones y los canales de información existentes resulta más rápido que el desarrollo de nuevas infraestructuras.¹²⁹

Pregunta clave:

¿qué debe acometerse primero, el fomento de la demanda o el refuerzo de la capacidad de los proveedores?
Algunos encargados de la ejecución de proyectos cometen un error esencial, que consiste en promover ampliamente las iniciativas antes de que: a) los servicios se encuentren desarrollados adecuadamente y b) los proveedores estén preparados para responder a la demanda de las PE. Atraer un número suficiente de proveedores a fin de desarrollar servicios para las PE resulta difícil si existen pocos datos que indiquen la existencia de una demanda generalizada. ¿Cómo pueden los programas determinar la combinación adecuada de fomento de la demanda y refuerzo de la oferta para poner en marcha el mercado?

Las herramientas de fomento de la demanda se utilizan también de manera conjunta para generar sinergias entre las distintas intervenciones en el mercado de SDE (p. ej., los programas de radio promueven las ferias comerciales entre empresas, y en estos eventos surgen oportunidades empresariales que pueden promoverse adicionalmente en la radio).

Los profesionales del desarrollo refieren ciertos apuros con la periodificación de sus iniciativas de fomento de la demanda y potenciación de la oferta. Señalan la necesidad de adecuar la oferta de los proveedores y la demanda de las PE, con el fin de estimular ésta de manera efectiva y eficaz. Concluyen asimismo que resulta esencial trabajar en el lado de la oferta para obtener servicios y proveedores capaces de responder a la demanda promovida previamente, o durante el período de fomento de ésta.¹³⁰

¹²⁶ Nussbaum y Miehlbradt, SEEP/PLP, 2004.

¹²⁷ Swisscontact Kenya, SEEP/PLP, 2004; Tanburn, OIT Sri Lanka, 2004; Nourse, ARC, 2003.

¹²⁸ Anderson, ILO Media evaluation, 2004.

¹²⁹ Bista, IDE, 2004.

¹³⁰ Swisscontact Kenya, SEEP/PLP, 2004.

Ejemplo 34: fomento de la demanda

Durante la evaluación de mercado: EDA ha evaluado el mercado de formación técnica en una parte de India que ha recibido una instrucción de este tipo caracterizada por su deficiente calidad, su pequeña escala y por estar subvencionada. Durante la evaluación del mercado, EDA pidió a las PE que realizarán una elección hipotética entre una escuela de baja calidad y gratuita para sus hijos, o un centro docente de precio moderado, pero de calidad superior. Todos respondieron que elegirían la segunda opción. A continuación, EDA preguntó si realizarían la misma elección respecto a la formación técnica para sus empresas y obtuvo resultados similares.

Kumar, EDA, 2004.

Para más información, véase www.edarural.com, www.seepnetwork.org (PLP) y www.bdsknowledge.org.

Utilización de técnicas de “aprendizaje basado en la acción”: la herramienta de facilitación de Swisscontact denominada *JIGUNDULIE* (descubre por ti mismo) brinda la oportunidad de aprender entre compañeros utilizando técnicas de identificación y resolución de problemas, y se ofrece a las PE en asociación con IMF. El facilitador proporciona información básica a modo de introducción, y los participantes, por turnos, se encargan de identificar los problemas empresariales y sus causas, proponiéndose soluciones entre sí y comprometiéndose a emprender acciones específicas. Después de varias semanas, los participantes vuelven para debatir el modo en que funcionan o no las soluciones adoptadas. Swisscontact adaptó los métodos de aprendizaje basado en la acción para estimular la demanda de SDE comerciales, ofreciendo información acerca de los servicios empresariales concebidos como una solución de negocio, y puso en contacto a las PE con los proveedores de dichos servicios en una feria comercial.

Swisscontact, 2004.

Para más información, envíe un mensaje de correo electrónico a swisscontact@wananchi.com y set@wananchi.com o visite www.seepnetwork.org (PLP) y www.bdsknowledge.org.

Utilización de las instituciones existentes: en una prueba de las estrategias de promoción de la formación de la OIT en Sri Lanka se determinó que colaborar con una gran ONG indígena capaz de acceder a las poblaciones desfavorecidas resultaba más eficaz que trabajar con un grupo comercial que trataba de expandirse en áreas rurales. IDE Nepal informa de que, aunque sus ONG asociadas locales no ejercieron debidamente como facilitadores en un período breve, su papel fue primordial en las tareas de comprensión y comunicación de IDE con las comunidades rurales fijadas como objetivo. La cooperación con organizaciones asociadas en el terreno de la movilización social, y el trabajo con grupos de agricultores previamente constituidos han generado sinergias en el área del proyecto, ha reforzado las relaciones de colaboración, y ha mejorado la eficacia en cuanto al empleo de costes de las actividades del proyecto.

OIT Sri Lanka, de próxima publicación en <http://www.siyblanka.com/>; véase www.bdsknowledge.org e IDE Nepal, www.ideorg.org.

Utilización de los medios de comunicación: mediante la canalización de los mensajes básicos de la formación empresarial a través de un formato de ocio común como los programas de comedia distribuidos en VCD en Camboya, la OIT pudo dirigir su acción, al menos, a 40.000 personas en un mes, ya que en tal período se vendieron 10.000 copias (oficiales) a través de canales comerciales.

Tanburn; correspondencia a través del correo electrónico, OIT, 2004.

Para más información, véase www.bdsknowledge.org.

Ejemplo 35: divulgación a proveedores

SDE de la OIT en Zambia

La OIT, con la financiación de Sida, ha emprendido el fomento de mercados de SDE para las PE en Zambia, con el fin de elevar el acceso de éstas a servicios operativos y estratégicos como los relativos a la información empresarial, el establecimiento de contactos y la incorporación a mercados que las PE necesitan para crecer. La estrategia inicial del programa replica, y adapta al contexto de Zambia, la labor efectuada por la OIT en el terreno de los SDE en otras regiones de África, centrada en la asistencia a programas de radio dirigidos a pequeñas empresas, portales empresariales en Internet, periódicos de comunicación entre empresas, así como la organización de ferias para el establecimiento de contactos en el mercado. Se utilizó un proceso dividido en tres fases para identificar socios del proyecto en el sector privado y desarrollar asociaciones avanzadas:



evaluaciones de mercado iniciales: centradas en la comprensión del entorno de operación de este tipo de iniciativa en los medios de comunicación en Zambia y la valoración general de la capacidad de suministro en este país. El personal del proyecto entrevistó a los propietarios y el personal de emisoras de radio, editoriales, proveedores de servicios de Internet y organizadores de ferias comerciales. Este contacto inicial potenció enormemente el interés de los proveedores y procuró a la OIT información sobre los deseos y necesidades de éstos, así como de sus virtudes y deficiencias.

Seminario sectorial: la OIT celebró seminarios para divulgar las conclusiones de su evaluación del mercado. Tales foros sirvieron a la OIT y a los proveedores para profundizar en el conocimiento mutuo, generar un mayor interés en la iniciativa y ayudar a la Organización a depurar su interpretación de la capacidad y el interés de los proveedores.

Publicidad: cuando la OIT estuvo en condiciones para seleccionar a los proveedores, publicó una oferta específica en un periódico. Esta medida permitió anunciar formalmente y legitimizar su proceso de selección, y garantizar que toda parte interesada que no hubiera tenido noticia del programa por canales informales dispondría de la oportunidad de participar.

La OIT pudo seleccionar a proveedores de alta calidad entre los componentes de un conjunto de solicitantes prometedores que pretendían su incorporación al programa.

Muzira, OIT Zambia, 2004

Para más información, envíe un mensaje de correo electrónico a Tapera Muzira (muzira@bdszambia.com), o visite www.bdszambia.com y www.bdsknowledge.org.

6.1.2 Atraer a los proveedores

Un reto fundamental en el lado de la oferta consiste en lograr que los proveedores participen en el programa, y en convencerles para que presten servicio a las PE. La mayoría de los encargados de la ejecución de los proyectos refieren la existencia de dificultades para persuadir a las empresas privadas de que dirijan su actividad hacia las PE o mejorar los servicios prestados a éstas constituye una oportunidad de negocio rentable. Los facilitadores comienzan a percibir a los proveedores de SDE no como compañeros en la ejecución de tareas de desarrollo, sino como empresas que el programa puede ayudar a perfeccionar. Los proveedores, por su parte, perciben a los facilitadores como socios empresariales, lo que somete a éstos a la presión de tener que disponer de algo tangible (una oferta) para atraer a aquéllos y conseguir que apuesten por la oportunidad de dirigir su actividad a las PE.

Los órganos encargados de la ejecución de los proyectos utilizan diversas técnicas para identificar proveedores y promover las oportunidades que brindan los programas:

- interacción durante las evaluaciones de mercado e información recabada de éstas;
- talleres y seminarios sectoriales;
- ferias comerciales dirigidas a empresas y recurso a los medios de comunicación; y
- publicidad.

Estas estrategias resultan de utilidad para descubrir a los proveedores “ocultos” del sector privado que las organizaciones dedicadas al desarrollo pueden pasar fácilmente por alto al efectuar sus sondeos generales del mercado.

Ejemplo 36: atraer a los proveedores

Mercy Corps en Azerbayán

El mercado de servicios veterinarios en las áreas rurales de Azerbayán ejemplifica el de numerosas regiones rurales. En el país ejercen veterinarios cualificados, pero se concentran en las áreas urbanas y sus servicios suelen resultar demasiado complejos, caros o poco convenientes para los ganaderos rurales desfavorecidos. Éstos no utilizan regularmente servicios de prevención, carecen de información acerca de las técnicas mejoradas de cría de animales, y sólo recurren a la prestación de veterinarios cuando el ganado enferma. El resultado consiste en una producción de calidad y cantidad deficientes, elevadas tasas de mortalidad y escasa rentabilidad. Tales dificultades de producción complican a los ganaderos la atracción de compradores a sus áreas y, por tanto, experimentan además problemas de comercialización. En los primeros 18 meses de operación, Mercy Corps colaboró con 34 proveedores de servicios veterinarios, de los que un 70% eran licenciados universitarios, y el resto, personal paraveterinario. Mercy Corps hizo que su prestación llegara a unos 1.400 ganaderos del medio rural.

¿Cómo atrajeron a los veterinarios? En el primer estudio de mercado se identificó a diversos veterinarios mediante el anuncio insertado en periódicos locales y la distribución de folletos en departamentos veterinarios, laboratorios, tiendas de fármacos y otros lugares frecuentados por estos profesionales. El programa suscitó su interés mediante la descripción de la oportunidad de negocio que consistía en vender sus servicios en las áreas rurales, y la oferta de una formación técnica y gerencial gratuita impartida en una sola sesión (por formadores del sector privado, como otros veterinarios y distribuidores de fármacos). Mercy Corp explicó además el modo en que podían estimular la demanda y tener acceso a los ganaderos. Constituyeron 30 agrupaciones de ganaderos para promover la importancia de los servicios preventivos y la disponibilidad de prestaciones asequibles, adecuadas y convenientes. Una vez preparados los veterinarios y las distintas poblaciones, Mercy Corps procedió a poner en contacto a ambas partes. Desde entonces, muchos veterinarios han venido realizando actividades de comercialización independientes y han identificado y ayudado a prestar nuevos servicios, como los de inseminación artificial y la optimización de la reproducción.

Abullayev, Mercy Corps, 2004

Para más información, véase www.bdsknowledge.org.

Figura 5: Mercy Corps Azerbaijan – Principales agentes en el mercado de asesoramiento veterinario y de producción en las regiones meridionales de Azerbayán

Estrategia de facilitación del mercado: la estrategia de facilitación de Mercy Corps consiste en fomentar la interacción empresarial y las transacciones entre los proveedores locales de servicios y los productores ganaderos mediante el refuerzo de la capacidad empresarial de los primeros, la formación de agrupaciones de agricultores y la sensibilización respecto a las ventajas de las acciones de atención veterinaria general y preventiva. Red de Formación SEEP IGP

| Agentes principales | ¿Por qué son importantes en su programa? | ¿En qué consistió su oferta? | ¿Cuál fue su reacción inicial? |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) Clientes – ganaderos y avicultores | Los propietarios de pequeñas explotaciones ganaderas y avícolas constituyen los objetivos fundamentales del programa. Se trata de productores de carne, lácteos y otros productos ganaderos ocupados en satisfacer su propio consumo doméstico y la demanda de estos productos de los consumidores finales. Son los principales usuarios de los servicios veterinarios. | Mercy Corps facilita el desarrollo de agrupaciones de ganaderos en los pueblos, y los pone en contacto con veterinarios y proveedores que elevan su conocimiento de los servicios y les asesoran sobre la utilización de éstos. Se establecen además vínculos con otros proveedores de servicios empresariales y agentes del sector, con el fin de fomentar el conocimiento de las tendencias existentes en el mercado ganadero. | Reacción: la mayoría de las poblaciones reaccionan de manera muy positiva y con gran entusiasmo, mientras que los ganaderos y los ayuntamientos se muestran altamente interesados. No obstante, algunas agrupaciones esperaban obtener ayudas financieras del programa para utilizar y aplicar asesoramiento y servicios veterinarios y financiar acciones preventivas. |
| 2) Proveedores de servicios privados | Estos veterinarios del sector privado, tiendas de fármacos veterinarios y funcionarios estatales (que también prestan servicios a título privado) son los agentes que ofrecen uno de los SDE más importantes a los pequeños propietarios de explotaciones: tratamiento, vacunación y asesoramiento y asistencia para la cría y la alimentación del ganado. De acuerdo con las estimaciones de Mercy Corps, el acceso continuado a estos servicios puede dar lugar a una reducción de los costes de producción para los ganaderos que oscila entre el 7 y el 45%. | La intervención de Mercy Corps en este ámbito consiste en desarrollar la capacidad de los proveedores para mejorar los servicios que prestan a los ganaderos y ayudarles a ampliar su base de clientes y a renovar su oferta. El programa ayuda además a los veterinarios a constituir redes locales que les faciliten el tratamiento de problemas comunes en su sector. | Reacción: una mezcla de escepticismo y reacciones positivas. Los proveedores de servicios relativamente jóvenes mostraron entusiasmo e iniciativa, mientras que los veterinarios de mayor edad (que trabajaban bajo el régimen soviético) reaccionaron con gran escepticismo y exigieron un sueldo para participar en las actividades de redes veterinarias. En cualquier caso, la mayoría manifestó un enorme entusiasmo respecto al desarrollo de nuevos servicios de inseminación artificial del ganado bovino. |
| 3) Departamentos Veterinarios del Estado | Los Departamentos Veterinarios del Estado son los únicos proveedores de las vacunaciones impuestas por la Administración, y se ocupan de controlar la calidad de los productos cármicos vendidos en los bazares locales. Estos órganos son plenamente responsables además de prevenir en su área de competencia las enfermedades de animales sometidos a vacunación obligatoria. | La colaboración con el programa les ayuda a satisfacer sus objetivos previstos en distintas políticas (como los relativos a la formación sobre enfermedades animales, acciones preventivas, beneficios de la vacunación, etc.) sin tener que cargar en exceso los exiguos presupuestos estatales. | Reacción: se mostraron sumamente escépticos y preocupados, ya que pensaban que el programa podría poner de relieve las ineficiencias del departamento. Sin embargo, al mismo tiempo, se mostraron muy atentos en cuanto a la provisión de recursos para las actividades del programa. |
| 4) Otros agentes del sector: intermediarios del subsector de la carne y personal dedicado a la recogida de leche | Los intermediarios o revendedores adquieren animales a los ganaderos desplazándose a los pueblos y las áreas en torno a los bazares y los revenden en éstos o a la red de restaurantes y bares locales. El personal dedicado a la recogida de leche viaja de un pueblo a otro, así como a las grandes explotaciones, con el fin de adquirir este producto para las empresas de transformación de lácteos locales y ubicadas en la capital. Las agrupaciones de ganaderos tienen la opción de interactuar con este personal y con los revendedores, con el fin de suministrar mayores volúmenes y obtener mejores precios. | El programa no se ha ocupado directamente aún de los revendedores de carne . Los veterinarios que facilitan información del mercado y garantizan la salud de los animales comprados y vendidos establecen la mayoría de los contactos entre los revendedores y los ganaderos. Nuestra oferta al personal dedicado a la recogida de leche consistió en ponerles en contacto con las agrupaciones de ganaderos que producen un volumen diario adecuado, y en ayudarles a ampliar sus cadenas de suministro. | El personal dedicado a la recogida de leche se mostró muy satisfecho con la puesta en contacto con fuentes de suministro adicionales. |

No obstante, sin un claro entendimiento de los beneficios del programa, los proveedores pueden abandonar su participación rápidamente. Los órganos encargados de la ejecución deben tomar la iniciativa en cuanto a la determinación de una “oferta” dirigida a los proveedores. En un reciente seminario, la Red de Formación de SEEP para programas IGP financiados por USAID utilizó una herramienta para determinar sus ofertas a los distintos proveedores que participan en sus programas. Tal herramienta, utilizada originalmente para ayudar a los programas que operan en varios sectores a comprender estrategias y retos comunes, parece propicia para asistir a los programas a planificar claramente su planteamiento respecto a los distintos proveedores con los que colaborarán, particularmente en el caso de los programas sectoriales. En la figura 5 que sigue, se ilustran los principales agentes en un programa de Mercy Corps en Azerbaiyán, así como las ofertas de éste para atraerlos. Las categorías de agentes principales pueden modificarse para adaptarse a cualquier programa, y las preguntas planteadas pueden ampliarse o alterarse de otro modo para planificar y analizar el avance del programa y las soluciones a distintas dificultades extraídas de sesiones de intercambio de ideas. En la figura 5 que sigue, se ilustran los principales agentes en un programa de Mercy Corps en Azerbaiyán, así como las ofertas de éste para atraerlos.¹³¹ Las categorías de agentes principales pueden modificarse para adaptarse a cualquier programa, y las preguntas planteadas pueden ampliarse o alterarse de otro modo para planificar y analizar el avance del programa y las soluciones a distintas dificultades extraídas de sesiones de intercambio de ideas. Nótese que se incluyen las PE establecidas como objetivo y otros facilitadores para comprender la motivación de todos los agentes para participar en el proyecto.

Ésto demuestra que los órganos encargados de la ejecución del proyecto utilizan una combinación de actividades de comercialización y divulgación eficaces, y elaboran una “oferta” apropiada para atraer a los proveedores y conseguir que éstos participen en las iniciativas de fomento del mercado estrechamente coordinadas con la estimulación de la demanda.

Pregunta clave:

¿es mejor trabajar con muchas PE proveedoras de pequeña escala, o con unos pocos proveedores de escala superior?

Por una parte, algunos órganos promueven a los proveedores de pequeña escala, como destacados artesanos o ganaderos, proveedores de servicios paraveterinarios y otros empresarios individuales que comparte ubicación geográfica, cultura, idioma y estructura de costes con las PE establecidas como objetivo. Por la otra, se presta cada vez más atención a los desfavorecidos como oportunidad de mercado viable, y algunas grandes corporaciones están demostrando su capacidad para dirigir sus actividades de comercialización a los pobres. Resulta más eficaz trabajar con un único gran proveedor que aporte más recursos técnicos y financieros al programa. Sin embargo, tienden a establecer canales de mercado monopolísticos. ¿Qué escala o proveedor resulta mejor, o es el mercado local el que determina finalmente la elección?

6.1.3 Selección de proveedores

La visión que subyace a las iniciativas de fomento de mercados consiste en desarrollar una gama de proveedores en régimen de competencia, o al menos influir en su expansión, de modo que las PE dispongan de un conjunto de socios empresariales para su elección. En la práctica, los órganos encargados de la ejecución de los proyectos trabajan con un número de proveedores que oscila entre uno y setenta. ¿Qué determina la opción de estos órganos en cuanto a la cifra de proveedores con los que colaborar en las distintas fases del programa y en mercados de diverso tamaño? ¿Cómo deciden tales órganos con quién trabajarán? En el presente apartado se considera el modo en que estas entidades abordan tales cuestiones.

¹³¹ Documentos internos de la red de formación de USAID-SEEP IGP, 2004.

A primera vista, la cuestión esencial parece consistir en el número de proveedores con los que un programa decide colaborar. Sin embargo, un aspecto más radical y significativo es el de la cifra de proveedores que prestarán servicio a las PE en un determinado mercado, y si éstas contarán con una gama de proveedores en régimen de competencia o se verán abocados a un mercado monopolístico. Esta cuestión reviste mayor importancia al considerar si las PE disponen de acceso a compradores y proveedores de insumos en régimen de competencia, o si los programas refuerzan las tendencias monopolísticas en los mercados locales.

La mayoría de órganos encargados de la ejecución de programas refieren que ofrecer a las PE una gama de proveedores (y de compradores y proveedores de suministros) es idóneo y constituye un que confían lograr en última instancia, pero que varios factores limitan la capacidad de estas entidades para alcanzar tal objetivo a corto o medio plazo:

- **fase del proyecto:** cuando los encargados de la ejecución de proyectos fomentan nuevos servicios y ponen a prueba nuevos mercados y modelos de negocio para su prestación, prefieren trabajar con uno o unos pocos proveedores de manera intensiva, y después replicar los modelos y servicios eficaces;¹³²
- **tamaño y madurez del mercado:** algunos mercados son muy pequeños y débiles, o excesivamente inmaduros, y los programas deben afanarse para identificar siquiera un puñado de proveedores dispuestos a participar en el proceso. Una oferta a los proveedores consiste en reservarles un territorio del mercado garantizado para los servicios en los que invierten;¹³³
- **escala de los proveedores existentes:** en algunos mercados, los proveedores existentes actúan a gran escala y pueden dirigir sus servicios a numerosas PE. Además, es posible que ejerzan una notable influencia en entidades similares. En estos casos, algunos programas optan por trabajar con un único gran proveedor

para acceder eficazmente a un elevado número de PE, con la esperanza de que el éxito de uno induzca a los demás a imitarle;¹³⁴

- **debilidad de proveedores y mercados y recursos del programa limitados:** en ciertas situaciones, los proveedores requieren una intensa actividad en materia de refuerzo de capacidades, o ciertos sectores exigen una notable facilitación del desplazamiento de los proveedores a lo largo de la cadena de valor. Con unos recursos limitados, los programas restringen el número de proveedores con los que trabajan en cada nivel de la cadena.¹³⁵

En la mayoría de los casos, las entidades que trabajan con pocos proveedores, o con aquéllos que actúan en situaciones de ausencia de competencia, confían en que acaben surgiendo mercados competitivos, ya sea mediante la replicación o la copia de programas en el mercado.

Con unos fondos relativamente limitados, algunas de estas entidades son capaces de replicar los modelos empresariales experimentales entre proveedores en régimen de competencia durante la vida de proyectos a corto plazo.¹³⁶ ¿Qué les permite actuar de este modo?

- la existencia de numerosos proveedores en el mercado;
- una oferta sólida a los proveedores;
- un modelo empresarial simple, contrastado y comprobado, o un marco temporal breve para la comprobación del modelo; y
- una gama reducida de servicios, o la existencia de servicios que pueden combinarse y facilitarse a través de un único proveedor.

En un caso, el programa no ofrecía servicios directos a los proveedores, sino que, más bien, facilitaba la constitución de asociaciones de éstos, la estimulación de la demanda, y el establecimiento de vínculos con posibles clientes a través de ferias comerciales y directorios de empresas.¹³⁷

¹³² Griffith, ITDG, 2004; Lusby, AFE, 2004; Knopp, Deloitte Emerging Markets, 2004; Tanburn, ILO-FIT, 2003.

¹³³ Fisher y Moon, ApproTEC, 2004; Knopp, Deloitte Emerging Markets, 2004.

¹³⁴ Tanburn, OIT-FIT, 2003; Knopp, Deloitte Emerging Markets, 2004; Muzira, OIT, 2004.

¹³⁵ Muzira, OIT, 2004; Lusby, AFE, 2004. +

¹³⁶ Abdullayev, Mercy Corps, 2004; Ryazanov, Helvetas, 2004; Bista, IDE, 2004.

¹³⁷ Ryazanov, Helvetas, 2004.

¿Qué hace posible que surjan los imitadores?

- La existencia de proveedores que compiten, o pueden competir, en el mercado;
- fuertes incentivos para los proveedores: tanto oportunidades de mercado, como demanda de las PE;
- un modelo empresarial sencillo, contrastado y comprobado, caracterizado además por la facilidad de acceso; y
- el grado de complejidad de los servicios se ajusta a la capacidad de los proveedores para adoptar aquéllos sin necesidad de asistencia técnica.

Cuando los órganos encargados de la ejecución de programas deben seleccionar un reducido número de proveedores con los que trabajar, se plantean dos vías con diferentes implicaciones. La *elección de ganadores* se da cuando un programa selecciona algunos de los mejores proveedores activos en el mercado, lo que puede generar distorsiones en éste y resentimiento entre los demás no elegidos. El trabajo con *líderes de mercado* deriva de una situación en la que sólo unos pocos proveedores están dispuestos a colaborar con el proyecto. El proyecto procura su participación y, posteriormente, acoge de manera favorable a los recién llegados a medida que se interesan por la iniciativa. En esta situación, algunos líderes del mercado merecen disfrutar de cierta ventaja en el mercado por asumir el riesgo inicial, y el proyecto realiza la misma oferta justa a todos los proveedores. En ambos casos, los profesionales del desarrollo atenúan los riesgos de trabajar con pocos proveedores creando procesos de selección transparentes y comunicándose con la mayor claridad posible con posibles proveedores acerca del planteamiento y las intenciones a largo plazo del proyecto.¹³⁸

6.1.4 Refuerzo de la capacidad de los proveedores

Una vez que los programas de SDE han atraído y seleccionado a los proveedores con los que trabajarán, ¿qué estrategias utilizan para desarrollar la capacidad de éstos? En la mayoría de los casos, los suministradores son empresas del sector privado y los planteamientos respecto al refuerzo de capacidades comprenden una amplia gama de

Pregunta clave:
¿es posible que demasiados proveedores “estropeen el caldo” del mercado?

Numerosos organismos asisten únicamente a unos pocos proveedores por miedo a que se produzca un exceso de competencia en pequeños mercados emergentes. El riesgo consiste en que, si acceden al mercado demasiados proveedores, la competencia de precios impulsará a la baja la calidad del servicio. En el caso de los programas que tratan de mejorar la competitividad de sectores completos mediante la integración de servicios en las transacciones comerciales con los compradores, es importante que éstos dispongan de márgenes suficientes para cubrir el coste de tales servicios. Si el mercado se vuelve demasiado competitivo, los servicios se eliminan, la calidad decrece y la competitividad del sector en cuestión puede entrar en una espiral de descenso. La mayoría de los organismos dedicados a la ejecución de proyectos convienen en que las PE que disponen de varias opciones en cuanto a proveedores, suministradores de insumos y compradores obtienen mejores oportunidades de mercado y transacciones comerciales. ¿Cuántos proveedores son demasiados en un determinado mercado?

estrategias de fomento empresarial que van de la potenciación de los vínculos entre empresas, o el fortalecimiento de las destrezas, al desarrollo de nuevos productos y servicios, entre otras medidas. Algunas de las acciones más innovadoras se describen con mayor detenimiento más adelante. Nótese que el término proveedores alude a los prestadores comerciales de SDE que venden servicios a PE u ofrecen servicios pagados por una entidad comercial tercera, así como a los suministradores o compradores de insumos que integran la provisión de servicios en otras transacciones de mercado.

¹³⁸ Muzira, OIT, 2004; Abdullayev, Mercy Corps, 2004; Tanburn, ILO-FIT, 2004; Knopp, Deloitte Emerging Markets, 2004.

Vínculos empresariales

Dada la abundancia de iniciativas de fomento de subsectores o cadenas de valor, el establecimiento y consolidación de vínculos empresariales constituye la estrategia de desarrollo de proveedores más común en los programas de SDE actuales. Entre las nuevas técnicas para poner en contacto a las empresas y reforzar los vínculos entre éstas figuran las que siguen:

- servicios de vinculación local a través de bases de datos y otros sistemas facilitados por las TI, y de ferias comerciales para empresas;¹³⁹

- mejora de la confianza en las relaciones de mercado mediante el desarrollo de modelos de contrato entre proveedores y PE, la oferta de formación a ambas partes (normalmente en grupos) acerca de la importancia de tales instrumentos, y la facilitación de presentaciones personales;¹⁴⁰ y
- prestación de ayuda a los proveedores para que desarrollen modelos empresariales capaces de extender su acción a las PE, como el sistema de *e-choupal* en India. A menudo, esta estrategia requiere el establecimiento o la consolidación de los vínculos empresariales en ambas direcciones de la cadena de valor.¹⁴¹

Debido a la complejidad de los vínculos empresariales que pueden existir en un programa,

Figura 6: Matriz de categorías de relaciones empresariales¹⁴²

| CATEGORÍAS DE RELACIONES EMPRESARIALES | | | | | | |
|----------------------------------------|-----------------|--------------|--------------------------------------|--------|-----|------------|
| | Pequeña empresa | Gran empresa | Asociación de empresas / Cooperativa | Admin. | PSE | Consumidor |
| Pequeña empresa | | | | | | |
| Gran empresa | | | | | | |
| Asociación de empresas / Cooperativa | | | | | | |
| Admin. (como comprador) | | | | | | |
| PSE | | | | | | |
| Consumidor | | | | | | |
| | Pequeña empresa | Gran empresa | Asociación de empresas / Cooperativa | Admin. | PSE | Consumidor |

Instrucciones: comenzar desde arriba (pequeñas empresas) y avanzar hasta abajo (consumidor), marcando con una X las relaciones existentes en las que se centrará su programa. Utilice una Y para marcar las nuevas relaciones que constituyen, o constituirán, una prioridad de su programa.

¹³⁹ Knopp, Deloitte Emerging Markets, 2004.

¹⁴⁰ Ibid.

¹⁴¹ Annamalai y Rao, Digital Dividend, 2003; Knopp, Deloitte Emerging Markets, 2004.

¹⁴² Bear, SEEP/USAID IGP, 2004.

Ejemplo 37: formación y asistencia técnica a proveedores

AFE Ghana

Con el apoyo de DFID, Action for Enterprise (AFE) puso en marcha un proyecto para promover la asistencia técnica, la formación y otros servicios empresariales destinados a empresas de pequeña escala, a través de intermediarios de mercado como compañías de exportación, que prestan tales servicios corriendo con los costes porque les conviene actuar así desde el punto de vista del beneficio último para su actividad. En respuesta a las demandas de un comprador internacional, una de las compañías exportadoras se enfrentó al reto de desarrollar y producir una cesta de paja rectangular para la exportación. Los productores necesitaban aprender el modo de tejer y fabricar tales artículos de una manera eficaz en relación con los costes (factores que evitaban que la empresa exportadora satisficiera las demandas de su cliente). Con estos objetivos en mente, AFE ayudó a la compañía a organizar una actividad de refuerzo de capacidades mediante la cuál, se reunía a una determinado grupo de tejedores (microempresas y PE) para trabajar como grupo en el desarrollo de nuevas cestas. Esta labor en equipo permitió a los tejedores compartir conocimientos y, al mismo tiempo, adquirir nuevas destrezas de sus compañeros. De este modo, se creó un modelo que las compañías exportadoras podrán replicar en futuras iniciativas de desarrollo de productos.

Lusby, AFE, 2004

Para más información, véase: www.actionforenterprise.org y www.bdsknowledge.org

comienza a generalizarse la utilización de una herramienta que ayuda a los profesionales del desarrollo a identificar a los agentes que constituirán su objetivo (figura 6). La herramienta puede

emplearse además para describir los servicios que se prestan a través de un determinado vínculo entre empresas, las virtudes y las deficiencias de éste, y la “oferta” que el facilitador dirigirá al proveedor en el marco del vínculo.

Formación y asistencia técnica

La formación y la asistencia técnica constituyen un componente esencial de numerosas iniciativas de desarrollo de proveedores. Entre las nuevas vías que los facilitadores utilizan para impartir formación y asistencia técnica figuran:

- las sesiones conjuntas de intercambio de ideas, el diseño de seminarios y los ejercicios participativos de desarrollo de servicios que ayudan a los proveedores a aprender el modo de configurar productos o servicios;¹⁴³
- la provisión de información acerca de los últimos estándares, tendencias de mercado o técnicas de producción que puede ser empleada por los proveedores y transmitida a las PE;¹⁴⁴ y
- el desarrollo de materiales técnicos para orientar a los proveedores en cuanto a la prestación de servicios y la gestión actividades dirigidas a las PE.¹⁴⁵

Aunque algunos programas siguen ocupándose de formar a los proveedores para que evalúen el mercado y desarrollen sus propios servicios dirigidos a las PE, la mayoría imparte actualmente formación y asistencia técnica orientada y concreta para ayudar a los proveedores a prestar servicios específicos.

Creación de empresas

A menudo, escasean los proveedores en los mercados muy débiles. En estas situaciones, los facilitadores se encargan de inducir a los emprendedores para que creen nuevas unidades dedicadas a los servicios empresariales y capaces de satisfacer la demanda de éstos de las PE. En programas de mayor antigüedad, un patrón de actuación habitual consistía en crear empresas sociales utilizando capital riesgo para poner en

¹⁴³ Lusby, AFE, 2004.

¹⁴⁴ Boquiren, SDCAsia, 2004; Knopp, Deloitte Emerging Markets, 2004.

¹⁴⁵ Lusby, AFE, 2004; Tanburn, FIT SEMA, 2004.

marcha una nueva cooperativa o empresas propiedad de ONG. Cada vez más, los facilitadores identifican modelos empresariales incipientes puestos a prueba por diversos emprendedores y convencen a otros para que copien el modelo en cuestión.¹⁴⁶ Estos nuevos empresarios suelen ser miembros más avanzados o líderes del mercado de PE establecido como objetivo. En otras situaciones, los facilitadores dirigen su publicidad a empresarios o empresas de mayor complejidad,¹⁴⁷ a continuación comprueban experimentalmente el modelo de negocio con uno o varios de ellos, y acometen (o planifican) la replicación del modelo con nuevos proveedores. Actualmente se presta menos atención que en el pasado a la capitalización de estas unidades, y se otorga una mayor prioridad a la provisión de asesoramiento técnico acerca del modelo de negocio y a la orientación de los emprendedores respecto a su inicio de actividad en nuevos mercados y actividades.

Refuerzo de mercados y proveedores de servicios secundarios

En mercados algo más consolidados, muchos facilitadores tratan de multiplicar al repercusión de su actividad mediante el fomento de mercados de servicios secundarios. En éstos, los proveedores de SDE son clientes de servicios empresariales comerciales. Existen al menos tres modelos de este tipo de mercado en los programas actuales de SDE:

- proveedores de SDE que adquieren SDE comerciales a otros proveedores;¹⁴⁸
- suministradores y compradores de insumos que adquieren SDE comerciales;¹⁴⁹ y
- suministradores y compradores de insumos que reciben servicios integrados de sus correspondientes suministradores o compradores de tales materiales.¹⁵⁰

En la figura 7 se ilustran estos tres modelos.

Ejemplo 38: creación de empresas basada en modelos empresariales existentes aislados

Crecer Con Su Empresa en Honduras

Crecer Con Su Empresa es una empresa multimedia que ayuda a las microempresas en Honduras a acceder a información y a diversas destrezas técnicas. El fundador gestionaba su propia pequeña empresa cuando decidió abordar las necesidades de información y formación de emprendedores como él mediante una revista, un programa de radio, un sitio web y actividades de formación. La revista es más técnica y exhaustiva que otras publicaciones gratuitas interempresariales, y atrae publicidad exclusiva. El programa de radio es interactivo, responde a las necesidades de las PE y ayuda a estas unidades a mantenerse en contacto con el mercado. Los cursos docentes se orientan al tratamiento de cuestiones específicas. La empresa lleva dos años operando de manera rentable y nunca ha recibido asistencia al desarrollo. Hasta la fecha, ningún organismo dedicado al desarrollo ha tratado de replicar la experiencia de Crecer Con Su Empresa, pero es el tipo de iniciativa que los facilitadores buscan para documentar y reproducir con el fin de reforzar la provisión de SDE.

de Wildt, Marieke de Ruijter, ILO, 2003

Para más información, véase

<http://www.crecerconsuempresa.com.hn/cultura.html>

Los facilitadores consideran importante distinguir entre estos mercados secundarios y los que sirven directamente a las PE por tres razones. En primer lugar, si los programas no reconocen la existencia de tales mercados, sus actividades de facilitación pueden distorsionar su funcionamiento. En segundo lugar, mediante el reconocimiento y el fomento de dichos mercados, los programas pueden potenciar

¹⁴⁶ Jones y Shaikh, MEDA-ECDI, 2004; Kumar, EDA, 2003 y 2004.

¹⁴⁷ Abdullayev, Mercy Corps, 2004.

¹⁴⁸ Abdullayev, Mercy Corps, 2004; Tanburn, OIT-FIT, 2004; Anderson, OIT-FIT, 2004.

¹⁴⁹ Manaktala, IDE, 2003; Pollack, ATA, 2003.

¹⁵⁰ Lusby, AFE, 2004; Abdullayev, Mercy Corps, 2004.

su repercusión, su eficacia en relación a los costes y su sostenibilidad. En tercer lugar, estos mercados pueden presentar oportunidades y restricciones diferentes a las de los que sirven a las PE. Por ejemplo, puede que los exportadores (que integran en su prestación el asesoramiento técnico a las PE productoras) se caractericen por una fuerte demanda de nuevos tipos de productos, en un mercado en el que los productores son tradicionales y poco dispuestos a modificar sus métodos de elaboración y su gama de productos. Cuanto más fuerte sea el mercado, más oportunidades existirán para desarrollar estos mercados secundarios.

6.2 Gestión de SDE. Funciones institucionales

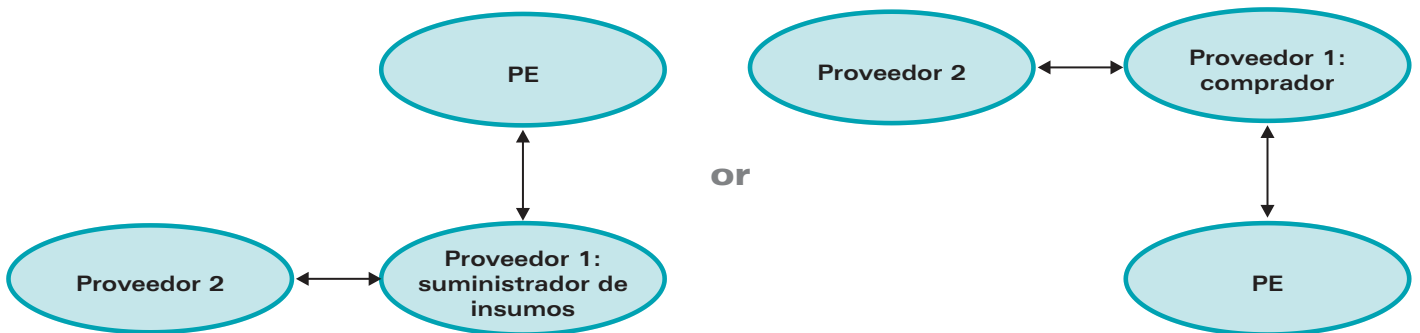
A medida que donantes y profesionales del desarrollo toman conciencia de la importancia de la asunción de responsabilidades por los agentes locales en el fomento de los mercados de SDE, amplían la gama y los tipos de asociaciones que utilizan para ejecutar sus intervenciones. En el presente apartado se examinan las iniciativas recientes y las lecciones preliminares extraídas de las asociaciones con las administraciones y las

Figura 7: fomento de mercados de SDE secundarios

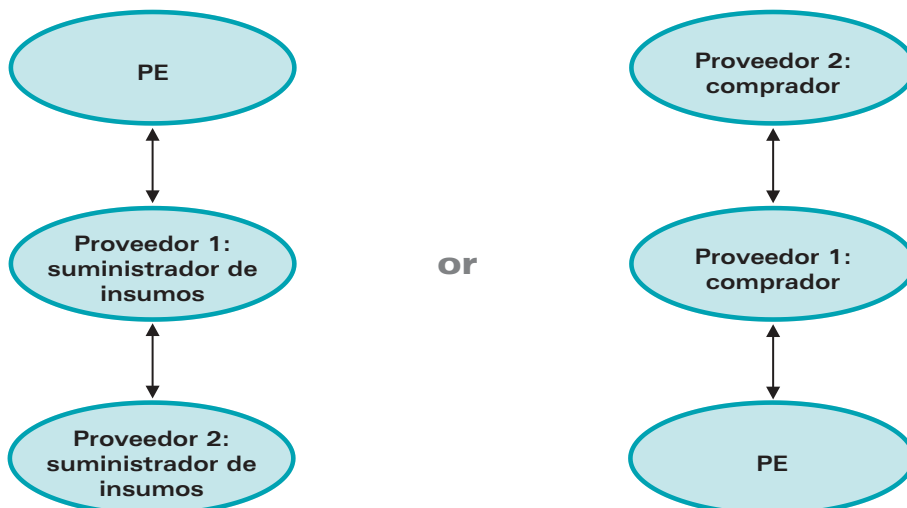
Mercado secundario de SDE comerciales



Mercado secundario de SDE - Comerciales e integrados



Mercado secundario de SDE integrados



corporaciones locales contempladas en los programas. Se identifican asimismo dos estrategias esenciales en cuanto a la gestión de una función de facilitación, e innovaciones respecto al modo en que los donantes acometen los proyectos de fomento de mercados.

6.2.1 La función de las administraciones locales en los programas de SDE

En las directrices de los donantes sobre SDE se anima a las administraciones a interrumpir la provisión directa de servicios. No obstante, en los últimos años, existe un creciente consenso respecto a la importancia del papel que debe desempeñar el sector público en el fomento de los mercados de SDE. En la figura 8 se ofrecen algunos ejemplos de las funciones que ejercen las administraciones en estos mercados.¹⁵¹

Recientemente, varias entidades han colaborado con las administraciones locales en calidad de socios en tareas de fomento de mercados (para productos y servicios de consumo, o para servicios empresariales).¹⁵² Su experiencia ilustra las posibilidades de trabajar con la Administración respecto a cuestiones de regulación local que afectan a las PE, así como a diversos servicios requeridos, como la concesión de licencias. No obstante, el éxito ha sido menor en el caso de las administraciones locales que abordan tareas de facilitación del mercado de SDE. El proyecto de asistencia técnica financiado por ADB y denominado *Consolidación de servicios de desarrollo empresarial*, experimentó las siguientes limitaciones al procurar que las administraciones locales ejercieran un papel de facilitación del mercado de SDE en cuatro distritos de Indonesia:

Ejemplo 39: refuerzo de los mercados secundarios de información

GTZ en América Central



Mediante una iniciativa regional, GTZ, con el apoyo de BMZ, ha contribuido a establecer un sistema de información a través de Internet para cinco países de América Central. El sistema presta servicio a dos grupos objetivo: 1) PE y 2) proveedores de SDE e instituciones de asistencia a PYME (tanto públicas, como privadas). El sitio web para el segundo grupo contiene diversos enlaces a información actualizada

acerca de legislación nacional, importaciones y exportaciones, y datos de referencia sobre cuestiones como el género, la promoción de las PE y una producción más limpia. A través de esta iniciativa, GTZ fomenta los mercados de información tanto para las PE, como para los proveedores de SDE y las instituciones que sirven a las pequeñas empresas. A lo largo del pasado año, el sitio web recibió una media ligeramente inferior a 25.000 visitas al mes. Los consorcios nacionales de partes interesadas recaban información, gestionan el contenido del sitio web y, cada vez más, financian el sistema a través de sus propios presupuestos y ventas de publicidad de patrocinadores.

Kittel, unpublished, GTZ, 2004

Para más información, dirijase por correo electrónico a Doris Becker (doris.becker@gtz.de), o visite www.infomipyme.com

- “A pesar de que todos los distritos cuentan con presupuestos considerables para apoyar a las PYME, existe una falta de motivación política y de incentivos burocráticos para desprenderse del control sobre las actividades directas de ejecución y prestación;

¹⁵¹ Hitchins, y cols., 2004.

¹⁵² Por ejemplo, GTZ en Sudáfrica, Helvetas en Kirguistán, y Swisscontact en Indonesia.

Figura 8: funciones alternativas desempeñadas por la Administración en el fomento de mercados de SDE

| País | Cuestión | Acción |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Argentina | Estándares de calidad bajos en el sector de la exportación. | Poner en contacto a los órganos públicos responsables de tales estándares con diversas asociaciones. |
| Zimbabwe/ Chile | Deficiente orientación comercial en la formación profesional. | Combinación de estímulos financieros y cambio normativo y liberalización, con el fin de promover la provisión privada. |
| Reino Unido | Costes de cumplimiento elevados. | Fomento de los servicios de información pública a las PYME y los proveedores de servicios empresariales, con el fin de potenciar la claridad y la orientación. |
| Sudáfrica | Desconexiones entre las normas de contratación pública y las PYME. | La organización responsable de dichas normas colabora con los proveedores de SDE para potenciar los contactos de intermediación entre las empresas y los compradores del sector público. |

- inadecuada capacidad para identificar, seleccionar y trabajar con flexibilidad con los proveedores privados de SDE;
- programas genéricos de ayuda a las PYME con escasos fundamentos en el análisis de las restricciones que atañen a este tipo de empresas.”

En el informe de asistencia técnica se concluye que “las restricciones que dieron lugar a los agentes activos en el ámbito del fomento de las PYME a cuestionarse la capacidad de la Administración para desempeñar un papel directo en la prestación de SDE parecen inhibir igualmente la capacidad de ésta para facilitar tales servicios”.¹⁵³

6.2.2 Asociaciones corporativas en la facilitación de SDE

A medida que los programas de SDE otorgan mayor prioridad a la incorporación de las PE a los mercados mundiales, algunos de ellos experimentan con la participación corporativa en las actividades

de facilitación de mercados.¹⁵⁴ Las corporaciones parecen dispuestas a contribuir a tales actividades cuando el desarrollo de los mercados les beneficie. Atraer la intervención de las corporaciones al fomento de mercados depara varias ventajas a los programas:

- potenciación en el uso de los recursos de los programas para lograr una mayor repercusión en los mercados;
- acceso a los conocimientos prácticos y las capacidades corporativas; y
- mayores posibilidades de sostenibilidad, ya que las funciones de facilitación son asumidas en parte por el sector privado.

GTZ participa activamente en asociaciones con corporaciones en el terreno del fomento de mercados de SDE y en el marco de varios programas en Asia, y colabora con éstas para abordar las limitaciones existentes en mercados específicos, como:

¹⁵³ Swisscontact/GFA, ADB, 2003.

¹⁵⁴ Por ejemplo, Deloitte Emerging Markets en Kenya, GTZ en Vietnam y Tailandia, y MPDF en Vietnam.

Ejemplo 40: el papel de las Administraciones locales en el fomento de mercados

GFA y Swisscontact en Indonesia

En un proyecto de asistencia técnica financiado por ADB, GFA y Swisscontact procuraron la participación de las Administraciones locales de cuatro distritos de Indonesia en calidad de socios en actividades de fomento de mercados. Las organizaciones, encargadas de tareas de facilitación, presentaron a estas Administraciones los resultados de los estudios sobre servicios empresariales y entorno para la actividad de las PYME. Los facilitadores les asistieron a continuación en la formulación de planes de acción en tres áreas: revisión normativa, “ventanilla única” para la concesión de licencias de actividad empresarial y otros servicios de la administración, y fomento del mercado de SDE.

En el área de la revisión normativa, los facilitadores impartieron formación a unidades de la administración local en materia de evaluación de impacto en la regulación (EIR), y las ayudaron a revisar uno o dos reglamentos seleccionados. Aunque se requirió un esfuerzo considerable en cuanto a fortalecimiento de capacidades, los resultados fueron positivos. Por ejemplo, el Gobierno local de Sragen retiró varios impuestos y regulaciones, como las relativas a las licencias contra alteraciones del orden público, y otorga cada vez mayor prioridad a la mejora del clima de inversión para las empresas. Los ingresos presupuestarios locales pasaron de 7.000 millones de rupias en 2002, a 47.000 millones en 2003.

Por lo que se refiere a la creación de ventanillas únicas (VU), los facilitadores brindaron a las administraciones locales información sobre la situación de este servicio en cada momento, tareas de refuerzo de capacidades, visitas de estudio, asistencia para la formulación y la ejecución de planes de acción y una revisión de los avances logrados. Todas las Administraciones locales alcanzaron avances considerables en la optimización de los procedimientos de concesión de licencias y de los servicios. Por ejemplo, el número de empresas que solicitaron tales licencias se elevó en un 70% en Sragen a lo largo de un año, y el plazo para la constitución de una empresa se ha reducido de varios meses a 14 días.

En el terreno del fomento de mercados de SDE, las Administraciones locales han tropezado con dificultades para formular planes de acción. Los que incluyeron la ejecución de un inventario de proveedores de este tipo de servicios tuvieron problemas para encontrarlos. Los facilitadores atribuyeron estos contratiempos a una falta de comprensión de los SDE. Señalaron que “los miembros del grupo de trabajo buscaban instituciones reguladas, preferiblemente con un cartel en la puerta que rezara “proveedor de SDE”, en lugar de tratar de identificar soluciones apropiadas a los problemas de las PYME, con independencia de su forma jurídica o estructura”. Los facilitadores cosecharon más éxito en el fomento de mercados de SDE a escala provincial mediante la identificación de los propios proveedores del sector privado y la colaboración con éstos. Recomendación a las administraciones locales: en lugar de intentar crear proveedores de servicios o apoyar a éstos directamente, utilicen los presupuestos existentes para un fomento más eficaz de las PYME asegurándose la participación de éstas y de los proveedores de servicios en la planificación de los programas y la externalización de la prestación de servicios a los proveedores existentes.

Swisscontact/GFA, ADB TA Informe Intermedio, 2003

Para más información, véase www.swisscontact.or.id o <http://www.adbtasme.or.id/>.

Ejemplo 41: Asociaciones corporativas en la facilitación de mercados de SDE

GTZ en Vietnam

En Vietnam, GTZ se asoció con TÜV Rheinland, una empresa alemana con 2 oficinas en este país. Los puntos fuertes de TÜV Rheinland en el mercado de SDE son la auditoría y la certificación con arreglo a normas internacionales de calidad y medio ambiente como ISO9000 y 14000. La compañía consideró que Vietnam constituye un mercado en expansión en el terreno de la auditoría y la certificación de normas sociales. A fin de expandir el mercado de tales servicios, la compañía necesitaba elevar la sensibilización de las empresas locales respecto a las normas sociales que requieren los clientes en Estados Unidos y Europa, así como reforzar su red de consultores empresariales profesionales. Juntos, TÜV Rheinland y GTZ Vietnam cofinanciaron el proyecto y llevaron a cabo las siguientes actividades:

- formación de 60 consultores empresariales locales, incluido el desarrollo de materiales docentes;
- campañas de sensibilización dirigidas a consultores, instituciones y empresas a través de seminarios, Internet y folletos;
- auditoría de 6 empresas piloto (los costes fueron cubiertos por las propias compañías).



La asociación propició una situación de mutua ganancia. Mediante el fomento del mercado de servicios de auditoría y certificación de normas sociales, GTZ contribuyó a la consecución de un objetivo de su programa: la mejora de la competitividad de las PYME locales, y TÜV Rheinland pudo vender más servicios de ese tipo.

Finkel, GTZ, 2003

Para más información, sírvase enviar un mensaje de correo electrónico a Thomas Finkel (thomas.finkel@gtz.de) o visite www.gtz.de/ppp.

- la falta de conocimiento de los SDE de que adolecen las PE,
- la falta de información de las PE sobre los SDE;
- la escasa calidad de la prestación de SDE, y
- las restricciones normativas que atañen a los SDE.¹⁵⁵

GTZ colabora estrechamente con diversas empresas del sector privado durante un plazo limitado, asumiendo la conducción conjunta de intervenciones encaminadas a corregir las deficiencias del mercado y compartiendo los costes generados.

¹⁵⁵ Finkel, GTZ, 2003.

6.2.3 Funciones y planteamientos efectivos en materia de facilitación

Definir claramente la función apropiada del facilitador en cada proyecto y mercado sigue constituyendo una de las tareas que plantea más dificultades en el ámbito del fomento de mercados de SDE. Por una parte, el facilitar es una entidad externa que se retirará del mercado a la conclusión del proyecto. Por la otra, debe procurar el compromiso de los agentes del mercado con una oferta de tipo empresarial con el fin de mejorar la eficacia del mercado en cuestión. A continuación se refieren algunas recomendaciones de reciente formulación respecto al desempeño de la función mencionada.

Flexibilidad: entre los métodos de los que se sirven los proyectos para garantizar que disponen de la flexibilidad suficiente para responder a los mercados se cuentan los siguientes:

- utilizar contratos marco en los que se definen programas generales más que proyectos individuales y se describen áreas estratégicas, el número de mercados diferentes, los principios de operación, los objetivos globales y los recursos totales, en lugar de intentar predecir actividades o presupuestos específicos;
- exigir una planificación y un análisis más detallados a lo largo de la vida del proyecto, incluida la disponibilidad de presupuestos e indicadores más precisos;
- realizar de manera continuada estudios de mercado a medida que los proyectos proceden a determinar el alcance y la naturaleza de intervenciones adicionales;
- permitir que los proyectos actúen de manera innovadora en su respuesta a nuevas oportunidades de mercado cuando éstas se planteen durante la ejecución del proyecto; y¹⁵⁶

Ejemplo 42: flexibilidad en la gestión de programas

Swisscontact; DESIDE en Perú

La ejecución del programa DESIDE en Perú, una iniciativa de 10 años de duración que concluirá el presente ejercicio, corre a cargo de Swisscontact, con la financiación de SDC. El objetivo de esta iniciativa ha sido promover el crecimiento económico y la competitividad de las PE, elevando el grado de dinamismo de los mercados de SDE, en especial para las microempresas. La dirección del programa y la supervisión de los donantes se han caracterizado por su flexibilidad a lo largo del proyecto. Entre los ejemplos de respuestas a las oportunidades y los cambios de estrategia del programa que tal flexibilidad hizo posible se cuentan los siguientes:

- utilización de la base constituida por las iniciativas de la Administración y de otros organismos donantes, así como por sus propias actividades, para promover la adopción de un planteamiento de mercado respecto al fomento de la pequeña empresa en el ámbito de la formulación de políticas;
- en el marco del modelo de promoción del establecimiento de Centros de Desarrollo Económico (CDE), cambio de prioridades, pasando de las ONG como objeto fundamental de éstas, a las empresas privadas, como propietarias de los CDE;
- paso de la prioridad otorgada a los CDE como principales mecanismos para el fomento de mercados de SDE, a una más amplia difusión de las metodologías para la promoción de la puesta en marcha y el crecimiento de las microempresas; y
- partenariado con una amplia gama de instituciones, incluidos órganos de la Administración nacional y local, otros programas de desarrollo, asociaciones, y agentes del sector privado en diversas ocasiones y por distintos motivos a lo largo de la vida del proyecto.

Reichmuth, Swisscontact, 2004

Para más información, véase www.swisscontact.ch

¹⁵⁶ Bear, y cols., SED Journal Vol. 14, No. 4, 2003.

- mantener un bucle de suministro de información de referencia explícita a lo largo de la ejecución, en el que las experiencias y los resultados correspondientes a cada actividad se analicen y las lecciones extraídas se incorporen a las intervenciones.¹⁵⁷

Financiación de agentes: aunque algunos proyectos otorgan prioridad a la asistencia técnica por encima de la financiación, muchos acaban comprobando que una pequeña cantidad de dinero sigue siendo necesaria para inducir a los agentes a cambiar. Entre las directrices propuestas respecto a los subsidios o las subvenciones de menor cuantía dirigidas a los agentes del mercado figuran las siguientes:

- negociar que la contribución del agente sea tan elevada como resulte posible;
- para evaluar intervenciones, utilizar el coeficiente entre los gastos del facilitador y del agente en cuestión, además de los ingresos obtenidos de las PYME;
- evitar las subvenciones por transacción, salvo que se asocien a una prueba específica que de lugar a la comercialización a corto plazo; y
- administrar y desembolsar los costes compartidos partida a partida, con el fin de evitar que se destinen las subvenciones a la atención de áreas distintas a las previstas.¹⁵⁸

¹⁵⁷ Kumar y Sinha, SEEP/PLP, de próxima publicación, 2004.

¹⁵⁸ Tomecko, GTZ Nepal, 2003.

7. Valoración del desempeño y evaluación del impacto. Utilización de la información para avanzar

La valoración del desempeño sigue constituyendo uno de los aspectos de los programas de fomento de los mercados de SDE que plantea mayores dificultades. A medida que madura este campo de actividad, aumentan las organizaciones que utilizan indicadores específicos y comunes para llevar a cabo un seguimiento del desempeño. En el Documento de Actualización del 2003 se refería esta tendencia, que ha continuado en 2004. Algunos programas avanzan asimismo en la utilización de sistemas de seguimiento y valoración del desempeño para informar y reforzar decisiones de gestión capaces de mejorar la eficacia de los proyectos. No obstante, el uso de indicadores de desempeño en cuanto a calidad no es sistemático ni está generalizado: se dispone de pocas evaluaciones de impacto, muchos sistemas de evaluación adolecen de deficiencias metodológicas y los vínculos causales entre los programas y los objetivos últimos resultan difíciles de demostrar. En este sentido, sigue siendo difícil extraer conclusiones convincentes acerca del progreso del fomento de mercados de SDE para alcanzar objetivos de desarrollo como la creación de empleo y la atenuación de la pobreza. Esta deficiencia de los sistemas de seguimiento y evaluación adquiere mayor trascendencia cuando los especialistas en el campo de los SDE tratan de comunicar con otros profesionales del desarrollo y de argumentar sus planteamientos ante éstos. A fin de abordar este estado de cosas se han puesto en marcha varias iniciativas a escala mundial.

7.1 Mejora y utilización de la información de seguimiento y de valoración del desempeño

Aunque los avances en la medición de los resultados últimos de los proyectos se han dado a un ritmo lento, varios proyectos obtienen actualmente mejoras en la recogida y la utilización de información sobre desempeño destinada a fundamentar las decisiones de gestión de los proyectos. Numerosos gestores de estos proyectos refieren que una facilitación del mercado eficaz requiere la adopción de ajustes casi constantes en sus planteamientos, y que necesitan un suministro de información continuo sobre los resultados de las actividades de los proyectos, como el número de proveedores a los que se asiste o las transacciones de servicios empresariales comerciales entre proveedores y PE.¹⁵⁹ Asimismo, los proyectos llevan a cabo pequeños estudios más frecuentes para determinar estadísticas de mercado como el nivel de satisfacción de los clientes, el uso repetido o el porcentaje de PE que adquiere servicios empresariales comerciales específicos.¹⁶⁰ Estas tareas van más allá del seguimiento de los progresos y resultados de los proveedores asistidos por el programa, e incluye la recogida de información sobre proveedores, PE y otros agentes públicos y privados en mercados que no participan directamente en el proyecto.¹⁶¹ Por otra parte, algunos proyectos recaban periódicamente datos de referencia cualitativos facilitados por instituciones asociadas, proveedores de SDE y PE, con el fin de fundamentar las decisiones adoptadas a escala de

¹⁵⁹ Por ejemplo: Knopp, Deloitte Emerging Markets, 2004; Idrovo y Boquiren, SDCAsia, 2004; Schmitt-Degenhardt, GTZ, 2004.

¹⁶⁰ A muchos proyectos financiados por la oficina MED de USAID se les exige la medición periódica de estos indicadores.

¹⁶¹ Magistro y cols., IDE, 2003; Nussbaum y Miehlbradt, SEEP/PLP, de próxima publicación, 2004; Abdullayev, Mercy Corps, 2003; Boquiren, SDCAsia, 2003; Rana y Roggekamp, comunicación personal, KATALYST, 2004.

Ejemplo 43: seguimiento y evaluación continuos

The Small Enterprise Center, Palestina

En los territorios ocupados de Palestina, GTZ, con el apoyo de BMZ, pretende fomentar los mercados de SDE para las pequeñas empresas que operan en un mercado inmaduro y en un entorno macro difícil. El proyecto ha constituido el "Small Enterprise Center" (Centro para la Pequeña Empresa), como primera "ventanilla" para aquellas PE que buscan asistencia. El Centro ofrece servicios de diagnóstico de problemas y consultoría empresarial, y pone en contacto a PE con proveedores de SDE para la obtención de otros servicios.

El Centro se ha comprometido explícitamente con la mejora constante de la calidad, adoptando un sistema de seguimiento que fundamenta los cambios aplicados en el modo de funcionamiento de la institución. En casi todos los pasos del contacto de los clientes con el Centro y los proveedores, los primeros disponen de oportunidades para facilitar información de referencia sobre su experiencia. Los resultados de estas evaluaciones se introducen en una base de datos diseñada a medida, que suministra posteriormente a la dirección del Centro información acerca de la institución y los proveedores con arreglo a criterios de calidad establecidos con anterioridad. El sistema brinda acceso además en cualquier momento a un análisis de coste y beneficio del Centro, algunos datos de bases para la identificación de redes y el historial de cada cliente. La información sobre los cambios de la actividad empresarial de los clientes se agrega y compara a un grupo de control de empresas que entran en contacto con el Centro por primera vez. La validez de este grupo de control puede ser cuestionable, ya que cabe la posibilidad de que los emprendedores que se ponen en contacto con el Centro reúnan características diferentes a los que no. En este sentido, el Centro ha comenzado a probar un índice de entorno empresarial correspondiente a los clientes que pueda compararse con un índice de este tipo de escala nacional. Sirviéndose de un sistema de SyE, el Centro efectúa un seguimiento de indicadores esenciales: número de "necesidades prioritarias" atendidas, coste por puesto de trabajo creado e impacto comparativo logrado por el Centro. La disponibilidad constante de información de este sistema ha permitido al Centro acometer cambios de gran utilidad en sus operaciones. Por ejemplo, la dirección modificó el proceso de diagnóstico de clientes, inició una actividad de consultoría en grupo y adaptó su sistema de gestión de clientes.

Stephan Schmitt-Degenhardt, GTZ, 2004

Para más información, sírvase enviar un mensaje de correo electrónico a ssd@economist.net o visite <http://www.enterprise-pal.org>.

cada proyecto.¹⁶² Los gestores encuentran vías para utilizar la información de seguimiento y desempeño de un modo más regular y sistemático, con el fin de realizar tanto pequeños ajustes, como cambios de importancia en las estrategias de los proyectos.¹⁶³

7.2 Definición del vínculo entre el fomento de mercados de SDE y la atenuación de la pobreza

En un marco de creciente interés de los gobiernos por la consecución de los objetivos de desarrollo del

milenio, se ha renovado el llamamiento a evaluar la repercusión de los programas de fomento de mercados de SDE en la pobreza. En un reciente informe elaborado por la Comisión de Organismos Donantes para el Fomento de la Pequeña Empresa se abordan las conexiones teóricas entre el fomento de mercados de SDE y la pobreza.¹⁶⁴ El autor observa que los proyectos de desarrollo de este tipo de mercados afectan a los pobres de dos maneras posibles:

- directamente, mediante la promoción de servicios empresariales dirigidos a los emprendedores pobres; y

¹⁶² Por ejemplo, Gärtner, GTZ BIS Project, 2004.

¹⁶³ Kumar, EDA, 2004

¹⁶⁴ Oldsman, Nexus Associates, Inc., Comisión de Donantes, 2003; disponible en www.bdsknowledge.org.

- indirectamente, mediante el fomento de servicios empresariales dirigidos a los emprendedores, con el objetivo de que sus empresas generen empleo y crecimiento económico que repercuta positivamente en los desfavorecidos.

El autor señala que los vínculos en la cadena causal de efectos indirectos sobre la pobreza son sólidos desde un punto de vista teórico, y están avalados por estudios realizados acerca de la influencia del crecimiento del sector privado y de las PYME en la pobreza. En cualquier caso, resultan difícil de comprobar en proyectos específicos.

7.3 Evaluación de proyectos. Necesidad de un mayor rigor

Aunque donantes, profesionales e investigadores del campo de los SDE llevan varios años considerando la importancia de efectuar evaluaciones de proyectos sólidas, en recientes estudios se critica la calidad de las valoraciones que se encuentran disponibles:¹⁶⁵

- el informe de Nexus Associates, patrocinado por la Comisión de Donantes, citado anteriormente;¹⁶⁶
- una reciente revisión a cargo del proyecto AMAP de USAID de 27 programas que tratan de incorporar a las microempresas en las cadenas de generación de valor, en ocasiones utilizando un planteamiento basado en el fomento de mercados de SDE;¹⁶⁷ y
- una revisión del BID de los fondos del FOMIN y evaluaciones de los programas de SDE financiados por el FOMIN en los últimos 15 años.¹⁶⁸

Pregunta clave: ¿En qué medida cabría esperar que se informara, para cada proyecto, de sus repercusiones en la disminución de la pobreza?
Está ampliamente aceptado que resulta muy costoso medir todos y cada uno de los eslabones que unen las cadenas esporádicas de las intervenciones de los proyectos hasta sus resultados últimos. No obstante, los gobiernos (ya sea de los países occidentales como del Sur) reclaman más pruebas de las repercusiones que logran los proyectos en la disminución de la pobreza. ¿Cómo dar respuesta a esa demanda en el ámbito de los Servicios de Desarrollo Empresarial y en cada uno de los proyectos concretos?

Las deficiencias en los sistemas de evaluación actuales se refieren con detalle, y van de la escasa solidez de las explicaciones de los vínculos causales entre las actividades de los programas y el efecto buscado, a los problemas de muestreo, pasando por la falta de datos comparables para todas las organizaciones y programas.

Las recomendaciones formuladas en los tres estudios aluden a la necesidad de:¹⁶⁹

- establecer vínculos causales inequívocos entre las actividades de los programas y los SDE, el fomento de los mercados, y los objetivos en cuanto a repercusión, aún cuando no puedan medirse a todas las escalas;
- aplicar técnicas de evaluación sistemáticas y técnicamente fundadas, adecuadas a la disponibilidad presupuestaria del programa;

¹⁶⁵ Oldsman, Nexus Associates, Inc., Comisión de Donantes, 2003; Zandniapour, y cols., USAID AMAP, 2004; Banco Interamericano de Desarrollo, 2003.

¹⁶⁶ Oldsman, Nexus Associates, Inc., Comisión de Donantes, 2003.

¹⁶⁷ Zandniapour, y cols., USAID AMAP, 2004.

¹⁶⁸ Banco Interamericano de Desarrollo, 2003.

¹⁶⁹ Oldsman, Nexus Associates, Inc., Comisión de Donantes, 2003; Zandniapour, y cols., USAID AMAP, 2004; Banco Interamericano de Desarrollo, 2003.

Ejemplo 44: utilización de la información de seguimiento para la toma de decisiones

la Fundación Aga Khan en el subsector “Shu” de Pakistán

En 1999, con la financiación de SDC, el *Aga Khan Rural Support Programme* (AKRSP, Programa de asistencia rural Aga Khan) emprendió el proyecto “Shubinak” en el distrito de Chitral, una de las áreas rurales más desfavorecidas de Pakistán, con el fin de mejorar la base económica y los medios de vida de la población rural (y en particular de las mujeres), mediante la recuperación de la industria “shu”. El shu es un tejido de lana autóctono, realizado a mano, que las mujeres de Chitral llevan confeccionando desde hace siglos. No obstante, en los decenios de 1980 y 1990, la producción de shu en Chitral descendió debido a la competencia de otro artículo de imitación y calidad inferior producido en otras regiones de Pakistán. El concepto original del proyecto contemplaba el fomento de la producción de shu de alta calidad mediante la mejora de la tecnología y de las destrezas técnicas y empresariales de las mujeres para la elaboración y venta de este producto. Posteriormente, se constituyó una división empresarial del proyecto denominada Shubinak House, con el fin de diseñar, fabricar y vender tejidos y accesorios de shu a clientes de nivel elevado. Se esperaba que, tras convertirse en una empresa rentable, Shubinak House sería capaz de prestar servicios integrados relacionados con la producción y la comercialización a los productores de shu de manera sostenible.

Inicialmente, la división empresarial recibió subvenciones y el proyecto no adoptó una fuerte orientación comercial. Sin embargo, con el tiempo, fue adquiriendo tal orientación, centrándose en el fomento del mercado del sector privado local, más que en la provisión directa de servicios subvencionados a los productores de shu. Por ejemplo, una de las decisiones más difíciles que tuvo que adoptar el AKRSP fue la de cerrar la sección de empresa del proyecto en 2003, ya que Shubinak House sufría continuas pérdidas y estaba claro que sus posibilidades de obtener la independencia financiera eran escasas. ¿Fracasó el proyecto? AKRSP era consciente de que la situación no se debía a su continuo seguimiento del mercado de shu, y de que el proyecto había contribuido a desarrollar este mercado en Chitral mediante la expansión de las actividades y el incremento del número de agentes del sector privado dedicados al negocio del shu. Por ejemplo, el precio del producto aumentó sustancialmente, lo que permitió a un gran número de mujeres elevar su renta familiar mediante la confección de shu de alta calidad. Cada vez más intermediarios comenzaron a adquirir este shu de grado superior que, inicialmente, sólo compraba Shubinak House. De hecho, los intermediarios comenzaron a ofrecer reservas anticipadas de shu de “grado A”, y los mayoristas se mostraban dispuestos a pagar un precio incluso superior al asumido por Shubinak House para garantizar su acceso al material de mejor calidad. La promoción por Shubinak de productos shu no tradicionales propició la experimentación con productos similares por parte del sector privado. Considerando tal evolución del mercado, AKRSP fue capaz de reconocer que éste había dejado de necesitar a Shubinak House: la división había desempeñado un papel fundamental en que el mercado ganara impulso, pero la persistencia de su presencia expulsaría a los agentes del sector privado y distorsionaría el mercado en lugar de procurar su desarrollo. En consecuencia, el proyecto ha iniciado actualmente un proceso tendente a la adopción de un papel exclusivamente de facilitación en el mercado: promueve la aparición de un mayor número de proveedores locales y operaciones comerciales (integrados o de pago) respecto a los distintos servicios de producción y comercialización previamente prestados por Shubinak House.

Nota: la Fundación Aga Khan ha iniciado la producción de un libro titulado “Values in Transition: Adaptive Development in the Valleys of Northern Pakistan,” (Valores en transición: desarrollo adaptativo en los valles del norte de Pakistán) Oxford University Press, de publicación prevista en 2005, en el que se describen sus experiencias en el campo del fomento de la PE en los diez últimos años.

Azfar, Aga Khan Foundation, 2004.

- intentar de manera inequívoca establecer una atribución verosímil entre los servicios y actividades del programa por un lado, y los cambios del mercado y la repercusión en éste, por el otro;
- otorgar prioridad a los indicadores intermedios de los objetivos y resultados de los programas, antes de proceder a la medición de la repercusión, ya que a) es necesario comprender el modo en que las actividades del programa influyen en proveedores, empresarios y mercados para entender cómo pueden repercutir en empresas, familias, personas y comunidades, y b) porque tales indicadores resultan más fáciles de medir;
- emprender iniciativas experimentales en las que se apliquen con mayor rigor indicadores de desempeño, a fin de propiciar una mejor comprensión de las lecciones extraídas de tales iniciativas, y de desarrollar y comprobar los sistemas de seguimiento y evaluación; y
- utilizar indicadores y metodologías más homogéneos por parte de programas y organizaciones, lo que facilitará la comparación.

Muchas de tales recomendaciones no son nuevas en este campo, pero constituyen una llamada renovada a la acción.

7.4 Establecer una atribución “verosímil”

Una de las cuestiones metodológicas que plantean más dificultades en el ámbito de la evaluación de programas es la atribución de cambios a las actividades comprendidas en éstos. A pesar de la necesidad de efectuar estudios más rigurosos en los que se utilicen grupos de control, la mayoría de los programas no están dispuestos a dedicar los fondos que requiere ese nivel de rigor en el seguimiento y la evaluación. Sin embargo, los gestores sí desean evaluar la medida en que los cambios en los proveedores asistidos por los proyectos y en los mercados de SDE son resultado de las intervenciones del programa y no de otros factores. Los programas experimentan

Ejemplo 45: Establecer una atribución “verosímil”

Swisscontact en Rusia

Swisscontact, con la ayuda de SDC, completó recientemente una evaluación de impacto de SDE en su proyecto de fomento de PYME en Voronezh, Rusia. Con el fin de evaluar los efectos del proyecto en los usuarios de los SDE, Swisscontact contrató a Reforma Company para llevar a cabo una encuesta sobre PE en la que se incluyeron a clientes de los proveedores asistidos, clientes de otros proveedores y no usuarios de determinados servicios. Reforma mantuvo además entrevistas con los proveedores asistidos por el programa y con otros no beneficiados por éste. En el estudio se observó que las PE que utilizan servicios empresariales evalúan su dinámica en cuanto a volumen de negocio como más positiva que la de los no usuarios. En las áreas rurales, las PYME ubicadas junto a un Centro de Desarrollo Empresarial, que cuentan con el apoyo de Swisscontact, refieren un desempeño empresarial mejor que el de PYME situadas en otras zonas. Más del 90% de los proveedores de SDE asociados a Swisscontact señalaron que su cooperación con esta entidad resultó positiva o altamente positiva, contribuyendo, por ejemplo, a la ampliación de activos, la adopción de nuevos servicios, la mejora del nivel profesional del personal y la atracción de nuevos clientes. Los resultados del estudio indican que Swisscontact desempeñó un papel más destacado en el desarrollo de socios rurales que en el de los urbanos, y que la mejora relativa de los indicadores económicos de los usuarios de PE fue superior en las áreas rurales que en la ciudad de Voronezh. Aunque el estudio careció de datos de referencia utilizables con fines de comparación, la estrategia de cotejar las PE y los proveedores que interactuaron con el proyecto, con aquéllos que no fueron asistidos por éste contribuyó a vincular de manera verosímil los cambios en proveedores y PE con las intervenciones comprendidas en el proyecto.

Swisscontact/Reforma Company, SDC, 2004

Para más información, sírvase enviar un mensaje de correo electrónico a hu@swisscontact.ch y scvrn@comch.ru o véase www.swisscontact.ch y www.scvrn.ru

con diversas técnicas con el fin de establecer una *atribución verosímil*, un nivel razonable de confianza acerca del vínculo entre las intervenciones del proyecto y los cambios en los mercados de SDE:¹⁷⁰

- comparación de los proveedores asistidos por el proyecto con otros proveedores;
- comparación de clientes de proveedores asistidos por el proyecto con clientes de otros proveedores y no usuarios de SDE;¹⁷¹
- utilización de las opiniones de las PE y los proveedores acerca de las razones de los cambios; y
- prestación de una mayor atención a otras posibles causas de los cambios en los mercados de SDE.

7.5 Iniciativas de investigación en curso

Existen varias iniciativas de investigación en curso para mejorar el seguimiento y la evaluación en el ámbito de los SDE.

- USAID AMAP: además de su inventario de evaluaciones, que en breve se publicará en www.microLinks.org, el proyecto AMAP pretende desarrollar y comprobar sistemas de seguimiento y evaluación mejorados dirigidos a proyectos que ayudan a las microempresas a conectarse con mercados de valor superior.
- Kenya BDS y KATALYST en Bangladesh: estos programas desarrollarán y comprobarán prototipos de sistemas de evaluación y seguimiento, aplicando conocimientos prácticos especializados de escala mundial en programas específicos.

¹⁷⁰ Rana y Roggekamp, KATALYST, comunicación personal, 2004; Miehlbradt, Springfield BDS Course Elective on M+E, 2004.

¹⁷¹ Swisscontact/ Reforma Company, 2004.

8. Desarrollo de la comunidad de práctica de los SDE. ¿Cómo podemos promover tanto la excelencia como la inclusión?

¿Por qué fascina el fomento de mercados de SDE a un grupo de donantes, funcionarios públicos y profesionales del desarrollo? ¿Es porque estamos plenamente convencidos de que los servicios para las pequeñas empresas constituyen la clave para la atenuación de la pobreza? ¿O porque el problema más notorio en numerosas economías consiste en que los sistemas existentes para la provisión de servicios no incluyen a las pequeñas empresas? ¿Podría ser la necesidad de procurar un cambio significativo? ¿O es porque podemos efectuar una contribución importante para que las PE se integren con mayor eficacia en los sistemas económicos, trabajando para influir en los sistemas de servicios empresariales para que tengan en cuenta a estas pequeñas empresas? No cabe duda de que realizar cambios en las economías y las políticas reviste una enorme importancia, como indica la creciente atención prestada a este aspecto, y puede generar un muy amplio impacto de una sola vez. Sin embargo, los cambios de política llevan tiempo y constituyen lógicamente el objetivo de los gobiernos nacionales. Los donantes y los especialistas en desarrollo pueden marcar una diferencia significativa y duradera en los mercados de servicios empresariales con plazos relativamente cortos y presupuestos modestos. Además, los profesionales dedicados al fomento de mercados perciben que los cambios logrados contribuyen a la consecución de objetivos de desarrollo importantes.

En cualquier caso el fomento de mercados de SDE es complejo. El hecho de que la cadena causal de tales actividades de fomento a la atenuación efectiva de la pobreza sea larga dificulta las explicaciones breves y precisas dirigidas al público en general y a sus representantes. Además, el fomento de mercados de SDE constituye tan sólo una pequeña parte de los cambios de los sistemas que deben producirse para integrar a los pobres de un modo

más beneficioso en los procesos de crecimiento económico y globalización. Cada vez más, los especialistas en SDE se enfrentan a estas realidades y se les pide que justifiquen sus planteamientos.

En los últimos 6 años, se ha registrado un movimiento de introspección en este campo, que ha dado lugar a un examen detenido de sus prácticas, la promoción del intercambio entre un reducido grupo de personas y entidades interesadas y el patrocinio de la innovación mediante la rapidez en la utilización de las experiencias de los demás. Esta tendencia ha propiciado que el campo de los SDE sea uno de los pioneros en el fomento de mercados y la facilitación del cambio sistémico. Ha creado una cultura de puesta en común de información y afán por la excelencia en la comprensión de los sistemas locales y la interacción con éstos. Sin embargo, también ha dado lugar a cierto grado de impaciencia con los "intrusos" y respecto al tiempo que lleva explicar el fomento de mercados de SDE a los neófitos. El intercambio de lecciones e ideas se ha mantenido, en cierta medida, en el seno de un grupo de personas relativamente reducido. Además, la brecha entre el desarrollo tradicional "conforme al libro" y el planteamiento basado en el fomento de mercados de SDE se ha ampliado, dificultando a menudo que los profesionales dedicados a esta última actividad se comuniquen con otros profesionales del desarrollo y les convenzan de las ventajas de la estrategia que adoptan. Tal proceso ha llevado a que los especialistas de este campo sean percibidos por otros como exclusivos: un club tecnocrático de fanáticos centrados en un asunto menor con un conocimiento mínimo del estado global de la situación.

Actualmente, los profesionales y expertos en SDE reciben cada vez más peticiones de cooperación con diversos profesionales del desarrollo en otros

ámbitos, con el fin de contribuir a la consecución de objetivos de mayor alcance. Tal tendencia se ha acelerado por la descentralización que tiene lugar en numerosos organismos donantes, que ha resultado en un mayor número de generalistas supervisando proyectos sobre el terreno con menos respaldo técnico de sus oficinas centrales. Es posible que los profesionales de otros campos no estén interesados, o no tengan experiencia en los servicios dirigidos a pequeñas empresas. Sin embargo, suelen estar interesados en tratar de comprender y fortalecer las estructuras de mercado y los sistemas locales, y han adquirido cierta experiencia con tales intentos. Éste es el terreno común en el que los especialistas en SDE y los de otros campos como el desarrollo del sector privado, la agricultura, el comercio, la atenuación de la pobreza y la gestión de los recursos naturales, comienzan a interactuar.

¿Cómo pueden los especialistas en los SDE seguir promoviendo el progreso y la consecución de la excelencia en el campo específico del fomento de mercados de SDE y, al mismo tiempo, acoger

favorablemente a neófitos y profesionales de otros ámbitos del desarrollo? Tal es el reto de la comunidad de práctica de los SDE. Se han emprendido varias iniciativas para promover la puesta en común de información entre profesionales, tanto en el campo de los SDE, como entre éste y otros.¹⁷² Una de ellas consiste en la puesta en marcha de un sitio *web* concebido para compartir conocimientos sobre SDE, en la dirección www.bdsknowledge.org, en el que se invita a donantes y a profesionales participantes en iniciativas relacionadas con SDE a compartir abiertamente sus estudios y documentos de programa. Dicho sitio, iniciado hace un año, recibe unas 7.000 visitas al mes.

En cualquier caso, tal reto requiere más cambios en la comunidad de los SDE, aparte del que atañe a la puesta en común de información. Los autores invitan a los lectores a expresar su opinión acerca de estas cuestiones en el Seminario sobre SDE, en sitio *web* antes referido y en otros eventos y foros sobre desarrollo.

¹⁷² Por ejemplo, el sitio *web* dedicado a la puesta en común de información sobre SDE (www.bdsknowledge.com), las iniciativas de gestión del conocimiento en el marco del proyecto AMAP patrocinado por USAID, los debates mediante listas de correo electrónico entre profesionales, albergadas por la Red SEEP, o los equipos regionales de fomento de la PYME de GTZ, que se reúnen con periodicidad trimestral.

ANEXO A

Nuevos sitios web y cursos de formación

Los sitios *web* y oportunidades de formación que se refieren aquí en orden alfabético o son nuevos en el campo de los SDE el presente año o no se han consignado en anteriores Documentos de trabajo sobre SDE. Para obtener una relación más exhaustiva de sitios y cursos docentes, véase el Documento básico sobre SDE en www.bdsknowledge.org. Esta información se facilita para comodidad de los lectores y su mención no constituye un aval de los sitios ni de los curso de formación referidos.

Sitios web

Nota: en el Documento básico sobre SDE figuran otros 15 sitios de Internet.

BDS Knowledge



www.bdsknowledge.org

El sitio *web* denominado BDS Knowledge (conocimiento de los SDE) es un foro para el intercambio de información entre diversos organismos, así como lugar de referencia para la comunidad de práctica que emerge en torno al afán por conseguir que los mercados funcionen para los pobres, haciendo especial hincapié en el apoyo a los servicios dirigidos a las mujeres y a los hombres en pequeñas empresas. La estructura del sitio se organiza en torno a las fase del *ciclo vital* de un programa de fomento de mercados típico: evaluación del mercado, diseño de proyectos, ejecución, valoración del impacto y documentación final. El sitio contiene cientos de documentos aportados por más de 100 organismos, y su alcance es global, con contribuciones en las que se presenta la labor realizada en 74 países. Recibe unas 7.000 visitas al mes y es objeto de un seguimiento y una actualización constantes, con listas de las diez entradas más populares (que figuran en el apartado de documentos globales), y una sección de *Novedades* en la que se refieren incorporaciones recientes y actualizaciones de entradas más antiguas.

Development Gateway



www.developmentgateway.org/node/190911/

El portal Development Gateway, sitio interactivo especializado en la información sobre desarrollo y atenuación de la pobreza, brinda un espacio para que las comunidades compartan experiencias respecto a iniciativas de desarrollo. El portal apoya los objetivos de la Development Gateway Foundation de potenciar la puesta en común de conocimientos, mejorar la transparencia del sector público, elevar la eficacia en el ámbito del desarrollo y reforzar la capacidad local para habilitar a las comunidades, a través de servicios como un directorio en línea de información sobre proyectos de desarrollo (AiDA), un mercado de abastecimiento electrónico (dgMarket), la información sobre grandes temas del desarrollo (Topic Pages), y vínculos con una creciente red de iniciativas de ámbito nacional (Country Gateways).

The Global Value Chain Initiative



<http://www.ids.ac.uk/globalvaluechains/>

La Global Value Chains Initiative (Iniciativa mundial sobre cadenas de valor) es un ejercicio de colaboración en el que participa una red de investigadores, responsables de la formulación de políticas y activistas de todo el mundo. En este sitio pueden consultarse los resultados de la investigación sobre diversos sectores y actividades del ámbito de la agricultura, los servicios y la manufactura. Es igualmente posible descargarse de manera gratuita diversos *recursos prácticos*, como manuales y guías.

United States Agency for International Development (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) – Microempresa




www.microLINKS.org


El nuevo portal sobre microempresas de USAID es una fuente de información, aplicaciones y herramientas basada en la puesta en común de conocimiento y diseñada para potenciar la repercusión de los programas y actividades de USAID en este ámbito. El sitio brinda acceso a la información más reciente sobre buenas prácticas, planteamiento comprobados de Misiones de USAID, socios y profesionales del desarrollo, así como una biblioteca de documentos, informes y herramientas, y ofrece un entorno en el que se apoya y enriquece a las comunidades de práctica centradas en la atención de las numerosas facetas del fomento de la microempresa. El sitio está gestionado por el Equipo de Desarrollo de Microempresas de la Oficina de Crecimiento Económico, Agricultura y Comercio de USAID, y forma parte del Accelerated Microenterprise Advancement Project (AMAP, Proyecto de fomento acelerado de las microempresas).


Cursos de formación


Nota: los seis cursos de formación descritos en el Documento básico sobre SDE se imparten actualmente:


- 
 International Labour Organization: Business Development Services: Developing Markets for BDS (Organización Internacional del Trabajo: servicios de desarrollo empresarial: fomento de mercados de SDE) <http://learning.itcilo.it/bdsseminar/>
- 
 International Labour Organization: Market Oriented Small Business Development Services (Diploma MOSBDS) (Organización Internacional del Trabajo: servicios de desarrollo de la pequeña empresa orientados al mercado) <http://learning.itcilo.it/bds/>
- 
 SEEP Annual General Meeting (Junta General Anual del SEEP) www.seepnetwork.org
- 
 SEEP: The State of the Art in Business Development Services for Micro, Small and Medium Enterprises: Principles, Tools and Practices (Situación actual de los servicios de desarrollo empresarial para microempresas y PYME: principios, herramientas y prácticas (impartido actualmente en más países de todo el mundo) www.seepnetwork.org
- 
 Springfield Centre BDS Training Programme (Programa de formación sobre SDE del Springfield Centre) www.springfieldcentre.com


-  Southern New Hampshire University: Microenterprise Development Institute (Instituto de Fomento de la Microempresa) http://www.snhu.edu/Home_Page/Academics/General_Info/School_of_Business/CEDIPT.html


-  **Action for Enterprise: seminarios sobre diseño de programas de desarrollo empresarial**
AFE ofrece una serie de seminarios de cinco días de duración en los que se presentan las metodologías actuales en materia de diseño de programas de desarrollo empresarial para microempresas y PYME. Los participantes aprenden el modo de diseñar programas que den lugar a soluciones comercialmente viables para las limitaciones a que se enfrentan ME y PYME, como las que atañen al acceso al mercado, el suministro de insumos, el desarrollo de tecnología y productos, la formación para la gestión, la reforma de políticas y el acceso a la financiación. Se utilizan ejemplos extraídos de la experiencia de los programas y los profesionales especializados en SDE de todo el mundo. La formación se dirige a aquéllos que desean mejorar sus destrezas para la facilitación y diseñar programas acordes con las últimas ideas respecto a planteamientos comerciales, incluidos los SDE, para el fomento de la empresa. Para más información sobre programas y otros aspectos, véase www.actionforenterprise.org.


-  **Centro Internacional de Agricultura Tropical: fomento de agroempresas rurales**
En agosto y septiembre de 2004 se impartieron dos cursos internacionales en la sede central del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), en Turrialba, Costa Rica. En los cursos, que forman parte de los cuatro que comprende el Diploma sobre “Desarrollo empresarial rural”, organizado y financiado por el Centro Internacional de Agricultura Tropical, se trató el tema del fomento de las agroempresas rurales. Los cursos se han diseñado para contribuir a reforzar la capacidad de los proveedores públicos y privados de SDE para afrontar las notables dificultades de las agroempresas rurales. Para más información, véase: <http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/ingles/>


-  **Banco Interamericano de Desarrollo: Foro Interamericano de la Microempresa**
En septiembre cada año, más de 1.000 profesionales del desarrollo de toda América Latina y otras regiones se reúnen para debatir las buenas prácticas más recientes en el campo del fomento del sector de la microempresa. El Foro, que ya ha alcanzado su séptima edición, ha experimentado un incremento de las presentaciones y los debates sobre SDE en los últimos años. Para más información, véase: <http://www.iadb.org/foromic>

-  **International Labour Organization: Managing Business Development Services for Increased Impact (Organización Internacional del Trabajo: gestión de los servicios de desarrollo empresarial para lograr un mayor impacto), del 6 al 17 de diciembre de 2004, Arusha, Tanzania**
El presente curso pretende mejorar la eficacia de las organizaciones de desarrollo empresarial que prestan SDE a microempresas y PYME, medida en términos de grado de adopción, alcance, impacto y sostenibilidad. A la conclusión del curso, los participantes estarán mejor capacitados para seleccionar qué productos de SDE deben ofrecer, basándose en una evaluación del mercado de estos servicios, y podrán formular una estrategia coherente de comercialización y provisión, determinar cuándo puede resultar apropiada una intervención en los mercados de SDE, como la introducción de comprobantes, y establecer sistemas para efectuar un seguimiento del desempeño del personal y de la organización. Para más información, véase: http://intranet.itcilo.it/Calendar/Courses.nsf/CourseListNew?OpenForm&Region=Inter-regional&Area=Enterprise*Development

-  **International Labour Organization: Training for BDS Providers and Promoters of Women's Entrepreneurship Development (WED) – Business Growth: How to Become a Better Business Adviser, (Organización Internacional del Trabajo: formación para proveedores de SDE y promotores de la iniciativa empresarial de la mujer (IEM) – crecimiento económico: cómo convertirse en un asesor empresarial mejor), diciembre de 2004, Arusha, Tanzania**
Este curso se dirige a gestores, asesores empresariales y consultores de proveedores de SDE, instituciones de apoyo a la PYME, asociaciones de pequeñas empresas, organismos públicos dedicados al fomento empresarial, organizaciones de empleadores, cámaras de comercio, asociaciones de mujeres, ONG, proyectos de desarrollo empresarial, directivos dedicados a esta tarea en bancos e instituciones de crédito y consultores que intervengan en proyectos sobre PYME e IEM. Para más información, véase: http://intranet.itcilo.it/Calendar/Courses.nsf/CourseListNew?OpenForm&Region=Inter-regional&Area=Employment*and*Skills*Development

-  **Cursos de formación de Making Cents**
Making Cents se especializa en el refuerzo de la capacidad de las organizaciones para ofrecer una formación eficaz a empresarios presentes y futuros. Imparte diversos seminarios docentes dirigidos a distintos tipos de organizaciones. Para más información, véase: www.makingcents.com

-  **Matchmaker Associates, Ltd.: desarrollo de las cadenas de valor**
En este curso se explora el desarrollo del sector privado desde la perspectiva del concepto de cadena de valor y las limitaciones y oportunidades que le atañen. El objetivo es ayudar a los participantes a potenciar sus destrezas para el análisis de cadenas de valor, a ampliar su conocimiento de los principios y los conceptos básicos de la gestión de estas cadenas, a ser capaces de identificar cadenas de valor con potencial de crecimiento, a gestionar éstas y a determinar oportunidades de generación de valor. El primer curso se impartió en septiembre de 2004. Para más información, sírvase remitir un mensaje de correo electrónico a Henri van der Land, a henri@habari.co.tz, o a Peniel Ulliwa, a puliwa@raha.com.

-  **Certificado de Microempresa y Desarrollo (MDC), Sudáfrica**
Este curso está copatrocinado por el Development Facilitation and Training Institute (Instituto de Formación y Facilitación del Desarrollo) de la University of the North, Turfloop Graduate School of Leadership, con sede en Polokwane City, Sudáfrica, y la Southern New Hampshire University School of Community Economic Development en Manchester, New Hampshire, Estados Unidos. El primer curso anual se imparte en la University of the North (UNIN), en Polokwane City, Sudáfrica. El curso ofrece varias vías para atender una amplia gama de necesidades en cuanto a formación y adquisición de destrezas, entre las que figuran las siguientes: introducción al fomento de la microempresa, SDE, metodologías institucionales, seguimiento y planificación financiera, metodologías de microfinanciación, y evaluación de clientes para la microfinanciación basada en el mercado. Para más información, véase: <https://mdi-sa.org/>

ANEXO B

Estudios sobre el modo de conseguir que los mercados funcionen para los pobres

| Organismo, título, finalidad | Resultados hasta la fecha |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Conferencia sobre <i>Oportunidades y los límites del enfoque basado en los SDE en las áreas rurales</i>, de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación. Examinar el potencial de los mercados de SDE para alcanzar y beneficiar a las comunidades rurales.</p> | <p>En el resumen de la conferencia sobre SDE se señala que la adopción de un enfoque sistémico brinda opciones para la consecución de un impacto a más largo plazo, y que existen varias estrategias posibles para superar las formidables brechas entre los mercados rurales informales y los mercados mundiales estructurados, utilizando:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ servicios de mejora de la calidad y el diseño incorporados a la cadena del mercado; ■ medios de comunicación de masas para facilitar información del mercado y formación empresarial básica a las PE rurales; y ■ servicios técnicos vendidos por destacados artesanos o agricultores o “paraveterinarios que comercializan servicios de extensión ofrecidos previamente por el sector público.”¹⁷³ <p>En la conferencia se destacaron asimismo áreas de dificultad fundamentales para los programas rurales que utilizan un enfoque de mercado.</p> |
| <p>Programa SEEP para la formación en red de profesionales sobre la evaluación de mercados de SDE, patrocinado por USAID. Evaluar mercados de SDE y diseñar iniciativas para el fomento de éstos dirigidas a microempresas, a menudo en mercados débiles caracterizados por la existencia de PE y consumidores pobres.</p> | <p>Desarrollo de vías innovadoras para descubrir SDE “ocultos”, o una demanda “latente” de servicios entre las PE que operan en mercados débiles. Muy a menudo, tales servicios se conectaron para ayudar a las PE a incorporarse a mercados de valor superior y a fortalecer su posición en éstos. Incluso en situaciones en las que las PE ignoraban las oportunidades y restricciones del mercado y eran casi completamente inconscientes de la existencia de SDE, los profesionales del desarrollo encontraron vías para examinar posibles oportunidades y determinar barreras esenciales que ciertos servicios podrían ayudar a resolver.¹⁷⁴</p> |

¹⁷³ Conferencia SED de SDC, 2004.

¹⁷⁴ Nussbaum y Miehlebradt, SEEP/PLP, 2003.

Iniciativa de investigación de la Oficina de Fomento de la Microempresa de USAID, concretamente el componente sobre SDE del *Programa de fomento acelerado de las microempresas* (AMAP/BDS). Este componente se ocupa de la creación de riqueza en comunidades desfavorecidas y de la promoción del crecimiento económico mediante la incorporación sostenible de grandes números de PYME a los mercados productivos.”¹⁷⁵

AMAP lleva a cabo actualmente inventarios sobre el terreno y ha facilitado el debate en línea sobre VIH/SIDA de la red SEEP (véase más adelante).

Estudio de DFID denominado *Making Business Service Markets Work for the Poor in Rural Areas* (Conseguir que los mercados de servicios empresariales funcionen para los pobres en las áreas rurales), una revisión de las iniciativas y estrategias encaminadas a lograr tal objetivo.¹⁷⁶

Papel de los servicios empresariales en el tratamiento de las debilidades económicas:

- los servicios empresariales revisten una enorme importancia para determinar la competitividad de empresas y mercados;
- los servicios empresariales que alcanzan a los pobres suelen ser difíciles de definir, se incorporan en transacciones de mercado y tienden a centrarse en aspectos básicos como las comunicaciones, las infraestructuras y los vínculos de mercado; y
- los servicios empresariales forman parte de una estrategia global de fomento de mercados para los pobres.

Entre las recomendaciones para los órganos especializados en desarrollo se cuentan las siguientes:

- “comprender mejor el contexto económico general de los servicios empresariales;
- información y análisis más prácticos para el diseño y la ejecución de intervenciones;
- evaluación realista y explícita de la sostenibilidad desde el principio;
- desarrollo de funciones válidas y apropiadas para la Administración; y
- estructuras y enfoques de intervención innovadores y flexibles.”

Entre las acciones concebidas para el avance de dichos organismos figura la elaboración de un temario de investigación que se extienda a todos los ámbitos del desarrollo, y la organización de seminarios y estudios para la acción de naturaleza intersectorial, capaces de propiciar la adopción de directrices conjuntas para la formulación de políticas.

¹⁷⁵ USAID AMAP, 2004.

¹⁷⁶ Hitchins, y cols., DFID, 2004.

La serie de debates en línea de la Red SEEP sobre "Acceso a poblaciones pobres y vulnerables mediante los SDE" se propone mejorar el entendimiento entre distintos ámbitos de actuación, recabar las lecciones extraídas hasta la fecha y poner en marcha nuevas iniciativas de investigación y diálogo. En los debates se otorga prioridad a las poblaciones afectadas por el VIH/SIDA (primavera del 2004), las mujeres de renta muy baja (verano de 2004) y las poblaciones afectadas por conflictos (otoño de 2004).

Conclusiones del primer debate virtual sobre SDE y poblaciones afectadas por el VIH/SIDA:

- los tipos de empresas apropiados para los afectados por el VIH/SIDA mantienen a los emprendedores cerca del hogar y la familia, requieren un desembolso de capital limitado y facilitan un acceso fácil al mercado;
- los servicios deben integrar los SDE y la financiación, dirigirse a las familias, incorporar tareas de asesoramiento psicológico y nutrición, procurar el ahorro de mano de obra y comprender servicios de asesoramiento jurídico respecto a la transmisión de bienes, en especial para las mujeres, después de un fallecimiento;
- los programas deben ser impartidos por asociaciones de PE y especialistas en VIH/SIDA;
- es posible que las mujeres y los jóvenes necesiten servicios de habilitación y formación para la adquisición de destrezas técnicas básicas, y que los hombres de la comunidad sean concienciados del cambio de papeles que mujeres y jóvenes deben desempeñar;
- puesto que muchas personas afectadas por el VIH/SIDA son nuevas en el terreno de la actividad empresarial y los sistemas de mercado, son particularmente vulnerables a la explotación que se da en éstos y pueden necesitar una más amplia formación en los conceptos básicos de tales estructuras y en la capacidad de negociación de las asociaciones;
- las PE, en su calidad de empleadoras, pueden mejorar su actividad mediante la incorporación de formación y de políticas en materia de VIH/SIDA; y
- las corporaciones socialmente responsables pueden dirigir su acción a comunidades afectadas por el VIH/SIDA mediante la dotación de vínculos empresariales, no sólo con caridad.

El informe concluye con la recomendación de estrategias generales para su análisis ulterior.

Red de Formación sobre SDE del Programa de ayudas a la ejecución, facilitada por la Red SEEP, y destinada a recabar y documentar las lecciones extraídas de programas de demostración dirigidos a microempresas.

Centrada en una facilitación eficaz, y en el establecimiento de relaciones en las que ganen todos los agentes.

ANEXO C

Lista de ejemplos

| | | |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Ejemplo 1: | Avance en el campo de los SDE.....2 Kenya BDS, Deloitte Emerging Markets GTZ Sri Lanka Información empresarial KATALYST; Feria de utillaje agrícola en Bangladesh Swisscontact; DESIDE en Perú OIT FIT/SEMA; Programas de radio en Uganda IDE; Acceso a los agricultores pobres de India Strategic Development Corporation Asia y Agroindustrias en Filipinas | |
| Ejemplo 2: | estrategia de donante que incorpora objetivos de fomento del sector privado y el mercado de SDE USAID Accelerated Microenterprise Advancement Program (Programa de fomento acelerado de las microempresas).....7 | |
| Ejemplo 3: | incorporación del fomento de mercados de SDE al desarrollo de infraestructuras Intermediate Technology Consultants.....8 | |
| Ejemplo 4: | fomento del sector privado en general. GFA Management y Swisscontact - Consolidación de los servicios de desarrollo empresarial en Indonesia10 | |
| Ejemplo 5: | los servicios integrados facilitan el acceso a poblaciones pobres y vulnerables. MEDA y ECDI - Detrás del velo: el acceso a mercados contemporáneos para bordadoras a domicilio.....11 | |
| Ejemplo 6: | fomento de mercados de bienes y SDE. ComMark Trust en Sudáfrica12 | |
| Ejemplo 7: | ejemplos de cambio sistémico o integración en sistemas más generales en las iniciativas de fomento de mercados de SDE13 OIT FIT SEMA MEDA/ECDI Pakistán EDA Rural Systems en India Helvetas Kirguistán | |
| Ejemplo 8: | llamada para la adopción de un enfoque sistémico InterAmerican Development Bank and Multi Lateral Investment Fund in Latin America14 | |
| Ejemplo 9: | soluciones de compromiso entre resultados a corto plazo y cambio sistémico Anónimo.....15 | |
| Ejemplo 10: | consecución tanto de un cambio sistémico, como de resultados a corto plazo Strategic Development Cooperation Asia (SDCAsia), Philippines16 | |

| | | |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ejemplo 11: | consecución tanto de un cambio sistémico, como de resultados a corto plazo Kenya BDS | 18 |
| Ejemplo 12: | distorsiones del mercado de SDE Anónimo..... | 19 |
| Ejemplo 13: | prioridad otorgada por los donantes a los pobres del medio rural Conferencia de SDC sobre pobreza rural | 20 |
| Ejemplo 14: | técnicas innovadoras específicas para la identificación y la evaluación de mercados de servicios, y concesión de prioridad a servicios básicos que procuran el acceso de las PE a los mercados Triple Trust Organization y el mercado de alimentación al por menor en Sudáfrica | 23 |
| Ejemplo 15: | Operaciones integradas; integración de la financiación y los SDE; y agrupación de servicios para reducir el número de transacciones, proveedores y puntos de prestación CARE y CNFA en Zimbabwe | 24 |
| Ejemplo 16: | utilización de medios de comunicación de masas para facilitar la divulgación y consideración detenida de normas culturales y sistemas de mercado locales sensibles Action for Enterprise, Ghana..... | 24 |
| Ejemplo 17: | mejora creativa y sistemática del entorno de los SDE GZT Nepal | 25 |
| Ejemplo 18: | las mujeres como objetivo OIT ICECD “Más y mejores SDE para las mujeres” | 27 |
| Ejemplo 19: | utilización de EM para comprobar y perfeccionar una visión de mercado Triple Trust Organization en el mercado de “Spaza”, Sudáfrica | 30 |
| Ejemplo 20: | mejora del entorno jurídico de los SDE GTZ en Vietnam | 31 |
| Ejemplo 21: | participación intensiva en una EM específica para un determinado contexto IDE en India | 34 |
| Ejemplo 22: | sacar el máximo partido a los datos de las EM GTZ en Sudáfrica | 35 |
| Ejemplo 23: | combinación de la EM y las intervenciones experimentales EDA en el subsector de los productos de cuero, India..... | 37 |
| Ejemplo 24: | procurar la intervención de las partes interesadas en la evaluación del mercado Helvetas en la industria de transformación de frutas y verduras de Kirguistán | 38 |
| Ejemplo 25: | servicios de TIC innovadores E-choupals en India | 42 |
| Ejemplo 26: | enfoques de mercado respecto a la formación empresarial básica OIT FIT en Camboya..... | 44 |

| | | |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ejemplo 27: | fomento de mercados de SDE y sistemas financieros Swisscontact en Indonesia..... | 46 |
| Ejemplo 28: | financiación agraria Critecna en Perú..... | 47 |
| Ejemplo 29: | iniciativas del sector privado para prestar servicio a PE Dupont Agricultural Products and Seeds y Bogasari Flour Mills | 48 |
| Ejemplo 30: | servicios privados de extensión agraria prestados por una gran empresa en La India Rallis – insumos agrarios..... | 50 |
| Ejemplo 31: | asociaciones que prestan servicios de información empresarial GTZ en Sri Lanka | 51 |
| Ejemplo 32: | funciones múltiples de una asociación Agropyme en Honduras..... | 52 |
| Ejemplo 33: | asociación de entidades públicas y privadas en la prestación de SDE Gyandoot en India | 54 |
| Ejemplo 34: | fomento de la demanda | 57 |
| | Durante la evaluación de mercado: | |
| | EDA en India | |
| | Utilización de técnicas de “aprendizaje basado en la acción”: | |
| | Swisscontact en Kenya | |
| | Utilización de las instituciones existentes | |
| | OIT Sri Lanka e IDE Nepal | |
| | Utilización de los medios de comunicación | |
| | OIT en Camboya | |
| Ejemplo 35: | divulgación a proveedores OIT BDS Zambia | 58 |
| Ejemplo 36: | atraer a los proveedores Mercy Corps, Azerbayán..... | 59 |
| Ejemplo 37: | formación y asistencia técnica a proveedores AFE Ghana | 65 |
| Ejemplo 38: | creación de empresas basada en modelos empresariales existentes aislados <i>Crece Con Su Empresa</i> en Honduras..... | 66 |
| Ejemplo 39: | refuerzo de los mercados secundarios de información GTZ en América Central | 68 |
| Ejemplo 40: | el papel de las Administraciones locales en el fomento de mercados GFA y Swisscontact en Indonesia | 70 |
| Ejemplo 41: | Asociaciones corporativas en la facilitación de mercados de SDE GTZ en Vietnam | 71 |
| Ejemplo 42: | flexibilidad en la gestión de programas Swisscontact DESIDE en Perú | 72 |

| | | |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ejemplo 43: | seguimiento y evaluación continuos The Small Enterprise Center, Palestina | 75 |
| Ejemplo 44: | utilización de la información de seguimiento para la toma de decisiones la Fundación Aga Khan en el subsector “Shu” de Pakistán..... | 77 |
| Ejemplo 45: | Establecer una atribución “verosímil” Swisscontact en Rusia..... | 78 |

ANEXO D

Lista de figuras

| | | |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: | desconexiones en una era de economía basada en el conocimiento: el papel de los servicios empresariales..... | 21 |
| Figura 2: | conjunto de debilidades económicas | 22 |
| Figura 3: | adaptación de las EM al contexto de los proyectos y los mercados | 33 |
| Figura 4: | tipología de programas de SDE y microfinanciación | 45 |
| Figura 5: | Mercy Corps Azerbaiyán – Principales agentes en el mercado de asesoramiento veterinario y de producción en las regiones meridionales de Azerbaiyán..... | 55 |
| Figura 6: | Matriz de categorías de relaciones empresariales | 64 |
| Figura 7: | fomento de mercados de SDE secundarios..... | 67 |
| Figura 8: | funciones alternativas desempeñadas por la Administración en el fomento de mercados de SDE | 69 |

ANEXO E

Bibliografía

- Abdullayev, Kamran, Mercy Corps, Cluster Approach to Business Services (CABS) Program in Rural Azerbaijan, United States Agency for International Development, Internal documents - January 1 to December 31, 2003; press release and email correspondence, 2004
- Action for Enterprise, "Business Development Program Design Workshops – Announcement" on www.actionforenterprise.org, 2004
- Aid to Artisans, "Promoting Craft Exports in Guatemala Using BDS Market Development," Aid to Artisans / AGEXPRONT – United States Agency for International Development, unpublished document, 2004
- Albu, Mike, Abdur Rob & Anisur Chowdhury, "Learning to Improve BDS for Rural Microenterprises," presented at the Enterprise Development Impact Assessment Information Service International Conference, and "New Directions in Impact Assessment: Methods & Practice," Intermediate Technology Development Group, U.K., November 2003
- Altenburg, Tilman and Andreas Stamm, "Towards an Effective Provision of Business Services – Strategies for Thai-German Development Cooperation," German Development Institute – German Agency for Technical Cooperation, Thailand, Bonn, July, 2003
- Anderson, Gavin, "Radio Media in Africa – A Market Development Tool for Business Services: Final Project Report" and email communications, International Labor Organization – United Kingdom Department for International Development, Uganda & Ghana, January 2004
- Annamalai, Kuttayan and Sachin Rao, "What Works: ITC's E-choupal and Profitable Rural Transformation – Web-based Information and Procurement Tools for Indian Farmers," A World Resources Institute Digital Dividend Case Study, Washington, DC, August 2003
- Ashoka Foundation, Ashoka Fellows, Brazil, Peru, Bangladesh, 2004
- Azfal, Fatimah, Chapter 6, Enterprise Development in "Values in Transition: Adaptive Development in the Valleys of Northern Pakistan," Aga Khan Foundation, Oxford University Press, forthcoming 2005
- Barik, Shyam, "IDE India's Experience in Subsector Market Assessment as an Input to Programme Design," International Development Enterprises, Small Enterprise Education & Promotion Network/ Practitioner Learning Program – United States Agency for International Development, Washington, DC, 2004
- Bear, Marshall, "BDS Market Research: A Tool to Test MSE Interest in New Business Service Ideas," Triple Trust Organization, Small Enterprise Education & Promotion Network/ Practitioner Learning Program – United States Agency for International Development, Washington, DC, 2004
- Bear, Marshall, Internal Documents for the United States Agency for International Development Implementation Grant Program Learning Network, Small Enterprise Education & Promotion Network – United States Agency for International Development, 2004

- Bear, Marshall, "Making Retail Markets Work for the Poor – Why and How TTO Decided to Intervene in the Spaza Market," Triple Trust Organization, Small Enterprise Education & Promotion Network/ Practitioner Learning Program – United States Agency for International Development, Washington, DC, 2004
- Bear, Marshall, Alan Gibson & Rob Hitchins, "From Principles to Practice – Ten Critical Challenges for BDS Market Development," Small Enterprise Development Journal, Volume 14, Number 4, ITDG Publishing, December 2003
- Best, Rupert, Mark Lundy, María Verónica Gottret, William Cifuentes, & Carlos Felipe Ostertag, "Design of Strategies to Increase the Competitiveness of Smallholder Production Chains: A Field Manual," International Center for Tropical Agriculture, 2003
- Best, Rupert, "Learning Alliance Proposal on Rural Agroenterprise Development, 4th Workshop Program," Catholic Relief Services, Foodnet, International Center for Tropical Agriculture, 2004
- Bisseger, Peter, "Access to Finance through Linking Business Service Providers and Financial Institutions" and the presentation, "Linking BDS and Finance in Indonesia," Swisscontact, Indonesia, July 2004
- Bista, Radhe, "Making BDS Providers Work for the Smallholder Farmers in Nepal: IDE Lessons Learned and Insights Gained," International Development Enterprises, Small Enterprise Education & Promotion Network/ Practitioner Learning Program – United States Agency for International Development, Washington, DC, 2004
- Boquiren, Marian, "Developing the BDS Market in Mindanao," Strategic Development Cooperation Asia – United States Agency for International Development, Swisscontact, Philippines, 2002-2003
- Botha, Louise and Chandirekera Mutubuki, South African Excellence Foundation, email correspondence, 2004
- Chambers, Robert and Linda Mayoux, "Party Numbers: Quantification through Participation," in Enterprise Impact News Issue 30, Enterprise Development Impact Assessment Information Service (EDIAIS), Institute for Development Policy and Management, University of Manchester/ Women in Sustainable Enterprise (WISE) Development Ltd. – Department for International Development, London, May 2004
- Chapman, Rob and Robert Tripp, "Case Studies of Agricultural Extension Programmes Using Privatized Service Provision," Agricultural Research and Extension Network (AgREN), UK, November 2002
- Choudhary, Vikas, India, Grassroots Enterprise Management Services (GEMS) Program, email correspondence, 2004
- Coello, Antonio, "BDS for Access to Agricultural Markets," Presentation, International Labor Organization, BDS Seminar 2003, "Testing the Guiding Principles," Turin, Italy, September 2003
- Cunningham, Shawn and Gabriele Trah, "Market Assessment of Business Development Services, Nelspruit, South Africa," German Agency for Technical Cooperation – German Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ), June 2004
- Deloitte Touche Tohmatsu, "Partnerships for Small Enterprise Development," United Nations Development Program/ United Nations Industrial Development Organization/ Unilever/ United Nations Global Compact, USA, 2003

- de Wildt, Marieke de Ruijter, "A Glance at BDS Markets and Pioneering Providers in Central America," International Labor Organization – Dutch Ministry of Foreign Affairs, Costa Rica, July 2003
- Duch, Emiliano, Presentation "Strategic Cluster Development Talk: Building Competitive Business Clusters," at Development Alternatives, Inc., Bethesda, USA, February 2004
- Engelmann, Ralph and Richard Isiaho, "An Inventory of BDS Market Assessment Methods for Programs Targeting Microenterprises," Small Enterprise Education & Promotion Network/ Practitioner Learning Program – United States Agency for International Development, Washington, DC, 2004
- Ewasechko, Ann, "Perceptions of Global Buyers: the Asian Wood Furniture Example," International Labor Organization presentation to handicraft exporters/ producers, Viet Nam, July 2003
- Field, Mike and David Knopp, "Business Linkages and Producer Groups in Bangladesh – Options for Rural Microenterprise Development," Small Enterprise Development Journal, Volume 14, Number 4, ITDG Publishing, December 2003
- Finkel, Thomas, "Public Private Partnerships (PPP) in BDS Market Development," German Agency for Technical Cooperation – German Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ), Viet Nam, 2003
- Finnegan, Gerry, "Surveys of Women Entrepreneurs in Africa" and presentation at the 2003 BDS Seminar, "The ILO's Work in Promoting More and Better BDS for Women Entrepreneurs," 2003
- Freer, Gordon, ComMark Trust Program, "Improving Commodity Markets for the Poor," ECIAfrica – United Kingdom Department for International Development, South Africa, 2004
- Gärtner, Udo, "Enterprise Information Project (EIP) Progress Report for the BMZ," German Agency for Technical Cooperation – German Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ), Report Number 6, December, 2003
- German Agency for Technical Cooperation, International Finance Corporation/ Mekong Project Development Facility, "Supplier Analysis of Quality Management Services," Viet Nam, 2003
- German Agency for Technical Cooperation/ Viet Nam Chamber of Commerce & Industry/ Central Institute for Economic Management, "The Legal Environment for Business Development Services in Viet Nam: Intellectual Property, Accounting & Auditing, and Training Services," November 2003
- GFA Management/ Swisscontact, "Mid-term Report: Strengthening Business Development Services," Asian Development Bank, Indonesia, October 2003
- GFA Management/ Swisscontact, "Turning BDS into Business," Asian Development Bank Policy Discussion Paper No. 9, Indonesia, 2004
- GFA Management, "NGO Business Advisors", German Agency for Technical Cooperation – German Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ), unpublished document, 2004
- Gminder, Claudia Ulrike, "The SDC Toolkit for Gender-Oriented Entrepreneurship Promotion," Swiss Agency for Development and Cooperation, Presentation at the ILO BDS Seminar, Turin, Italy, September 2003

- Goldmark, Lara, "Vouchers for Market Development," Presentation, International Labor Organization, BDS Seminar 2003, "Testing the Guiding Principles," Turin, Italy, September 2003
- Graf, Rudi, "BDS Market Study – Senegal (Etude du Marché des BDS au Sénégal)," Austrian Development Cooperation – Austrian Development Agency/ Reinprecht & Reinprecht, 2004
- Griffith, Alison and Elizabeth Matioli, "Developing 'Network Brokers as Suppliers of BDS in Weak Markets,'" Intermediate Technology Development Group Eastern Africa, Small Enterprise and Education Promotion Network/ Practitioners Learning Program – United States Agency for International Development, 2004
- Griffith, Alison and Intermediate Technology Development Group, "Beyond Donor-Funded Voucher Schemes in Peru," unpublished draft and email communication, May 2004
- Gunawardena, Samantha, "Performance Measurement Data for Enterprise Information Project (EIP) in the Context of Partner Organizations — For the year 2003," German Agency for Technical Cooperation — German Ministry for Economic Cooperation and Development, March 2004
- Haase, Harris, "Sustainability and Financial Independence Analysis of the Conservation Coffee Project in Chiapas, Mexico," Institute of International Education's Emerging Markets Development Advisors Program, August 2003
- Haight, Alison, "BDS for Women Market Vendors," World Education, Small Enterprise Education & Promotion Network/ Practitioner Learning Program – United States Agency for International Development, Mali, 2003
- Haight, Alison, "All Paths Lead to Learning: Common Errors in Business Development Services Market Assessment and What We Learned from Them," Small Enterprise Education & Promotion Network/ Practitioner Learning Program – United States Agency for International Development, 2004
- Hallberg, Kris, "Design: Impact Measurement," Presentation, International Labor Organization, BDS Seminar 2003, "Testing the Guiding Principles," Turin, Italy, September 2003
- Hatch, Richard, "Improving BDS Market Assessment Practice: A Brief Discussion Paper for Donors & Practitioners," May 2004
- Heintz, James, "The New face of Unequal Exchange: Low-wage Manufacturing, Commodity Chains, and Global Inequality," Working Paper No. 59, University of Massachusetts, Political Economy Research Institute, USA, May 2003
- Hitchins, Rob, David Elliott, Alan Gibson "Making Business Service Markets Work for the Poor in Rural Areas," Springfield Centre – United Kingdom Department for International Development, London, June 2004
- Idrovo, Ivan and Marian Boquiren, "Development of BDS Market in Mindanao – Semi-Annual Report, July-December 2003," internal documents and email correspondence, Strategic Development Cooperation Asia – United States Agency for International Development / Swisscontact, Manila, 2004
- International Development Enterprises, "Poverty Reduction through Irrigation and Smallholder Markets (PRISM): A Manual," Draft, September 2003

- International Development Enterprises, "SEEP PLP Horticultural Sub-sector Pilot Market Assessment – Field Report," Small Enterprise Education & Promotion Network/ Practitioner Learning Program – United States Agency for International Development, Bangladesh and India, 2002
- International Development Enterprises/ KATALYST, "Pond Fishery Sub-sector Service Market Assessment," United Kingdom Department for International Development/ Swiss Agency for Development and Cooperation/ Swedish International Development Cooperation Agency/ Netherlands Development Organization, Bangladesh, 2003
- International Development Enterprises/ KATALYST, "Vegetable Sub-sector Service Market Assessment, 2003," United Kingdom Department for International Development, Swiss Agency for Development and Cooperation, Swedish International Development Cooperation Agency, & Netherlands Development Organization, Bangladesh, 2003
- International Finance Corporation/ Southeast Europe Enterprise Development (IFC SEED), "Needs of Small and Medium-Size Enterprises for Business Development Services (BDS) in Serbia," LPT Publicis, Belgrade, 2003
- International Labor Organization, "A Study Of the Outreach and Impact of the Start Your Business Programme Worldwide," Geneva, 2003
- International Labor Organization and Swedish International Development Agency, "Business Services Market Development," Internal Program Documents, Uganda, 2004
- Johnson, Brett and Santiago Sedaca, "Diasporas, Émigrés, and Development: Economic linkages and Programmatic Responses," CARANA – United States Agency for International Development, March 2004
- Jones, Linda and Perveen Shaikh, "From Behind the Veil: Access to Contemporary Markets for Homebound Women Embroiderers in Pakistan," Mennonite Economic Development Associates and Entrepreneurship Career Development Institute, Pakistan, February 2004
- Jones, Linda and Perveen Shaikh, "The Role of the Facilitator: Taking a Systems Perspective – Draft," Small Enterprise Education & Promotion Network/ Practitioner Learning Program – United States Agency for International Development, Washington, DC, 2004
- Jones, Linda and Perveen Shaikh "Middlemen as Agents of Change," Mennonite Economic Development Associates/ Entrepreneurship Career Development Institute/ Small Enterprise Education & Promotion Network/ Practitioner Learning Program – United States Agency for International Development, Washington, DC, 2004
- Kapila, Sunita and Donald Mead, editors, "Building Businesses with Small Producers: Successful Business Development Services in Africa, Asia, and Latin America," International Development Research Centre, Canada, 2002
- Kaplinsky, Raphael and Jeff Readman, "Integrating SMEs in Global Value Chains: Towards Partnership for Development," United Nations Industrial Development Organization, Vienna, 2001
- KATALYST, "Business Service Assessment - Provision of Quality Moulds for Plastic Manufacturing Enterprises," Swisscontact/ German Agency for Technical Cooperation - United Kingdom Department for International Development/ Swiss Agency for Development and Cooperation/ Swedish International Development Cooperation Agency, Bangladesh, August 2003

- KATALYST, "KATALYST Project Document," Swisscontact/ German Agency for Technical Cooperation – United Kingdom Department for International Development/ Swiss Agency for Development and Cooperation/ Swedish International Development Cooperation Agency, Bangladesh, 2003
- Katz, Elizabeth and Armin Barandun, "Innovative Approaches to Financing Extension for Ag and NRM," Swiss Center for Agricultural Extension and Rural Development (LBL) – Swiss Agency for Development and Cooperation, 2002
- Kaut, Christoph, "Market for BDS Provision in Java, Indonesia," German Agency for Technical Cooperation, 2003
- Kibenge, Owen, "Roles of Mass Media in BDS Markets," Presentation, International Labor Organization, BDS Seminar 2003, "Testing the Guiding Principles," Turin, Italy, September 2003
- Kittel, Sabine, "2 Regional BDS Products: Management Toolbox & Contact Fair" and email communications, German Agency for Technical Cooperation, Central America & the Caribbean, July 2004
- Klein, Michael U., "Ways Out of Poverty – Diffusing Best Practices and Creating Capabilities," World Bank Policy Research Paper 2990, Washington, DC, March 2003
- Knopp, David, Kenya Business Development Services Program, Deloitte Emerging Markets, project documents and email communications, 2004
- Knopp, David, "Recommended Performance Assessment for Subsector Development," Kenya Business Development Services Program, Deloitte Emerging Markets/ Action for Enterprise/ ACDI/VOCA/ Land O'Lakes – United States Agency for International Development, 2003
- Kula, Olaf, "Integrating Micro- and Small-Scale Enterprises into Productive Markets," ACDI/VOCA, United States Agency for International Development – Accelerated Microenterprise Advancement Project (AMAP), January 2004
- Kumar, Ashok, "BDS Market Development in the Leather Subsector in Rajasthan – Lessons from Emerging Experience," email correspondence and internal documents, EDA Rural Systems, India, Small Enterprise Education & Promotion Network/ Practitioner Learning Program – United States Agency for International Development, Washington, DC, 2004
- Kumar, Ashok, "BDS Program Design Using Market Information," EDA Rural Systems, India, 2003
- Kumar, Ashok and Sanjay Sinha, "Information to Action - Tips for Using Market Information in Piloting BDS Market Development Interventions – Draft," Small Enterprise Education & Promotion Network/ Practitioner Learning Program – United States Agency for International Development, 2004
- Le Duy Binh, "BDS Legal Environment Study: Advocacy for a Better Enabling Environment for BDS in Vietnam," German Agency for Technical Cooperation SME Promotion Project, April 2004
- Lewis, Sydney, Lynne Manrique, Montague Lord, Greta Boye, "Promoting Competitiveness in Practice – An Assessment of Cluster-Based Approaches," The Mitchell Group — United States Agency for International Development — Accelerated Microenterprise Advancement Project BDS, Washington, DC, November 2003

- Lindahl, Claes, "Making Markets Work for the Poor," Swedish International Development Agency (Sida), Sweden, October 2003
- Lobbezoo, Margot and Megh Ranjani Rai, "Sustainable Business Development Services Aimed at Rural-Based Micro Enterprises in Nepal: A Model for Implementation," Swisscontact Small Industry Promotion Programme, Nepal, April 2002
- The Louis Berger Group "Program Data Collection – Agro-based Industries and Technology Development Project, Phase II," United States Agency for International Development / Government of Bangladesh, Bangladesh, 2003
- Lundy, Mark, María Verónica Gottret, William Cifuentes, Carlos Felipe Ostertag, Rupert Best, "Design of Strategies to Increase the Competitiveness of Smallholder Production Chains: Field Manual," International Centre for Tropical Agriculture, Colombia, September 2003
- Lusby, Frank, "Embedded Services in Ghanaian Crafts Export: Program Design to Final Report," Action for Enterprise, Washington, DC, 2004
- Lusby, Frank, "Development of Business Services in Shea Butter Sector of Mali," Action for Enterprise, Washington, DC, 2004
- Lusby, Frank, "Strengthening Market Linkages: A Demand-Led Approach to Crafts Sales in Mali," Action for Enterprise, Washington, DC, 2004
- Lusby, Frank, "Discussion Guides for Conducting Business Service Assessments (Supply and Demand)," Action for Enterprise, Washington, DC, 2004
- Majistro, John, Shyam S. Barik, Bob Nanes, Tamjid Ur Rahman, & Mrinal Sircar, "IDE Midterm Market Assessment Report: A New Hybrid Assessment Model for Creation of Horticultural Markets for Rural Poor," International Development Enterprises – Small Enterprise Education & Promotion Network/ Practitioner Learning Program, September 2003
- Making Cents International, "MSME Cross-Sector Business Skills Training Capacity Building – East Africa Workshops Announcement," Making Cents International, 2004
- Manaktala, Shivani, "Creating New Markets for the Poor with Micro Irrigation Technologies in Maharashtra, India: Annual Progress Report," International Development Enterprises India, 2002
- Manaktala, Shivani, "Agriwatch – Business Information in India," and email correspondence, International Development Enterprises India and Indian Agribusiness Systems Ltd. – United States Agency for International Development, September 2003
- Matsaert, Frank, "Design: Designing Programs," Presentation, International Labor Organization, BDS Seminar 2003, "Testing the Guiding Principles," Turin, Italy, September 2003
- McKee, Kate, "Reflections of a Gung-ho Marketer – Highlights of the Turin BDS Seminar 2003," Small Enterprise Development Journal, Volume 14, Number 4, ITDG Publishing, December 2003
- McVay, Mary and Elizabeth Matioli, "Report on Technical Advisory Visit to Intermediate Technology Development Group in Kenya," Small Enterprise Education & Promotion Network/ Practitioner Learning Program – United States Agency for International Development, February, 2004

- Miehlbradt, Alexandra, Peter Bissegger, Manish Pandey, Ram Neupane, "Accounting, Finance, and Taxation Business Services: Summary of Market Analysis Strategy and Interventions for Market Development," KATALYST, Swisscontact, German Agency for Technical Cooperation – United Kingdom Department for International Development, Swiss Agency for Development and Cooperation, Swedish International Development Cooperation Agency, Bangladesh, 2004
- Miehlbradt, Alexandra, Materials for the Elective on "Monitoring and Evaluating BDS Market Development" from the Springfield Centre BDS 2004 Training Course, Springfield Centre for Business in Development, 2004
- Morgan, Mary, "HIV/AIDS & BDS Virtual Information Gathering Discussion: Lessons Learned and Identified Strategies That Enhance the Participation of HIV/AIDS-Affected Households into Productive Markets," Small Enterprise Education & Promotion Network — United States Agency for International Development — Accelerated Microenterprise Advancement Project BDS, 2004
- Muzira, Tapera, "Progress Reports for the Developing Business Service Markets for Micro and Small Enterprises in Zambia Program," Swedish International Development Agency – International Labor Organization, Zambia, 2003-2004
- Nemec, Linda, "Summary of Findings — AMAP K&P Component B Stocktaking Exercise — Draft," Development Alternatives, Inc. – United States Agency for International Development, July 2004
- Nexus Associates, Inc., "Assessing the Poverty Impact of Business Development Services and Other Small Enterprise Initiatives," Nexus Associates, Inc – Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development, 2003
- Nguyen Thi Thu Huong, Vu Tu Thanh, & Vu Tu Dat "Demand for, and Supply of, TV Programmes for SEs in Viet Nam," International Labor Organization, December 2003
- Nguyen Thi Thu Huong, Vu Tu Thanh, & Dinh Duy Khanh, "Survey of Handicrafts Exporters in Northern Viet Nam," International Labor Organization, Viet Nam, May 2003
- Nourse, Tim, "Developing Sustainable Training Markets in Sierra Leone," Proposal, American Refugee Committee International and Making Cents, Washington, DC, August 2003
- Novotny, Irene, "Transforming to Market Development," Presentation, International Labor Organization, BDS Seminar 2003, "Testing the Guiding Principles," Turin, Italy, September 2003
- Nussbaum, Melissa and Alexandra Miehlbradt, "Assessing BDS Demand and Supply in Weak or Limited Markets," Small Enterprise Education & Promotion Network/ Practitioner Learning Program – United States Agency for International Development, Washington, DC, December 2003
- Nussbaum, Melissa and Alexandra Miehlbradt, "How to Use MA Information to Design & Implement a BDS Market Development Program," Small Enterprise Education & Promotion Network/ Practitioner Learning Program – United States Agency for International Development, June 2004
- Nussbaum, Melissa, Ashok Kumar and Alexandra Miehlbradt, "BDS Market Development in the Leather Subsector of Rajasthan – The Case of EDA," EDA Rural Systems, Inc./ Small Enterprise Education & Promotion Network/ Practitioner Learning Program – United States Agency for International Development, forthcoming 2004

- Oldsman, Eric, "Evaluation as an Effective Management Tool," Nexus Associates, Inc., USA, 2003
- Oldsman, Eric and Kris Hallberg, "Framework for Evaluating the Impact of Small Enterprise Initiatives," Nexus Associates, Inc. – German Agency for Technical Cooperation/ Swiss Agency for Development and Cooperation, USA, 2002
- Olming, Karl-Oskar, "Selling BDS to Rural Customers," Presentation for Start & Improve Your Business Programme, International Labor Organization, Sri Lanka, March 2004
- Olming, Karl-Oskar, "SIYB: Commercially Sustainable BDS to Disadvantaged Entrepreneurs – Draft", International Labor Organization, February 2004
- Pearce, Douglas, "Buyer and Supplier Credit to Farmers: Do Donors Have a Role to Play?" A CGAP Rural Finance Innovation Case Study, World Council of Credit Unions – United States Agency for International Development, USA, 2003
- Philip, Kate, "Putting Development Back at The Centre of BDS," Small Enterprise Development Journal, Volume 14, Number 4, ITDG Publishing, December 2003
- Phillips, David A. and William F. Steel, "Evaluating the Kenya Voucher Programme," Small Enterprise Development Journal, Volume 14, Number 4, ITDG Publishing, December 2003
- Pollack, Lane, "Guatemalan Handicraft Sub-sector Microentrepreneur Baseline Study," Aid to Artisans/ AGEXPRONT – United States Agency for International Development, Guatemala, May 2003
- Prahalad, C.K. and Stuart L. Hart, "The Fortune at the Bottom of the Pyramid," 2003
- Prey, Joachim, German Agency for Technical Cooperation, personal communication, 2004
- Prey, Joachim, "Roles of Government in Market Development," Presentation, International Labor Organization, BDS Seminar 2003, "Testing the Guiding Principles," Turin, Italy, September 2003
- Rahman, Syed Tamjid ur, "Market Assessment - Agro-Tools Subsector," International Development Enterprises – United Kingdom Department for International Development, Bangladesh, 2002
- Rahman, Syed Tamjid ur, "Aromatic Rice Subsector Market Assessment," International Development Enterprises – United Kingdom Department for International Development Bangladesh, 2003
- Rana, Prashant, Chris Reichert, Maria Vitores, Verni Vijayarajah, "Using Market Research Tools to Commercialize Business Services in Sri Lanka" (activity reports) and "The Market for Business Development Services in Sri Lanka" (presentation), German Agency for Technical Cooperation, Sri Lanka, February 2003
- Reichmuth, Marcus, "Systemizing Experiences and Results of the DESIDE program of SDC/ Swisscontact in Peru," Swisscontact – Swiss Agency for Development and Cooperation, Peru, July 2004
- Renz, Patrick, email communication — Agro-tools Fair, KATALYST/ Swisscontact/ German Agency for Technical Cooperation — United Kingdom Department for International Development/ Swiss Development Cooperation/ Swedish International Development Cooperation Agency, Bangladesh, 2004

- Rodrigues, Ivan, "AGROPYME – BDS through a Producer Association," Helvetas/ Swisscontact - Swiss Development Cooperation, Honduras, 2004
- Rozemuller, Bas, "MSE Business Training Market, 2004," International Labor Organization, Afghanistan, 2004
- Rusi, Silvana, "Assessing the Demand for BDS in Albania," International Finance Corporation/ Southeast Europe Enterprise Development, 2003
- Ryazanov, Eugene, "Support to Private Initiatives Project: Support to Rural Food Processors," Helvetas – Swiss Agency for Development and Cooperation, Kyrgyzstan, 2003
- Ryazanov, Eugene, "Strategy to Develop the Kyrgyz Fruit & Vegetable Processing Industry," Helvetas – Swiss Agency for Development and Cooperation, Kyrgyzstan, 2004
- Schmitt-Degenhardt, Stephan, "The Small Enterprise Center: Approach, Achievements, and Lessons Learnt," German Agency for Technical Cooperation – German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ), Palestinian (Occupied) Territories, May 2004
- Schmitz, Dr. Hubert, "Global Value Chain Analysis: Why and How Does It Help to Understand Growth and Upgrading?" Presentation at the United States Agency for International Development Workshop "Promoting Economic Growth in a New Era," ACDI/VOCA and Institute for Development Studies Sussex — United States Agency for International Development — Accelerated Microenterprise Advancement Project BDS, Washington, DC, June 2004
- Sebstad, Jennefer and Don Snodgrass, Kenya BDS Program, "Recommendations for Performance Monitoring and Impact Assessment for USAID/ Kenya Subsector Development Programs," Action for Enterprise — United States Agency for International Development — Accelerated Microenterprise Advancement Project BDS, Washington, DC, April 2003
- Sharma, Ajay and Akhilesh Yadav, "What Works: Akashganga's IT Tools for the Indian dairy Industry – Using IT to Increase Efficiency in Rural Dairy Cooperatives," A World Resources Institute Digital Dividend Case Study, Washington, DC, August 2003
- Shauket, Imran, "BDS for Access to Export Markets," Presentation, International Labor Organization, BDS Seminar 2003, "Testing the Guiding Principles," Turin, Italy, September 2003
- Shauket, Imran, "Expanding Access to Product Markets through Embedded BDS," Job Opportunity and Business Support (JOBS) Program, Center for Institutional Reform and the Informal Sector (UMD-IRIS) – United States Agency for International Development Bangladesh, 2003
- Sievers, Martin and Paul Vandenburg, "Synergies through Linkages: Who Benefits from Linking Finance and Business Development Services?" International Labor Organization, SEED Working Paper No. 64, February 2004
- Sildnes, Asa, "BDS for MFI Clients", Stromme Foundation, Uganda, 2003
- Small Enterprise Development Journal, Volume 15, Number 2, "Small Enterprises and Urban Service Provision," ITDG Publishing, June 2003
- Small Enterprise Education and Promotion Network BDS Working Group, Internal Planning Documents, "BDS on the Margins," United States Agency for International Development – Accelerated Microenterprise Advancement Project BDS, Washington, DC, 2004

- Snodgrass, Donald R. and James Packard Winkler, "Enterprise Growth Initiatives: Strategic Directions and Options — Final Report," Development Alternatives, Inc. — United States Agency for International Development Bureau of Economic Growth, Agriculture and Trade, 2003.
- Soedarma, Yuyun, "Market Assessment of Wooden Furniture Subsector," Association for Community Economic Development and Study of Microenterprises (PKPEK), Small Enterprise Education & Promotion Network/ Practitioner Learning Program – United States Agency for International Development, 2003
- Sri Lanka Ministry of Enterprise Development, "Supplier Diagnosis of the Market for Business Development Services in Sri Lanka," International Labor Organization – German Agency for Technical Assistance, Sri Lanka, February 2003
- Starkey and Coello, BDS and Agribusiness, Centro Desarrollo de Aronegocios (CDA) Agribusiness Project, Fintrac – United States Agency for International Development, Honduras, 2003
- Steel, William, "Demand Side Intervention for BDS: Market Development or Distortion?" Kenya Voucher Program Evaluation, Presentation at the ILO BDS Seminar in Turin, World Bank, 2003
- Steinman, Jay, email communications, International Development Enterprises-China, Guizhou University, & China Foundation for Poverty Alleviation – Dutch Government, 2004
- Strategic Development Cooperation Asia, "Prospects: Proud of Our Roots" SCDAsia, Philippines, November 2003
- Swisscontact, "BDS and Entrepreneurship: The Missing Link," A Learning Paper, Small Enterprise Education & Promotion Network/ Practitioner Learning Program – United States Agency for International Development, Kenya, January 2004
- Swisscontact, "Swisscontact in Ecuador -- BDS for International and Local Competitiveness of SMEs," Swisscontact – Swiss Agency for Development and Cooperation, Internal Program Documents, Ecuador, 2004
- Swisscontact/ GFA Management, "Strengthening Business Development Services, Mid-term Report," Asian Development Bank, Indonesia, October 2003
- Swisscontact/ Reforma Company, "Impact Assessment of the Swisscontact Foundation Activity in Voronezh," Swiss Agency for Development and Cooperation, Russia, July 2004
- Swiss Agency for Development and Cooperation, Annual SED Conference, "Opportunities and Limits of the BDS Approach in Rural Areas," January 2004
- Tanburn, Jim, "Demand for Business-Related Programmes on Radio and TV among Micro and Small Entrepreneurs in Lao PDR," International Labor Organization, October 2003
- Tanburn, Jim, "Entrepreneurship and Aid Effectiveness," Article posted on the Development Gateway website: <http://www.topics.developmentgateway.org/aideffectiveness>, July 2004
- Tanburn, Jim, "Visual Business Information for Rural Entrepreneurs in Cambodia," International Labor Organization, email communications, 2004
- The Cluster Competitiveness Report, a product of the Clusters and Competitiveness Foundation and the Institute for Strategy and Competitiveness, Spain and the USA, <http://www.fundacio-clusters-competitivitat.org/>

- Tladi, Seth and Alexandra Miehlsbradt, "Assessing the Spaza Shop Market: A Triple Trust Organization Case Study," Small Enterprise Education & Promotion Network/ Practitioner Learning Program – United States Agency for International Development, WDC, 2003
- Tladi, Seth and Eugene Isaacs, "Lessons Learned from Using Non-conventional Research Methods to Understand BDS in a Weak Market," Triple Trust Organization, Small Enterprise Education and Promotion Network/ Practitioner Learning Program – United States Agency for International Development, 2004
- Tomecko, Jim, "Case studies of BDS Market Development Interventions in Weaker Markets," Small Enterprise Development Journal, Volume 14, Number 4, ITDG Publishing, December 2003
- Tomecko, Jim, "Developing Cross Cutting BDS Markets in Nepal," Presentation, International Labor Organization, BDS Seminar 2003, "Testing the Guiding Principles," Turin, Italy, September 2003
- United States Agency for International Development, Accelerated Microenterprise Advancement Project BDS, Project Strategy Documents, Washington, DC, 2003
- van der Jagt, Nic, "IntEnt — Internationalization of Entrepreneurship," IntEnt Foundation — Netherlands Government Ministry of Foreign Affairs/ Department for International Cooperation DGIS/DDE – Private Sector Programme/ European Union HLWG/ Migration from Third Countries/ DOEN Foundation, Netherlands, 2004
- van der Mandela, Haasje and Andrea Iffland, "Markets for BDS in Tonga and Vanuatu," Asian Development Bank – SNV Netherlands Development Organization, June 2003
- van der Ree, Kees, "The Role of Small Business Associations in BDS Provision in Ghana," International Labor Organization – International Finance Corporation/ Southeast Europe Enterprise Development (IFC SEED), Background paper for BDS conference presentation, Ghana, September 2003
- Wakelin, Oliver, "Poor Infrastructure, Poor Services, Poor Delivery – Can the Poor Help..?" Intermediate Technology Consultants – Department for International Development, United Kingdom, 2004
- Weijers, Paul and Haasje van der Mandela, "Subsector and BDS Market Assessments of the Brickmaking, Crafts, and Construction Subsectors in Viet Nam," Swisscontact – SNV Netherlands Development Organization/ Swiss Agency for Development and Cooperation, 2003
- Wheatley, Christopher, "Improving Local Support Services for Agroenterprises in Yorito and Sulaco, Honduras and Caldon, Colombia" Expression of Interest and Phase I Progress Report, International Centre for Tropical Agriculture & Inter-institutional Consortium for Sustainable Hillside Agriculture, Colombia, and Local Committee for Sustainable Development of the Watershed of the River Tascalapa, Honduras, October 2003
- Zandniapour, Lily, Jennefer Sebstad, Don Snodgrass, "Review of Studies on the Impact of Business Development Services (BDS) for Micro and Small Businesses," United States Agency for International Development, Accelerated Microenterprise Advancement Project BDS, June 2004

ANEXO F

Acrónimos

| | |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AFE | Action for Enterprise |
| AgREN | Agricultural Research and Extension Network (Reino Unido) |
| Agropyme | comercialización de productos agrarios (Honduras) |
| AMAP | Accelerated Microenterprise Advancement Program (Programa de fomento acelerado de las microempresas) (USAID) |
| ApproTEC | Appropriate Technology for Enterprise Creation |
| ARC | American Refugee Committee International |
| AT | asistencia técnica |
| ATA | Aid to Artisans |
| BAD | Banco Asiático de Desarrollo |
| BDSWG | BDS Working Group (Grupo de trabajo sobre SDE) (SEEP) |
| BID | Banco Interamericano de Desarrollo |
| BMZ | Ministerio de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania |
| BPF | buenas prácticas de fabricación |
| CARE | Cooperative Assistance and Relief Everywhere |
| CFI | Corporación Financiera Internacional (Banco Mundial) |
| CGAP | Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Más Pobre |
| CNCIV | Cámara Nacional de Comercio e Industria de Vietnam |
| CNFA | Citizens Network for Foreign Affairs |
| COHORSIL | Cooperativa Cafetalera Siguatepeque Ltda. (Honduras) |
| ComMark | Improving Commodity Markets for the Poor (Mejora de los mercados de materias primas para los pobres) (Sudáfrica) |
| CRS | Catholic Relief Services |

| | |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DFID | Department for International Development (Departamento de Desarrollo Internacional, Reino Unido) |
| ECDI | Entrepreneurship Career Development Institute (Pakistán) |
| EIP | Enterprise Information Project (GTZ Sri Lanka) |
| EIR | evaluación de impacto en la regulación |
| EM | evaluación de mercado |
| FIT | programa de fomento de la pequeña empresa de la Organización Internacional del Trabajo |
| GRN | gestión de recursos naturales |
| GTZ | Agencia Alemana de Cooperación Técnica |
| I+D | investigación y desarrollo |
| IBLF | International Business Leaders Forum |
| ICECD | International Centre for Entrepreneurship and Career Development (India) |
| ICGE | Instituto Central de Gestión Económica (Vietnam) |
| IDE | International Development Enterprise |
| IFC | International Finance Committee |
| IGP | Implementation Grant Program (USAID) (Programa de ayudas a la ejecución) |
| IMF | Institución de microfinanciación |
| ITC | Intermediate Technology Consultants |
| ITDG | Intermediate Technology Development Group |
| JOBS | Job Opportunities and Business Support Program (USAID) (Programa de oportunidades de empleo y asistencia empresarial) |
| K&P | Knowledge & Practice (USAID AMAP) (Conocimiento y práctica) |
| LBL | Centro Suizo para la Extensión Agraria y el Desarrollo Rural |
| LOE | Ley de sociedades (Grupo de Trabajo para la Ejecución de..., Vietnam) |
| MD | Microenterprise Development Team (USAID) (Equipo de Fomento de la Microempresa) |
| MEDA | Mennonite Economic Development Agency (Agencia de Desarrollo Económico Menonita) |
| MEYPE | microempresas y pequeñas empresas |

| | |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MPDF | Mekong Project Development Facility |
| OIT | Organización Internacional del Trabajo |
| ONG | organización no gubernamental |
| PAMP | Plan de Acción a Medio Plazo (Indonesia) |
| PE | pequeña empresa (engloba las microempresas y las PYME) |
| PLP | Practitioner Learning Program (SEEP) (Programa de formación de profesionales del desarrollo) |
| PNUD | Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo |
| PSDE | proveedores de servicios de desarrollo empresarial |
| PYME | pequeñas y medianas empresas |
| RAISE | Rural Agricultural Input Supply Expansion (CNFA en Zimbabwe) |
| RDPL | República Democrática Popular Lao |
| RKK | Rallis Kisan Kendra (India) |
| S y E | Seguimiento y evaluación |
| SDC | Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación |
| SDCAsia | Strategic Development Cooperation – Asia |
| SDE | Servicios de desarrollo empresarial |
| SED | Small Enterprise Development (desarrollo de la pequeña empresa) |
| SEEP | Red de Educación y Promoción de la Pequeña Empresa |
| SEMA | Small Enterprise Media in Africa (OIT FIT) |
| Sida | Agencia Sueca de Desarrollo Internacional |
| SIYB | Start and Improve Your Business (OIT) (Inicie y mejore su negocio) |
| TI | Tecnologías de la información |
| TIC | tecnologías de la información y la comunicación |
| TTO | Triple Trust Organization (Sudáfrica) |
| UAI | Usage, Attitude, Image Market Study |

| | |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| USAID | United States Agency for International Development (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) |
| USDA | United States Department of Agriculture (Departamento de Agricultura de Estados Unidos) |
| VU | ventanillas únicas |
| WEDGE | Desarrollo de la iniciativa empresarial de la mujer y las cuestiones de género en las empresas (OIT) |

