



El Desarrollo y el Sector Privado

Estudio temático del F-ODM: Conclusiones y logros principales.

Resumen Ejecutivo

Antecedentes

El desarrollo y el sector privado

La pobreza en diversas dimensiones persiste obstinadamente en todo el mundo, no solo en algunos individuos, sino también en áreas extensas. Mientras que el sector privado puede desempeñar un papel en las iniciativas para reducir la pobreza, los modelos tradicionales de negocios pueden tener un impacto poco significativo. “Indudablemente, el sector privado debe realizar contribuciones importantes por su rol central como motor del crecimiento. Pero dado que se impulsa teniendo en cuenta los beneficios, no es probable que tome iniciativas en la promoción de la justicia social”, advirtió el estudio de 2010 de la ONU/EID sobre los ODM y la desigualdad.¹ Para una mayor efectividad, el sector privado y las intervenciones de desarrollo deben tener un enfoque de múltiples objetivos e involucrar a varios socios.

El programa de desarrollo del sector privado (PSD) trata el crecimiento económico como un medio hacia el desarrollo humano. De acuerdo con el informe *Creación de Valores para Todos de 2008: Estrategias para Hacer Negocios con los Desfavorecidos*, publicado por la Iniciativa de Desarrollo de los Mercados Inclusivos del PNUD, los modelos del programa de desarrollo del sector privado “incluyen a las personas de bajos recursos en diversos puntos de la cadena de valor: orientados a la demanda como clientes y consumidores, y orientados al suministro como empleados, productores y empresarios. Construyen puentes entre las empresas y las personas de bajos recursos para el beneficio mutuo en la cadena de suministro, en el lugar de trabajo y en el mercado. Los beneficios de los modelos empresariales inclusivos superan las ganancias inmediatas y el aumento de ingresos. Para las empresas, incluyen el impulso de las innovaciones, la construcción de mercados y la consolidación de cadenas de suministro. Y para las personas de bajos recursos, incluyen mayor productividad, ahorros sostenibles y mayor empoderamiento”.

La ventana temática sobre el desarrollo y el sector privado del F-ODM

La ventana temática respalda 12 programas conjuntos (PC) en cuatro continentes con una asignación de US\$63 millones. Muchos de los programas están destinados a las cadenas de valor para la agricultura. Otros sectores tratados incluyen el turismo, los establecimientos urbanos y el trabajo artesanal. Varios programas abordan múltiples cadenas de valor, mientras que otros tienen un enfoque multisectorial. Los programas son de mediana a gran escala y, por lo general, están destinados a las empresas (firmas, cooperativas o asociaciones) o a los hogares. Algunos programas están alcanzando los 10.000

beneficiarios (Cuba, Vietnam). Otros, que se centran estrictamente en los beneficiarios directos, tienen un importante efecto multiplicador debido a las exitosas reformas de políticas (El Salvador).

Las intervenciones del PSD enfrentan un conjunto de limitaciones, por ejemplo: los entornos regulatorios ineficaces, la infraestructura inadecuada, el acceso restringido a los productos y servicios financieros, la información limitada sobre el mercado y la carencia de conocimientos y habilidades. Al tratar estas limitaciones, los programas conjuntos han empleado una amplia variedad de intervenciones, incluidas las de innovación, inversión, desarrollo de capacidades, asociación e incidencia.

Logros y resultados

Los PC han alcanzado instancias concretas de aumento de ingresos netos y empleo para hogares desfavorecidos. Por ejemplo, en Cuba, los productores observaron un aumento del 68% en las ventas de legumbres y un aumento del 55% en las ventas de arroz para mercados de producción estatal en 2011 en comparación con 2010. En las municipalidades rurales de Serbia, la cantidad de turistas y los ingresos no agrícolas aumentaron entre el 20% y el 25% entre 2010 y 2011. En Vietnam, la cooperativa de tejedores indígenas VongNgan ganó un contrato de VND 300 millones al participar en *Hanoi Gift Show* en octubre de 2012.



El empoderamiento económico que muchos programas han alcanzado a través del desarrollo de capacidades, especialmente de las mujeres, es igualmente importante, pero más difícil de medir. Los 12 PC también tienen el objetivo de influir en las políticas y, por lo tanto, aprovechan mejores beneficios para grandes cantidades de empresas favorables para las personas de bajos recursos ya sea en el ámbito sectorial, regional o nacional. Los programas respaldan los negocios favorables para las personas de bajos recursos en algunas de las regiones más desfavorecidas y con grupos vulnerables que experimentan la pobreza en múltiples dimensiones. Estos grupos incluyen a mujeres, jóvenes, minorías étnicas y comunidades indígenas, y algunos programas se han destinado exclusivamente a estos grupos. Los PC han funcionado en cinco áreas: innovación, inversión, desarrollo de capacidades, asociaciones e incidencia.

Innovación: adaptación de productos y procesos para ganar nuevos mercados

Los programas han encontrado formas de desbloquear la innovación incremental en productos y procesos. En el Alto Egipto, SALASEL trabajó primero con la asociación de granjeros con mayor cantidad de recursos, y solo cuando se demostró que el trabajo era exitoso, se incorporaron los granjeros más desfavorecidos. En República Dominicana, las siete asociaciones de productores de plátano ya han implementado la innovación en el sector de productos orgánicos y en el comercio equitativo. En Serbia, el PC reinventó el campo con su rica cultura como destino turístico para extranjeros y también para los

serbios que viven en las ciudades. En Perú, el programa ha ayudado a investigar, diseñar y producir cuatro nuevos “circuitos turísticos” de la industria creativa con énfasis en las artesanías, la agricultura orgánica, la comida, el patrimonio cultural y la ecología.

Inversión: eliminación de las restricciones del mercado y actualización de equipos



Uno de los principales obstáculos para que los empresarios de bajos recursos desbloqueen las inversiones necesarias no es la falta de dinero en sí, sino el clima de inversión propensa al riesgo. La cadena de valor de los aceites comestibles de Etiopía tenía mucho potencial –tanto para la importación como para la exportación– pero varias docenas de agentes individuales estaban demasiado fragmentados y no tenían confianza para realizar actualizaciones. El programa tuvo éxito en la formación de nuevas entidades empresariales para afianzar la confianza, y ahora atrae la entrada de inversiones. Los programas en Serbia y Perú han

proporcionado apoyo directo a socios locales y grupos de productores. Otros éxitos en inversiones en cuanto a la eliminación de limitaciones del Mercado incluyen el programa de Vietnam que desarrolló una asociación con el Centro Holandés para la Promoción de Importaciones de los países desarrollados, preparado para invertir en el sector del trabajo artesanal. En la región Brunca de Costa Rica, se implementan iniciativas para disminuir la burocracia y la cantidad de tiempo necesaria para registrar una empresa de más de 50 días a 10 días, como parte del plan de competitividad regional. Un nuevo índice de competitividad se supervisará en el nivel cantonal, y se expondrán todas las restricciones empresariales anormales.

Desarrollo de capacidades: aprovechamiento de los puntos fuertes de las personas de bajos recursos como productores y consumidores

La mayoría de los programas ha ofrecido capacitación y asesoramiento técnico para ayudar a los productores a desenvolverse en la cadena de valor. En Cuba, el programa ha mejorado los ingresos y la seguridad alimentaria para miles de productores, muchos de los cuales son mujeres. En Bolivia, casi 2.000 pequeños agricultores ya obtuvieron la certificación de productos orgánicos y también están mejorando los niveles de nutrición.

En la ventana del PSD, se han implementado grandes iniciativas en la capacitación empresarial, desde prácticas administrativas y gestión de riesgos en Cuba y acceso al crédito en República Dominicana hasta la administración de pequeños granjas en Egipto y Etiopía, y el diseño de productos ecológicos en Vietnam. Otro ejemplo es el de El Salvador en el sector de la construcción.

Asociación: combinación de recursos, conocimientos y capacidades con terceros

Algunos programas han logrado la participación de docenas de socios de implementación en distintos puntos del programa, a pesar de los grandes desafíos de coordinación. El sector privado se ha incluido en los programas. En Turquía, la asociación de empresas textiles principal, ITKIB, ha internalizado los programas de capacitación en su oferta a 16.000 miembros, con lo cual se garantizaron impactos a escala. El apoyo del programa para Centros de Actividades Posteriores a la Cosecha (PHC) en Egipto ha permitido a las Asociaciones de Granjeros desarrollar alianzas con el sector privado y establecer nuevos vínculos de mercado a través de la participación en ferias de mercado como la exposición FarmGate – Fresh Gate en noviembre de 2010. Ahora Chipsey obtiene las patatas de una asociación de granjeros para elaborar las patatas fritas de mayor venta de Egipto. En Costa Rica, el programa permitió recaudar US\$0,77 millones de 12 competidores locales en 2012. Entre estos, provienen recursos importantes de cuatro ministerios, así como el apoyo de universidades, fundaciones y la Federación de Municipalidades Sureñas. El proveedor de cemento Holcim ha participado en el sector de la construcción de El Salvador para desarrollar sus compromisos de responsabilidad social existentes. Además, el programa ha conectado a 34 firmas más pequeñas en la cadena de suministro de la construcción.

Incidencia: participación en el diálogo político con el Gobierno

En muchos países, las relaciones entre las empresas y el Gobierno son problemáticas, especialmente para las pequeñas empresas favorables hacia las personas de bajos recursos. En El Salvador, el programa tuvo éxito al capturar la atención de los responsables de las políticas con un conjunto de reformas cuidadosamente orientadas para la propiedad y los servicios bancarios. En Serbia, el sector del turismo rural ahora pertenece al Gobierno. El programa desarrolló un Plan Maestro de Turismo Rural Nacional que se presentó ante el Gobierno. Al hacer esto, el PC pudo colocar el tema del turismo rural en la agenda



política en términos de diversificación económica. Los objetivos y la modalidad de implementación del programa de oleaginosas de Etiopía coinciden con la estrategia agroindustrial del Ministerio de Industria, de modo que el programa se ha considerado una oportunidad para que el Ministerio concrete varias de las recomendaciones fundamentales del plan maestro agroindustrial.

Conclusiones

La mayoría de los programas pueden jactarse de sus éxitos en casi todas las cinco áreas que se describen anteriormente, aunque algunos se centraron más que otros en algunas intervenciones. Esto no es ninguna sorpresa, ya que los 12 programas conjuntos tienen muchas diferencias en cuanto a la experiencia con el PSD, las ubicaciones geográficas y el progreso.

A pesar de esta diversidad, la estrategia central de cada programa puede comprenderse al analizar su posición en tres ejes: innovación, complejidad e impactos.

El primer eje estratégico de los programas es la innovación: ya sea para centrarse en la innovación radical al construir una nueva cadena de valor (como la construcción propia en El Salvador) o en el aumento incremental de una cadena de valor existente (como la horticultura en Egipto). La elección depende del reconocimiento del grado de aversión al riesgo entre los hogares de bajos recursos y la existencia de líderes locales que puedan demostrar el éxito.

El segundo eje estratégico es la complejidad o el grado de “trabajo conjunto” en los programas conjuntos. Algunos programas han adoptado un ataque relativamente centrado en un cuello de botella, o más, en la cadena de valor (Turquía) con los socios directamente implicados, mientras que otros han optado por intervenciones sistémicas con varios socios (Cuba). La diferencia se encuentra en la administración de varias relaciones fundamentales o varias docenas de partes interesadas.

El tercer eje estratégico es el tipo de impacto previsto y, por lo tanto, la cantidad viable de beneficiarios. La mayoría de los programas han intentado lograr *tanto* beneficios económicos directos (ingresos, empleos y establecimiento de firmas) como el empoderamiento económico a través del desarrollo de capacidades. Las iniciativas de desarrollo de capacidades en forma de capacitación alcanzan grandes cantidades de beneficiarios (más de 8.700 en Cuba), mientras que el asesoramiento técnico directo o el apoyo con subvenciones pueden limitarse a una cantidad de firmas de 50 a 100.

Sostenibilidad

Algunos de los programas ya mostraron un buen progreso al garantizar la sostenibilidad a través de la incorporación de la propiedad con ministerios pertinentes (El Salvador, Perú, Serbia) o al atraer el interés de los inversionistas (Etiopía, Egipto, Vietnam). Los donantes tienen cada vez más en cuenta que los programas de PSD pueden demorar mucho tiempo en alcanzar niveles de escala, períodos a veces mayores que el plazo establecido en el programa.

Por lo tanto, es posible discernir cuatro “reglas de oro” sobre la planificación para la sostenibilidad:

-Cuanto mejor alineado esté el programa de acuerdo con la prioridades del Gobierno (Bolivia, Costa Rica, El Salvador, Etiopía, Serbia, Turquía), mayores serán las posibilidades de tener un respaldo de políticas continuo (al menos hasta un cambio en las autoridades).

-Se debe confiar en los líderes para que impulsen partes del programa conjunto (Egipto).

-Las intervenciones más simples y con menor uso de la tecnología tienen mayor probabilidad de implementarse con el trabajo de asesores comerciales locales (p. ej., Turquía, Serbia, Vietnam).

-Cuanto más sensato sea el modelo empresarial, mayores serán las posibilidades de atraer financiamiento privado (Etiopía).

Recomendaciones

- Trabajos ecológicos: Durante los procesos de evaluación, identificar las intervenciones que han tenido los mayores impactos "ecológicos" (para generar nuevos "empleos dignos y ecológicos" y mejorar la sostenibilidad en la cadena de valor).
- Estimular más redes sur-sur entre programas de apoyo horizontal, ya sea en una cadena de suministro o en una base geográfica.
- Capturar las técnicas de desarrollo de las capacidades más exitosas desarrolladas por los programas y proporcionarlas en un formato fácil de usar.
- Comprender las conclusiones de los programas en países de medianos ingresos (PMI) para tenerlas en cuenta en el programa contra la pobreza a partir de 2015 para los PMI.
- Participar de manera sistemática con otros programas de progreso de PSD.

Para leer el informe completo (en inglés): <http://on.mdgfund.org/13I5851>

http://www.mdgfund.org/sites/default/files/MDGs_and_Inequalities_Final_Report.pdf