Reporte Anual 2015:

Creamos Valor Compartido en Latinoamérica

FUNDES
LATINOAMÉRICA

Donde otros ven conflicto, riesgo y falta de recursos,
Nosotros vemos potencial de modernidad,
Abundancia y prosperidad.

FUNDES
LATINOAMÉRICA

1. Un año de resultados positivos

Mensaje de Elfid Torres, Director Ejecutivo de FUNDES

FUNDES cree en la conexión empresarial y desarrolla ecosistemas para los buenos negocios. Un buen negocio es aquel cuyo desempeño económico es excelente y mejora continuamente, y ese retorno económico está sustentado en un impacto social positivo.

El buen negocio se sostiene en bonanza y en desaceleración, porque la columna vertebral y el corazón de la estrategia está en el valor compartido. Las empresas no son islas y no pueden trabajar aisladas. FUNDES colabora para que la cadena de valor creada sea fuerte, eficiente y sostenible.

Su cliente son las grandes empresas, los gobiernos y los organismos de desarrollo que tienen una visión de empuje de la cadena como forma de obtener el resultado económico y social; pero también es cliente de FUNDES la pequeña empresa, a la cual diagnostica, aconseja y acompaña para que su participación en la cadena de valor con la gran empresa o su propio entorno social le permita surgir.

Por eso, FUNDES también trabaja, y lo hizo con gran intensidad en el 2015, para lograr un cambio de visión en los negocios y en los empresarios. FUNDES educa y enseña para pasar de la filantropía, el simple asistencialismo, los descuentos e incluso de la responsabilidad social a algo más duradero y sostenible. Trascender a una nueva forma de utilizar la fortaleza económica e institucional que está en la esencia de la gran empresa para que busque crear valor compartido.

Las grandes empresas -que representan el 1% de todas las unidades económicas en la región- siempre van a tener que colaborar con el restante 99%: las micro, pequeñas y medianas empresas que está presentes en la cadena de valor ya sea en forma de proveedores de bienes y servicios, como distribuidores o inclusive como clientes finales. Las mipymes son la base imprescindible para la estabilidad y movilidad económica de Latinoamérica (y muchas otras regiones). Muchos ven en este sector un alto riesgo y falta de recursos; pero en realidad en cada una de estas pequeñas empresas hay potencial de modernidad, abundancia y prosperidad.

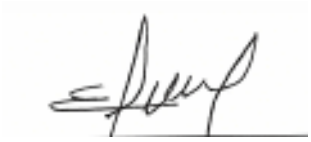
Eso FUNDES lo sabe muy bien. Y además lo demuestra con datos.

Este informe de trabajo de 2015 aporta información sobre los principales proyectos desarrollados y el impacto generado. Este año se capacitó y acompañó a muchas empresas en temas de mercadeo, contabilidad y finanzas, manejo de inventarios, *merchandising*, liderazgo, sucesión, gobierno corporativo, encadenamientos, servicio al cliente, planificación estratégica, innovación y uso de la tecnología. Además se desarrollaron proyectos de fomento del modelo de microfranquicias. En el reporte de resultados de los proyectos está la evidencia de lo que significa el valor compartido.

No queda duda del beneficio de convertir a proveedores y distribuidores en socios de negocio.

"Las grandes empresas -que representan el 1% de todas las unidades económicas en la región- siempre van a tener que colaborar con el restante 99%: las micro, pequeñas y medianas empresas."

Elfid Torres, Director Ejecutivo de FUNDES



2. El desafío de la micro, pequeña y mediana empresa en Latinoamérica

Pensar en la forma de hacer frente a los desafíos de la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) es reflexionar en todo aquello que reta a Latinoamérica en términos de su crecimiento y desarrollo. Mejorar la generación de ingresos, así como la productividad, la distribución de los recursos, el empleo y la calidad de vida son tareas que provienen de una adecuada combinación entre la política pública y la actividad empresarial.

Al referirse al parque empresarial hay que pensar en una enorme cadena de valor. Si existe conexión entre la gran empresa con aquellas de menor tamaño, sobre la base de desempeño económico y bienestar social, se crea un círculo de contribución y de valor compartido que desemboca en ese crecimiento y desarrollo regional esperado.

La gran empresa buscó en 2015 a FUNDES para que, como lo ha hecho desde hace 30 años, promueva mipymes más saludables y competitivas, siendo esas mipymes proveedores y distribuidores de esa gran empresa. De igual forma FUNDES tuvo enlace con gobiernos y organismos de desarrollo que tienen un interés de que las mipymes contribuyan más a desarrollar comunidades y países.

El desafío de la pequeña empresa tiene que ver con eficiencia. FUNDES entiende el lenguaje de la gran empresa y sabe cómo llevarlo a las mipymes, muchas de las cuales nacieron en la informalidad o son organizaciones unipersonales con un dueño con limitada formación formal o técnica.

Es así como en 2015 FUNDES habló de *merchandising* con SABMiller y sus clientes tenderos en 6 países de Latinoamérica, promovió buenas acciones de mercadeo con talleres de venta de repuestos y reparación de automóviles en Guatemala y El Salvador, clientes de las empresas Acquaroni y Super Repuestos, e impulsó el modelo de microfranquicias en México como una forma de mejorar la calidad de vida y el modelo de negocios de cientos de microempresarios. Estas acciones y otras más surgen de las necesidades de los clientes de FUNDES y buscan, mediante herramientas propias de capacitación y acompañamiento, enfrentar los desafíos de las mipymes de la región.

Cambios sostenibles

Uno de los problemas principales de las mipymes está en la inserción en los mercados. Una forma más sencilla para que puedan hacer negocio es mediante la vinculación con una empresa grande que cuenta con infraestructura logística y tecnológica. Al tender puentes entre ambas, se pueden ver resultados de mayor eficiencia y mejores márgenes de ganancias en muy poco tiempo en la mipyme.

Sin embargo, lo que está ocurriendo en el trabajo de capacitación y seguimiento personalizado son cambios de más largo plazo, más sostenibles. Se trata de prácticas de negocio modernas que se van transmitiendo de forma práctica y que quedan arraigadas en el empresario que ve los beneficios de cada una de ellas.

Ejes dinamizadores

Entre los retos futuros de las mipyme está la incorporación de la tecnología, la cual cada día se vuelve un elemento más indispensable para competir, crecer y mantenerse en el mercado. A partir de una necesidad, FUNDES conecta a otros aliados proveedores que ayuden a atender la necesidad. La tecnología no es *per se* un fin último, sino un medio para conseguir los objetivos de un proyecto.

Esto tiene que ver con tecnología para administrar sus inventarios o para aceptar pagos electrónicos, por ejemplo. Con el acompañamiento de FUNDES esta tecnología se incorpora a la cotidianidad de los pequeños negocios con los que se trabaja.
De forma similar, el financiamiento es un elemento que permite cumplir objetivos estratégicos. La experiencia de FUNDES muestra que no es dar acceso a recursos financieros lo que permite enfrentar los problemas. Primero, debe haber soluciones en otros campos, para mejorar eficiencia, y entonces los recursos pueden ser mejor aprovechados y las deudas pueden ser atendidas sin limitar la operación del negocio.
Tecnología y financiamiento son dos palancas para el crecimiento.

Resultados

El estilo de capacitaciones de FUNDES es de aprender haciendo; en el modelo se tiene muy claro quiénes son los receptores y cuáles son sus necesidades. Se trata de formar mediante casos y ejercicios prácticos, sin necesidad de detallar en los conceptos teóricos. Las capacitaciones son modulares, en un tema específico, y grupales, y se acompañan luego de un seguimiento particular de un consultor al negocio concreto. La duración depende de los alcances esperados por el cliente.

Así como en la mipyme se refleja en el muy corto plazo un aumento en eficiencia y en su rentabilidad, también en el cliente, la gran empresa, se evidencia el crecimiento en los ingresos, menores costos y mejoras en el margen operativo. Pero además hay una mayor fidelización de los distribuidores y proveedores, los cuales valoran el interés de la gran empresa en apoyarlos, y se construye un negocio de más largo plazo que genera estabilidad y mejores resultados. Así se crea un ecosistema más confiable para los negocios.

Este valor compartido en los resultados del negocio genera una sostenibilidad que impacta positivamente el desarrollo y el crecimiento de los países.

3. Creando valor compartido

FUNDES es miembro de la red de consultores afiliados en el mundo para promover la iniciativa conocida como Shared Value (Valor Compartido), que lideran Michael Porter y Mark Kramer.

El Valor Compartido es una forma de entender los negocios y es una manera de hacer todas las cosas en una empresa. No es Responsabilidad Social Corporativa, no es Negocio Social, no es Triple Utilidad (Triple Bottom Line), porque va mucho más allá de esos conceptos y acciones para dirigir la operación de un negocio en una sociedad que lo requiere como un actor esencial.

En el Valor Compartido se crea valor económico y el éxito económico depende de que sea sustentado en el progreso social. Hay tres formas de crear valor compartido:
rediseñar los productos y servicios para desarrollar mercados que no se atienden (negocios inclusivos), repensar la cadena de valor y la tercera es la creación de clústeres. FUNDES trabaja en esas dinámicas con sus aliados.

Gerdau, Masisa y Tecpetrol son tres ejemplos de los clientes de FUNDES que trabajan con esa visión de negocio.

Gerdau es una de las empresas siderúrgicas que cree que el acero puede producirse a partir de material reciclado y esta actividad de recolección de chatarra la desarrollan en muchos países de Latinoamérica personas y familias de la base de la pirámide. La sobrevivencia de unos depende de los otros. Sin embargo, hay distintas formas de desarrollar esa relación. Gerdau cree que es mediante el valor compartido.

En Masisa desarrollan un modelo de "inclusión, encadenamiento y la base de la pirámide" que es el corazón del negocio de la empresa. Este modelo lo entienden como una herramienta que aumenta los ingresos, mejora la eficacia, reduce costos y riesgos, asegura competitividad, disminuye la huella ecológica y la desigualdad social.

Para Tecpetrol tener relaciones de largo plazo con sus aliados es una prioridad. Por eso, por una década desarrolló un programa de fomento de sus pequeños y medianos proveedores en Argentina. Productividad, eficiencia, conocimiento e innovación son los elementos esenciales de esa vinculación.
De forma similar, Gerdau desarrolla en sus proveedores los conocimientos y les brinda las herramientas para una mejor gestión de su actividad y conforme estos van alcanzando y ejecutando estos conocimientos Gerdau se beneficia con mayor eficiencia y mejores resultados.

Para Gerdau el factor clave del éxito del trabajo con sus proveedores fue crear una solución a la medida de cada país en el que actúa (Chile, Argentina, Colombia, Venezuela y México).

Dos lecciones se extrajeron: hay que observar, respetar y adaptarse a la mipyme; y hay que perseverar con espíritu positivo durante todo el proceso.

En Tecpetrol aprendieron a respetar y reconocer los hábitos y rutinas de cada uno de sus proveedores. Esto lo lograron comunicándose con ellos con humildad, empatía y procurando generar confianza.

Las tres empresas tienen elementos en común dentro de su visión de valor compartido. Por una parte, creen en las mipymes. Además, aprecian a sus proveedores. Y tienen una visión integral y estratégica de la cadena de valor, donde ellos y las mipymes participan conjuntamente.

4- Principales impactos

Durante el 2015, FUNDES ejecutó 84 proyectos en 13 países de Latinoamérica. Contó con una red de 70 aliados cuyos objetivos y resultados en los programas diseñados se destacan en este reporte. Con este trabajo conjunto se impactó a casi 30.000 mipymes en todos los sectores productivos.
Algunos de los resultados y alcances de varios proyectos se presentan en este informe.

SABMiller: un impacto multiplicador

La tienda del barrio es eso, un espacio de encuentro en todas las localidades, regiones y países de Latinoamérica donde muchas familias obtienen productos y gestionan servicios. De la tienda vive una familia pero lo bueno que la tienda y el tendero haga, en su desarrollo como negocio y como líder comunal, también impulsa a sus clientes y a la comunidad. Cualquier intención de promover cambio social puede encontrar en la tienda de barrio un importante aliado.

SABMiller desarrolla, desde 2013, y por un periodo de 5 años, un programa para promover la mejora de 40.000 tenderos en Perú, Colombia, Ecuador, Panamá, El Salvador y Honduras, con un impacto directo en 10 millones de personas.
4eCamino al progreso trabaja para mejorar la calidad de vida de los tenderos, sus familias y sus comunidades. Esto lo hace mediante:

- Formación técnica y desarrollo de mejores habilidades para un negocio eficiente con adecuada toma de decisiones.
- Trabajo para fomentar interacción y cohesión entre los miembros de la familia para el impulso de la tienda.
- Promoción del valor de actuar con liderazgo para generar un impacto ambiental positivo y desarrollo de la comunidad.
- Apoyo a los líderes de la comunidad para desarrollar iniciativas requeridas en el barrio.

Para llegar a esto, la capacitación incluye diagnosticar fortalezas y debilidades de las tiendas y trabajar en esas áreas, de forma personalizada.

¿Qué se ha logrado hasta ahora?

- Se han graduado 12.569 tenderos: 5.697 en Colombia, 1.444 en Ecuador, 909 en El Salvador, 750 en Honduras, 586 en Panamá y 3.183 en Perú.
- Las tiendas participantes del programa aumentaron sus ventas producto de mayor eficiencia en las tiendas: 11% en Colombia, 9,3% en Ecuador, 9,6% en El Salvador, 22,7% en Honduras, 11% en Panamá y 11% en Perú.
- El margen de su negocio también mejoró, en promedio un 2%.

- Aumenta la fidelidad de los clientes de la tienda.
- La relación de SABMiller con la tienda se ha fortalecido también.
- El tendero tiene mayor conciencia de trabajar para tener relaciones de negocio de largo plazo.
- Hay indicadores de mejora en el control de ingresos y gastos, de pago de salarios, de plazos de cobro, autocontrol de consumo, entre otros.
- Hay evidencias de negocios más sostenibles y que impactan de forma más positiva a la comunidad.
- La tecnología se incorpora al negocio y eso permite mantener el contacto con los tenderos para dar mayor capacitación y soporte.
- Mejora la imagen de la tienda en el barrio.
- Se refuerza el empleo, principalmente entre mujeres jefas de hogar. Cerca del 70% de los dueños de tiendas son mujeres.
- Dependiendo del enfoque en beneficio de la comunidad, hay resultados en mejor comunicación entre las personas del barrio y reducción de cifras de criminalidad al crear espacios de desarrollo de los jóvenes, entre otros impactos.

"El programa nos ayudó a surgir y a montar este nuevo modelo innovador, que le ha servido a la comunidad y que nos ha demostrado que podemos mejorar y dar más a la comunidad."

Juan Pico, Tendero de Multiexpress, Colombia

"Aprendí muchas cosas buenas acerca de mejorar mi negocio, el trato a mis clientes, hacerlos sentir bien y fidelizarlos, incrementar las ventas, y darme un tiempo con mi familia."

Yessenia Chavez Yaranga, Lima, Perú

"El programa me ayudó; ahora nos juntamos con los vecinos en grupo para resolver problemas del barrio."

Marlene Bustamente Álvarez, Arequipa, Perú.

Gerdau: proveedores más competitivos

58 proveedores de Gerdau en Venezuela, Colombia y México fueron parte del Programa Regional de Desarrollo de Proveedores, un programa de fortalecimiento en procesos, cumplimiento en materia de seguridad ocupacional y asuntos laborales y fiscales, control interno y aumento en el número de clientes. La tasa de éxito en la participación fue del 73% (fue de 100% en Colombia).

Estas empresas representan a los sectores de industria (22 empresas), servicios (19 empresas), extracción (9) y comercio (8). Además, 36 emplean a menos de 21 trabajadores, en 18 trabajan entre 23 y 81 personas, y en tres se da empleo a más de 100 personas. La mayor parte de los dueños de las empresas son hombres de menos de 55 años.

Acorde con la metodología de FUNDES hubo sesiones de capacitación grupal y acompañamiento individual, en temas como cuadro de mando integral, plan comercial y de ventas, documentación de procesos, seguridad y salud laboral, gestión de talento humano, gestión financiera, servicio y fidelización de clientes y entendimiento de políticas empresariales.

> *"En un principio estábamos llenos de temor porque nunca habíamos participado en un programa como este y mucho menos habíamos generado indicadores de desempeño. Actualmente nuestra principal satisfacción es que hemos podido crecer como empresa y estamos atendiendo a más clientes (…) nos hemos dado cuenta que entre más medimos más áreas de oportunidad encontramos para mejorar."*
>
> **Rosa Delia Urban, empresaria mexicana**

Mayores limitaciones detectadas en el diagnóstico inicial en las empresas

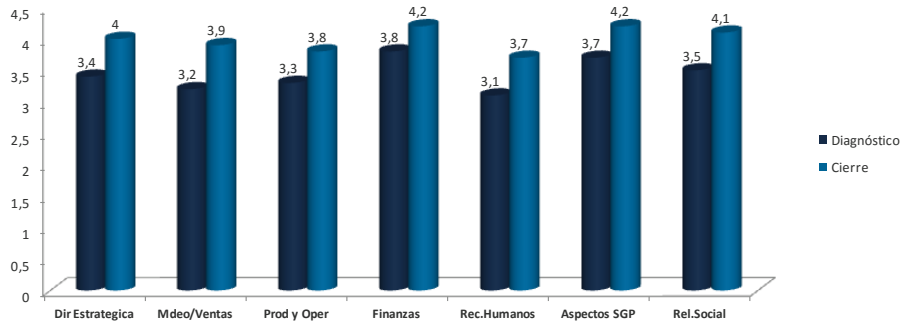
- Planificación ausente, gestión en el día a día sin programación y control de actividades.
- Ausencia de planificación estratégica (mapa) conocida por todos en la empresa.
- Pocos clientes y por tanto alta dependencia de ellos.
- Ausencia de controles de calidad.
- La información financiera no se utiliza para las decisiones estratégicas.
- No se cuenta con evaluación de desempeño y acciones para la motivación del personal.

Resultados

Mejoró la valoración del conjunto de proveedores en todas las áreas de la empresa. Venezuela mostró los mayores aumentos. Se trata de una medición inicial, mediante

una herramienta de diagnóstico integral de FUNDES, y posterior al cumplimiento del programa.

Calificación Proveedores por área Consolidado



- Las utilidades de las empresas, antes de impuestos y pago de deudas, tuvo un aumento promedio del 20,28% entre enero y octubre de 2015. Se redujeron los gastos operativos o fijos y aumentó la facturación promedio en 50,79%.
- Si bien Gerdau sigue siendo un cliente muy importante para estas mipymes, hubo una reducción en el grado de dependencia económica de la empresa lo cual evidencia que se identificaron nuevos nichos de mercado y clientes para el negocio. La dependencia promedio era de 47,5% en enero de 2015 y bajó a 36% en octubre.
- Se reportaron mejoras en la satisfacción de los clientes, siendo el porcentaje promedio de satisfacción grupal de 94,52%.

"Con las clases que nos han dado, vamos tratando de organizar las cosas, vamos llevando contabilidades; no estamos al 100% pero estamos haciendo las cosas diferente."

Carlos Sánchez, Reciclajes Caldas, Colombia

"Nos han ayudado a mejorar la atención al cliente, a tratar mejor el material, a crecer como empresa. Nosotros manejábamos unas finanzas pero no tan detalladamente cómo nos enseñaron".

Viviana López, Ferrocortes La Principal, Colombia

Masisa: un fuerte enfoque a la capacitación

FUNDES y MASISA han trabajado mano a mano con el objetivo de llevar a las mipymes al futuro. MASISA cree que las pequeñas y medianas empresas son un pilar fundamental para hacer negocios. El enfoque de este tipo de colaboración es sumamente variado; la capacidad de desarrollar carpinteros o mipymes forestales, desarrollo de proveedores y distribuidores o microfranquicias.

En toda la variedad de proyectos, MASISA siempre sigue la meta de fomentar la profesionalización de las mipymes, componente que considera necesario para mejorar la calidad de vida de las comunidades con las que ésta trabaja. A esta visión obedece el programa Academia Masisa. Además, la empresa ha desarrollado el modelo "Inclusión, encadenamiento y la base de la pirámide", el cual está en el *core* del desarrollo e inteligencia de las compañías.

El modelo, por ejemplo, desarrolla las capacidades de distribuidores o proveedores para que en un futuro se puedan incluir en su cadena de valor. Esta visión debe entenderse como una herramienta que asegure ingresos, mejore la eficacia, disminuya los costos y riegos, asegure la competitividad y finalmente pero igual de importante, la disminución de la huella ambiental, así como la desigualdad social.

Un ejemplo, es el programa que promovió MASISA, llamado Desarrollo de carpinteros, en México, el cual tiene el objetivo de modernizar las habilidades administrativas y comerciales de estos carpinteros para que puedan responder a las necesidades de sus clientes.

Las capacitaciones brindadas estaban diseñadas con una estructura muy sólida y enfocada en proveer herramientas de administración como habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, administración de inventarios, indicadores de desarrollo, administración de riesgos, desarrollo de clientes, conocimiento sobre materiales sustentables y también sobre certificaciones de productos ambientales.

La inversión de MASISA demostró claros retornos a las mipymes en temas sociales y financieros. La compañía experimentó más eficiencia y mejoras en rentabilidad: no solo 7.000 carpinteros aprendieron a garantizar alta calidad en servicio al cliente, sino que también estos carpinteros redujeron sus costos en un 15% a 20% y por lo tanto mejoraron sus utilidades. Además los carpinteros de MASISA se fortalecieron y como resultado hubo una mayor demanda de mipymes por los productos de esta compañía.

La Academia Masisa registró, durante 2015, los siguientes resultados:

- 483 cursos, con una participación de 2.888 microempresarios.

- Niveles de satisfacción entre 94% y 98% en la evaluación de contenidos, cumplimiento de objetivos, metodología, tipo de materiales, calidad de enseñanza del facilitador, atención e infraestructura.
- Los cursos con más demanda fueron los relacionados con ventas, buenas prácticas de fabricación, planificación, calidad del servicio, registros contables y mercadeo.
- Los cursos técnicos incluyeron cubicación, planimetría, materias primas y procesos de fabricación.

El programa ha logrado ir más allá al facilitar al empresario certificarse como Mueblista Masisa. Esto lo lograron 72 participantes durante 2015.
El trabajo de FUNDES con Masisa permitió definir los cursos requeridos, sus contenidos, desarrollo de manuales, capacitación a facilitadores, definición de participantes, convocatoria, ejecución de los cursos y evaluación.

"Todos los talleres fueron muy dinámicos y participativos. El grupo de mueblistas nos mantenemos en contacto, cotizamos servicios entre nosotros y nos compartimos experiencias. Estoy muy entusiasmado con la idea de certificaron con la Universidad de Chile."

Alberto Vigar Robles, Chile

"Hemos aprendido cosas prácticas, de contabilidad, de emprendimiento y además hemos hecho contactos con otros colegas y fuera del curso nos hemos ayudado en lo que podemos."

Marisol Valdenegro, Chile

Walmart: aprendizaje virtual, resultado real

308 pymes en Centroamérica, proveedores de Walmart México y Centroamérica, contaron con la posibilidad de conectarse con la tecnología… para aprender y ser mejores. Esto obedece a una visión de Walmart de valor conjunto y compartido con sus proveedores.

FUNDES desarrolló, para Walmart, una plataforma de capacitación virtual para su programa "Una mano para crecer", y luego de que el empresario participa de los 10 módulos que la componen adquiere una serie de conocimientos y prácticas empresariales para ser más eficiente y más productivo.

En 2015, el primer año de desarrollo del proyecto, se capacitó a pymes en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica. Cabe resaltar que del total de personas que culminaron con éxito los cursos el 58% son mujeres.

El proyecto fue diseñado para ejecutarse durante 3 años y tener un alcance total de 500 pymes.

Los 10 módulos de la capacitación son:

1- Un análisis de situación de la pyme y orientación para que el microempresario defina acciones para mejorar las debilidades de la empresa, desarrollar más las fortalezas, aprovechar las oportunidades del mercado y minimizar las amenazas.
2- Control del negocio. Se detalla en los registros fundamentales para el control y seguimiento del negocio.
3- Propuesta de valor e innovación. Consiste en una revisión de los componentes de la propuesta de valor de la pyme para los clientes.
4- Análisis de mercado. Cuáles son los elementos críticos a considerar en la elaboración de un análisis de mercado lo cual permitirá definir un plan comercial y de promoción para la empresa.
5- Comercialización I. Se profundiza en los criterios para la elaboración de planes de comercialización y promoción efectivos.
6- Comercialización II.
7- Servicio al cliente. Análisis de los aspectos críticos en la gestión de servicio que posibilitan la fidelización del cliente.
8- Operación del negocio. Se trata de definir los procesos críticos en la operación del negocio, para crear indicadores de gestión que contribuyan a mejorar la eficiencia operativa.
9- Costeo del producto. Se desarrollan técnicas que permitan tener un método de costeo de productos.
10- Análisis de los resultados del negocio. Se estudian instrumentos para que el empresario pueda analizar los resultados de su negocio en forma oportuna y a partir de ello definir las necesidades de inversión que sustenten un desarrollo.

JDE: emprendedores, más allá de la violencia

39 jóvenes, entre 16 y 29 años, que vivían en condiciones de pobreza y frente al riesgo constante de ser parte del círculo de violencia en Honduras, son ahora emprendedores en la industria del café, desde la producción hasta la comercialización. El 2015 fue el segundo año de este proyecto que desarrolla JDE en el país centroamericano.

El programa desarrolla competencias en matemática, lenguaje y computación, fomenta la autoestima y valoración de la capacidad del joven, acompaña iniciativas de negocio relacionadas con el café y canaliza fondos de la marca Kenco para implementar el emprendimiento.

FUNDES cuenta con una metodología única que garantiza la comprensión de los temas de acuerdo con las habilidades para el aprendizaje de los participantes. Hay un fuerte

enfoque hacia los asuntos prácticos para que se vaya mostrando el progreso de cada emprendedor.

El desarrollo del plan del negocio de cada joven incluye, por etapas, la definición estratégica del negocio (Misión, Visión y modelo de negocio), la estrategia de mercadeo, el plan operativo y el plan financiero.

Los primeros 19 participantes implementaron durante este año su plan de negocio. El resto de jóvenes se mantiene dentro del proceso de formación descrito. Los emprendedores en fase de formación viven juntos, reciben alimentación y participan de programas diversos para desarrollar su talento.

El nombre de este proyecto es la suma de nombres reales, de jóvenes que logran salir del círculo de violencia en el cual viven, para crecer y ser mejores personas: Jissela, Hellen, Héctor, José, Xander, René, Joseph, Pradys, Grace, Jorge, Kevin, Ely, Jessel, Yerin, Pedro, Gabriel, Jairo, Karla, Nahum, Dennis, Seidy, Robins, Karla, Óscar, Julio, Armando, Maynor, Josué, Allan, Greby, María, Adoni, Junior, Denis, Cristina, Javier, Danira, Lenia y José Ramón.

"Es una gran oportunidad que me brinda la vida y tengo que aprovecharla. Otra oportunidad como esta no se me va a presentar."

Roberto; Honduras

Sodimac: mejores manos para construir

La construcción son manos y talento. Por tercer año, FUNDES apoyó a Sodimac a reforzar esa vinculación en la tercera Feria de capacitación para especialistas en Chile. Así, 74 proveedores de Sodimac impartieron diversos talleres, para un total de 203 capacitaciones en 115 temáticas distintas durante 2 días.

La mayor parte de los maestros que participaron son constructores, electricistas, carpinteros, gasfiteros, albañiles y especialistas en estructuras metálicas.
FUNDES desarrolló todo un proceso de coordinación y evaluación para garantizar el buen desempeño de las capacitaciones en un proceso complejo por la cantidad de personas y talleres impartidos en 2 días.

Así, hubo proveedores que atendieron en sus formaciones hasta 541 asistentes. En total los proveedores atendieron a 11.068 maestros. Los resultados objetivos de la

encuesta de satisfacción de los maestros asistentes presentaron resultados promedios sobresalientes (superiores a 6).

Durante la Feria se desarrolló el concurso El maestro de Chile. FUNDES apoyó a Sodimac en un proceso de selección que se inició con 2.300 personas inscritas, el cual incluye una evaluación teórica (con 150 maestros participantes), para la selección de finalistas en varias fases de búsqueda de excelencia.

La calidad profesional evaluada estuvo asociada a habilidades en la vinculación con los clientes, en la planificación de las operaciones de su negocio, el manejo financiero de su actividad y el uso de herramientas tecnológicas, entre otras. Juan Alberto Inostroza, gasfitero de Talcahuano, en la provincia de Concepción, obtuvo el mayor puntaje del conjunto de valoraciones, y fue reconocido como Maestro de Chile.

Microfranquicias: franquicias en la base de la pirámide

Las microfranquicias son un modelo innovador, que toma lo mejor del sector de la franquicia para llevarlo a los microempresarios con menores ingresos y recursos. El pequeño negocio logra innovar y puede crecer, luego de pasar por un proceso como el que FUNDES desarrolla en Bolivia y México.

En el caso de México, se trata de un proyecto con importantes aliados, vigente desde 2012 y que se extenderá hasta este 2016: el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Secretaría de Economía de México, el Instituto Mexiquense del Emprendedor, la Fundación WK Kellogg, la Fundación Clinton, la Fundación Ford y la Agencia Española de Cooperación Internacional. El presupuesto total disponible es de US$2.229.286.

La microfranquicia logra el crecimiento de micro y pequeños empresarios que siguen siendo los dueños de su negocio pero trabajan en un mismo producto o servicio, con procesos ordenados y una mejor forma de producción respecto a las necesidades de los grandes negocios. Todos muestran una marca común y una misma forma de hacer su trabajo.

El encadenamiento de los microfranquiciados parte de la necesidad concreta de una gran empresa que necesita proveedores más eficaces y con procesos coordinados que contribuyan a mejorar sus indicadores de ventas y resolver necesidades de sus clientes. La oportunidad de mercado es real y la microfranquicia se adapta a ella.
En 2015 se obtuvieron los siguientes resultados en México:

- El concepto de microfranquicia se posicionó mejor, tanto por su nueva identidad gráfica como por la creación de una oferta de valor. Además se lanzó el sitio http://microfranquicia.org.mx/ para mejorar la calidad de la información de todos los participantes y hacia la comunidad mexicana en general.
- La divulgación del modelo incluyó a medios de comunicación, varios foros en los cuales se participó (Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto, Líderes agentes de cambio, Encuentro de franquicias sociales, entre otros) y el desarrollo del Foro latinoamericano de microfranquicias y redes de distribución inclusivas, en octubre de 2015.
- Se cuenta con un software que administra ventas, utilidades, el perfil del microfranquiciatario y su ubicación.
- Se diseñó una herramienta para detectar de forma rápida a microfranquiciantes y microfranquiciatarios.
- Se extendió el conocimiento sobre el modelo al formar consultores y mediante un manual para la reproducción de microfranquicias en México; también se realizaron varias investigaciones sobre implicaciones fiscales, financiamiento y la perspectiva de género, entre otras.
- Además hubo pruebas y trabajo práctico para el desarrollo de microfranquicias con empresas como Masisa y Yolcan, y en el estado de Chiapas. Se desarrolló además un taller para identificar nuevas oportunidades de microfranquicias en una empresa.

Los próximos pasos serán la generación de nuevas herramientas para la gestión de la microfranquicia, el diseño de nuevos modelos, extender la información práctica para los microfranquiciatarios, seguir transfiriendo la metodología y generar nuevas alianzas, entre otros.

El modelo de microfranquicias que desarrolla FUNDES comenzó a gestarse en Bolivia. Las 850 tiendas de la red Mi Caserita en La Paz han tenido un crecimiento de sus ingresos de un 37% desde que el modelo comenzó a funcionar. La actitud hacia el trabajo conjunto desarrollado como fruto de la capacitación y seguimiento a los miembros de la franquicia dio como resultado la creación de una Asociación que hoy dirige al grupo, la cual capacita a los nuevos miembros y promueve la certificación de todo el proceso.
Este proyecto arrancó en 2010, en conjunto con BID-FOMIN y la Fundación Elea, y se consolidó en el 2014. Esta experiencia la llevan ahora en Bolivia a salones de belleza y farmacias. También se han creado otros modelos de negocio

Mipymes familiares que trascienden generaciones

Colombia y Panamá se unieron en 2015 al programa de Empresas familiares de FUNDES, el cual ya se venía desarrollando en Perú y Bolivia.

En el programa el dueño del negocio recibe una capacitación personalizada para descubrir la forma de desarrollar un Protocolo familiar, su Plan de sucesión y las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, con el propósito de generar más empleo y empresas familiares que perduren en el tiempo. En eso radica el acompañamiento de FUNDES.

Con este proyecto, FUNDES, de la mano del CAF -banco de desarrollo de América Latina- pretende quebrar una estadística, que indica que de las empresas familiares en el mundo (el 70% lo son), solo 3 de cada 10 organizaciones pasan a segunda generación y solo 7 de 100 llegan a la tercera generación.

El programa está estructurado en tres fases: evaluación de la empresa familiar, protocolo familiar y gobierno corporativo, seguimiento y monitoreo.

Bolivia fue el pionero en este programa, vigente desde 2013. A la fecha se ha trabajado con 65 miypmes bolivianas. La herramienta fue diseñada en conjunto con CAF, el cual ha dado apoyo financiero, pero el programa está diseñado también para que la mipyme invierta en la asesoría.

El programa tiene una duración de 6 meses y la asesoría personalizada culmina con un traje a la medida para cada empresa.

Los componentes del paquete incluyen:

- Vinculación familiar y empresa familiar. Participación de los miembros de la familia y cuadros ejecutivos.
- Reglas para la comunicación.
- Normativa para la Asamblea y el Consejo de familia.
- Funcionamiento del Comité de gerencia y Directorio.
- Conflicto de intereses.
- Distribución de dividendos. Patrimonio empresarial
- Capacitación.
- Endeudamiento y financiamiento. Préstamos y garantías.
- Uso personal y registro de bienes de la empresa.
- Sucesión de la propiedad en la familia. Derecho de adquisición.
- Liderazgo en la empresa. Plan de sucesión. Planificación empresarial. Entrenamiento al sucesor. Retiro de los fundadores.
- Historia de la empresa familiar. Normas de conducta. Conflictos de interés y solución de conflictos.
- Negocios propios. Competencia desleal.

Talleres mecánicos mejor preparados

FUNDES viene desarrollando una estrategia de fortalecimiento del sector automotriz de pymes en la región. Los siguientes son los resultados de los programas vigentes en 2015:

Programa SEMA, El Salvador
En El Salvador, desde 2012 y hasta el año pasado, FUNDES trabajó con Super Repuestos en el programa SEMA para enfrentar una serie de problemáticas detectadas: improvisación en los precios en los talleres, ausencia de control de las ventas y los servicios a los clientes, así como baja fidelidad en la cadena.
En el programa se benefician 200 talleres con capacitaciones surgidas del diagnóstico y con asistencia técnica. Las ventas promedio de Super Repuestos a los talleres participantes aumentaron un 25%, y en ese mismo porcentaje aumentó la venta de los talleres a sus clientes.

Esta red de valor cuenta ahora, de forma integrada, con 7 herramientas para definir precios, un modelo de gestión CRM para registrar servicios vendidos, gastos y costos, entre otros.

El programa finalizará en abril de 2016.

Mi taller avanza, Guatemala
Mediante 50 talleres FUNDES procuró fortalecer las capacidades de gestión de los negocios que compran los repuestos de Acquaroni en Guatemala. Además, mediante Mi taller avanza, se busca que esas mipymes se consoliden en el mercado.

Durante 6 meses, FUNDES desarrolló una metodología de enseñanza para diagnosticar los problemas que enfrentan los talleres y definir de qué forma deben superarse, todo esto con capacitación y asistencia técnica a la medida de cada necesidad.

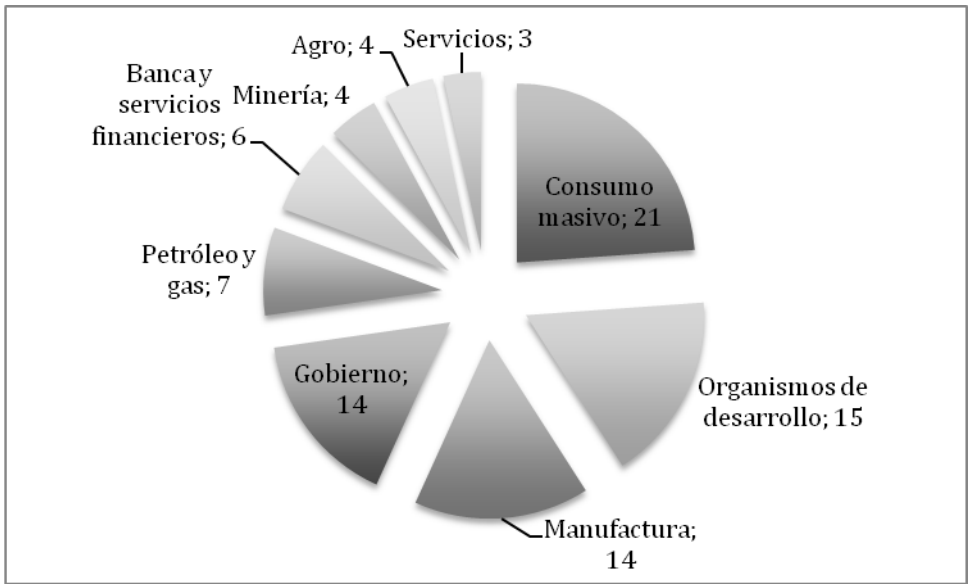
Acquaroni logró incrementar sus ventas a estos talleres en un 12% y el mismo porcentaje fue el aumento en las ventas de estos talleres a sus clientes finales. Su modelo CRM tiene una fuerte orientación a la mejora continua.

"Nos han quitado la venda de los ojos y ahora tengo otra visión de mi negocio."
René Solano, propietario de Taller Solano, El Salvador

"Es un proyecto que nos ha ayudado con varias herramientas administrativas para poner en orden el negocio, tener actividades, planes de trabajo con los empleados, manejar inventarios, manejar el histórico de clientes, las compras, las ventas, con mayor agilidad ."

Tania de Piche, Taller Home Cars, El Salvador

Proyectos según sectores de impacto



Clientes Estratégicos, 2015

- Visa
- SAB Miller
- Gerdau
- INADEM
- Mondelez/Kenco
- Walmart

Socios Organismo de Desarrollo, 2015
Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)
Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA)
Corporación Interamericana de Inversiones (CII)
CCMX
Organización Internacional del Trabajo (OIT)
Banco de Desarrollo CAF
Hemco-Cosude-Alcaldía Bonanza
Compartamos Con Colombia
CORFO
Visión Mundial
RedAmérica/PorAMérica
Fundación AVINA
COMFENALCO
Colombia Responde/ARD
MarViva

Socios en Gobierno, 2015
Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC, México)
Cámara Nacional de Comercio (CANACO, México)
Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO, Hidalgo, México)
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT, Colombia)
Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO, Yucatán)
Municipio de Oaxaca, México
Servicios de Cooperación Técnica (SERCOTEC, Chile)
Municipalidad de Bonanza, Nicaragua
Municipalidad de Peñalolen, Chile
Alcaldía de Chacao, Venezuela
Ayutamiento de Hermosillo, México
Concejo Coordinador Empresarial (CCE, Hidalgo)
Fondo Nacional de Garantías Recíprocas (FONPYME, Venezuela)
Nacional Financiera Banca de Desarrollo (NAFIN, México)

El 2015 en FUNDES
Proyectos ejecutados: 84
Mipymes beneficiadas: 29.142 mipymes
Aliados: 70

Principales Resultados Por Región

FUNDES México, 2015

Mipymes atendidas: 3.280
Proyectos: 15
Enfoque temático: Desarrollo de proveedores para las grandes empresas, desarrollo de distribuidores, desarrollo sectorial de microempresas e inclusión financiera.

"Hemos creado un ecosistema para el desarrollo de las microfranquicias en México y nos hemos convertido en generadores de política pública. Tenemos muchos aliados y esperamos seguir siendo actores relevantes. Fue muy importante el trabajo con Gas Natural, Gerdau, Visa, Masisa, Micromedia y el Centro de Competitividad de México.

En el 2015 avanzamos para que la mipyme pueda hacer cobros mediante tarjetas de crédito pues esto representará, como hay evidencias, un mayor aumento de sus ventas.

Además estamos añadiendo al trabajo un análisis del micromercado alrededor de la mipyme en coordinación con el Gobierno de México. Esto nos dará un perfil sociodemográfico de las empresas para generar oportunidades de negocio. Tenemos recursos para alcanzar a 8.100 microempresarios y esperamos que el presupuesto crezca aún más."

Joel Narváez, Director General México

FUNDES Centroamérica, 2015

Mipymes atendidas: 2.232
Proyectos: 30
Enfoque temático: Emprendimiento, franquicias, capacitación virtual, emprendimiento, simplificación de trámites, mercadeo y ventas, servicio al cliente, finanzas y manejo de inventarios.

"En el 2015 hubo un despertar de la empresa privada en Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Panamá y Nicaragua en el desarrollo de sus cadenas de valor, además se están volviendo catalizadoras con el resto de empresas en ciertos rubros. Fue un muy buen año para FUNDES Centroamérica: cumplimos el presupuesto, hemos sido muy eficientes y por tanto somos más competitivos para beneficio de nuestros clientes. Trabajamos muy de la mano de empresas y organizaciones como la Organización Internacional de Trabajo (OIT), la Fundación CRUSA, Walmart, FEMSA, SABMiller, la Fundación Avina, Intel, Super Repuestos, Cimberton, JDE/Kenco y Repuestos Acquaroni.

El hecho de que tengamos una estrategia regional nos facilita satisfacer la demanda de clientes que tienen una gestión en toda el área. Nosotros podemos implementar un proyecto de manera estandarizada y hablar con un solo punto de contacto. En este momento tenemos 4 proyectos regionales."

Roger Falkenstein, Gerente de Desarrollo de Negocios Centroamérica

FUNDES Colombia, 2015

Mipymes atendidas: 2.858
Proyectos: 11
Enfoque temático: Desarrollo emprendedor, modelo y plan de negocio, plan comercial y de ventas, estrategias comerciales, talento humano, estructuración de programa, mercadeo y ventas.

"El 2015 fue el mejor año para FUNDES Colombia: estuvimos trabajando 14 proyectos en el año (unos que venían del año pasado y otros, 11, que iniciaron este año) y además cumplimos metas de ingresos y ventas.

Trabajamos dos proyectos en minería, uno de ellos con la mina de carbón más grande del mundo a cielo abierto, y con las tres empresas mineras más grandes de Colombia. Se trató de iniciativas con Cerrejón, Emerald Energy, Equion Energy Limited y Mincit. También acompañamos a dos empresas en el sector petróleo, trabajamos en el sector del metal, con Gerdau Diaco, y en el detallista con SABMiller y Visa.

Lo más importante de la labor ejecutada es el valor que generamos en varias industrias estratégicas, donde FUNDES ha ayudado al desarrollo sostenible de Colombia."

Mauricio Cano, Gerente País Colombia

FUNDES Bolivia, 2015

Mipymes atendidas: 1.167
Proyectos: 8
Enfoque temático: Desarrollo de redes en comercio, salones de belleza, farmacias, microfranquicias y empresas familiares.

"En 2015 llegamos a tener 850 beneficiarios con el proyecto de red de tiendas Mi Caserita. Además comenzamos a trabajar con salones de belleza, sector en el cual hay alrededor de 10.000 mipymes liderados por mujeres. Con Mi Estilista llegaremos a 180 beneficiarios en Cochabamba, La Paz y Santa Cruz.

En 2016 estamos entrando en el sector de ferreterías. Son 45 ferreterías en las 3 ciudades y el proyecto se llama Club del constructor express. También estamos con farmacias y tenemos proyectos con éxito de microfranquicias y empresas familiares. El camino en 2015 fue consolidar redes. Trabajamos con 850 pymes tiendas, 90 salones y 45 ferreterías, 10 farmacias y 22 empresas familiares, 8 empresas en normas ISO y una franquicia llamada Pollos Panchita con 23 locales. El trabajo que ejecutamos en 2015 con la Fundación Elea fue fundamental."

Leslie Claros, Gerente País Bolivia

FUNDES Región Sur, 2015

Mipymes atendidas: 19.605
Proyectos: 20
Enfoque temático: Capacitación en gestión empresarial, emprendimiento, desarrollo de proveedores, fortalecimiento y capacitación de bodegas y panaderías.

"Nuestro principal logro fue abordar una cantidad alta de mipymes en Chile, Argentina y Perú, consolidando nuestra oferta de valor en rubros muy importantes para el desarrollo de Latinoamérica como *retail*, petróleo y banca, sectores que tienen una cantidad importante de mipymes en su cadena de valor. Así pudimos consolidar la oferta de FUNDES como un socio estratégico.

Trabajamos de la mano con Masisa, Abastible, Sodimac, CORFO, Tecpetrol, Banco Galicia, SABMiller, BID Fomin, Alicorp, Comex y la Fundación Clinton.
En los últimos 2 años hemos generado proyectos de emprendimiento con mujeres y vemos como con el empoderamiento de la mujer mejora la calidad de vida de la familia y el nivel educacional de los hijos. En 2015 trabajamos con mujeres que prestan servicios en la construcción, un sector tradicionalmente masculino; allí identificamos a 50 empresarias."

Solange Arredondo, Gerente Regional Sur