



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Escuela de Negocios

Departamento de Ingeniería Comercial

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

MODELO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE MIPYMES EN LA INTEGRACIÓN A CADENAS DE PROVEEDURÍA

Tesina de grado presentada por

CRISTINA ESMERALDA TRIGO PEREIRA

Como requisito para optar al grado de

MBA. Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Dr. Pablo Isla

Septiembre 2025



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☐ Memoria o trabajo de título; ☒ Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: MODELO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE MIPYMES EN LA INTEGRACIÓN A CADENAS DE PROVEEDURÍA

Nombre del candidato(a): Cristina Esmeralda Trigo Pereira

Carrera / Grado: MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Campus: Casa Central Valparaíso ; **Departamento:** Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Pablo Isla, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

☒ El trabajo **NO contiene información que amerite confidencialidad** y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

☐ 6 meses; ☐ 12 meses; ☐ 2 años; ☐ 3 años; ☐ 5 años; ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 04-09-2025

Firma:

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 04-09-2025

Firma:

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

TESINA: **MODELO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD
DE MIPYMES EN LA INTEGRACIÓN A CADENAS
DE PROVEEDURÍA**

AUTOR: CRISTINA ESMERALDA TRIGO PEREIRA

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES: _____

COMISIÓN DE TESINA:

- Profesor Guía: Pablo Isla
- Correferente Externo: Lorena Paredes
- Correferente Interno: Macarena Gatica

Valparaíso, Septiembre 2025.

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: CRISTINA ESMERALDA
TRIGO PEREIRA

Fecha: 04 de Septiembre de 2025

Nombre: CRISTINA ESMERALDA TRIGO PEREIRA

A mi mami-abuela y papá, gracias por la gran vida, paciencia, motivación y el amor.

A mi amiga Carla y su esposo Gustavo, mis grandes apoyos en el proceso.

A Corina, por el gran apoyo en los momentos más difíciles.

Gracias a Dios

Resumen

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) constituyen un pilar esencial del mercado productivo chileno, representando más del 90 % del total de empresas y generando cerca del 65 % del empleo formal. Su aporte a la economía nacional y local es incuestionable: diversifican mercados, fortalecen comunidades y fomentan la innovación. Sin embargo, su capacidad de integrarse de manera competitiva y sostenible a las cadenas de proveeduría de grandes empresas aún representa un gran desafío.

En un escenario empresarial que se orienta hacia la sostenibilidad, la responsabilidad social y la creación de valor compartido, la implementación de estas prácticas han pasado de ser ventajas competitivas a requisitos indispensables para mejorar el acceso a nuevos mercados. Grandes empresas, especialmente en sectores como la minería, el retail y la agroindustria, solicitan estándares rigurosos sostenibilidad, aumentando las brechas para las MiPymes que desean convertirse en proveedores competitivos.

Frente a esta realidad, diversas empresas han demostrado que la inclusión efectiva de proveedores locales bajo criterios de sostenibilidad fortalece genera impactos socioeconómicos positivos en las comunidades y contribuye al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Casos como los de Price Chopper, Walmart, Nespresso, Veja, Carey Group, Sodexo y CMPC evidencian cómo la capacitación técnica, el acceso a financiamiento, la innovación y la colaboración estratégica pueden transformar las brechas en oportunidades de crecimiento.

La presente tesina tiene como propósito diseñar un modelo práctico, adaptable y autoaplicable que sirva como herramienta para que las MiPymes logren la inserción de prácticas de sostenibilidad a sus modelos de negocios y sean más competitivos en procesos de licitaciones. Basado en un análisis comparativo de casos internacionales exitosos y las herramientas aprendidas durante las clases, el modelo cuenta con 3 pasos y herramientas adaptadas para el uso de MiPymes.

La metodología combina la revisión de literatura, el análisis detallado de buenas prácticas y la identificación de capacidades claves que los emprendedores deben fortalecer para ser más competitivos desde la sostenibilidad. El resultado es una propuesta integral que busca no solo cerrar brechas de sostenibilidad, sino también fomentar el desarrollo económico local de forma sostenible.

ÍNDICE

1. Problemática de investigación	9
1.1. Introducción general.....	9
1.2. MiPymes en Chile	11
1.3. Importancia de la MiPymes en Chile	15
1.4. Apoyo al desarrollo de las MiPymes chilenas.....	19
1.5. Principales desafíos de la MiPymes chilenas	22
2. Marco teórico	26
2.1. Desarrollo Sostenible, MiPymes y cadena de suministro	26
2.2. MiPymes como proveedores locales de grandes empresas	32
2.3. Casos de éxito en la integración de MiPymes a grandes cadenas de proveeduría	34
3. Desarrollo.....	58
3.1. Objetivos	58
3.2. Análisis de los modelos de casos de éxitos planteados	59
3.3. Diseño del Modelo Propuesto	63
3.4. Desarrollo del modelo	63
4. Conclusiones y Referencias	74
4.1. Conclusiones	74
3.2. Referencias.....	75

CAPITULO 1: PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

1. Problemática de investigación

1.1. Introducción general

Las pequeñas y medianas empresas (MiPymes) desempeñan un rol fundamental en el desarrollo económico y social de todos los países, generan empleo, fortalecen las economías locales y contribuyen al desarrollo socioeconómico de los países. En Chile, representan más del 90% del total de empresas, sin embargo, al momento de querer formar parte de las cadenas de proveeduría de grandes empresas, se enfrentan a grandes desafíos debido a barreras estructurales, técnicas y financieras que dificultan su integración.

Hace unos años que el concepto de sostenibilidad y la creación de valor compartido se han ganado importancia en el contexto empresarial internacional, se han convertido en ejes estratégicos para las grandes empresas, fortaleciendo relaciones más equitativas con sus proveedores y fomentando la mejora técnica de las MiPymes, para ayudarlas a ser más competitivas. En este contexto, se reconoce que aún es complejo para una MiPyme llegar a ser proveedor de una gran empresa, es por esto que han surgido distintas iniciativas para ayudarlas a superar la brecha y facilitar la inserción en mercados de mayor escala.

Esta investigación brinda una mirada actual del desempeño de las MiPymes en el contexto nacional, analiza casos de éxito de empresas que han desarrollado programas para integrar proveedores locales en sus cadenas de suministro, identificando buenas prácticas y elementos comunes que servirán de base para la propuesta de un modelo propio. El objetivo final es ofrecer una herramienta estratégica que permita fortalecer la competitividad de MiPymes mediante la sostenibilidad, para facilitar su integración a las cadenas de proveeduría local de grandes empresas

Definición del problema

A pesar de que las pequeñas y medianas empresas (MiPymes) representan más del 90% del ecosistema empresarial en Chile y generan cerca del 65% del empleo formal, dar cumplimiento a todos los estándares de la industria para lograr participar en las cadenas de proveeduría de grandes empresas sigue siendo una gran brecha. Diversas barreras impiden que estas empresas logren integrarse y mantenerse como proveedores estables, algunas de estas son:

- Falta de capacidades técnicas y de gestión para cumplir con los estándares de calidad exigidos por la industria.
- Dificultades de acceso a financiamiento, que limitan la inversión capital de trabajo necesario para proveer a grandes empresas.
- Escasas competencias técnicas para participar de procesos de licitación complejos y ser competitivos.
- Nula o baja implementación de prácticas sostenibles en sus modelos de negocios.

Esta situación no solo limita el crecimiento sostenible de las MiPymes, sino que también reduce la posibilidad de que las grandes empresas logren construir cadenas de suministro más resilientes, inclusivas y sostenibles.

Relevancia del problema

La integración de MiPymes en las cadenas de proveeduría de grandes empresas es un factor clave para el desarrollo e impacto económico sostenible en los negocios y comunidades, objetivo al cual se alinean cada vez más empresas. Algunos de los beneficios de incorporar la sostenibilidad a los modelos de negocios son:

- Fortalece la economía local, porque genera empleo, desarrolla mano de obra calificada y mejora ingresos en comunidades cercanas a las operaciones.
- Diversifica y hace más resiliente la cadena de suministro, debido a que reduce riesgos asociados a la concentración de proveedores y ayuda a disminuir la dependencia de la compra en los territorios.
- Promueve la innovación y sostenibilidad, al incentivar prácticas responsables en empresas de menor tamaño se multiplica el impacto positivo en los territorios.
- Contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente en trabajo decente, crecimiento económico, producción responsable y reducción de desigualdades.

1.2. MiPymes en Chile

A continuación, analizaremos el contexto de las MiPymes en Chile, abordando desde el concepto de MiPymes, pasando por datos cuantitativos de la contribución al desarrollo del país y finalizando con los principales desafíos que enfrentan las MiPymes en el mercado nacional. Nos interesan las MiPymes porque aportan mayor dinamismo y desarrollo socioeconómico al país y tienen un alto potencial de innovación, pero requieren políticas y herramientas de apoyo que les permitan desarrollar modelos de negocios sostenibles y aumentar su competitividad.

Definición

Concepto

“PYME” es la abreviación de: pequeñas y medianas empresas, también existe el término MiPyme que es una expansión de la original e incluye a las micro empresas. Una de sus principales características es que son entidades independientes, con alta presencia en el comercio y que están, de alguna manera, excluidas del mercado industrial debido a que no cuentan con la capacidad productiva, inversión y fuerza laboral para formar parte de la gran industria.

Las MiPymes, a nivel mundial son reconocidas como empresas que generan la mayor cantidad de beneficios para la economía local porque soportan gran cantidad de empleo, aportan capital y proveen de bienes y servicios básicos a grandes empresas.

Clasificación según SII

En Chile las MiPymes se clasifican según el nivel de ventas anuales, a continuación, se muestra una tabla con la clasificación y rangos de ventas:

Tamaño	Rango de ventas anual
MICRO 1	0,01 UF a 200 UF.
MICRO 2	200,01 UF a 600 UF.
MICRO 3	600,01 UF a 2.400 UF.
PEQUEÑA 1	2.400,01 UF a 5.000 UF.
PEQUEÑA 2	5.000,01 UF a 10.000 UF.
PEQUEÑA 3	10.000,01 UF a 25.000 UF.
MEDIANA 1	25.000,01 UF a 50.000 UF.
MEDIANA 2	50.000,01 UF a 100.000 UF.
GRANDE 1	100.000,01 UF a 200.000 UF.
GRANDE 2	200.000,01 UF a 600.000 UF.
GRANDE 3	600.000,01 UF a 1.000.000 UF.
GRANDE 4	Más de 1.000.000 UF.

Tabla 1: Fuente: https://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm#3 Nota: Elaboración propia

Actualmente el portal del SII muestra en estadísticas de empresa en su actualización más reciente de octubre 2024, que en Chile se registran un total de 1.211.771 empresas, de las cuales 1.194.430 corresponden a MiPymes, el siguiente gráfico se observa la distribución en los distintos tamaños, donde las microempresas representan un 76% del total de MiPymes registradas.

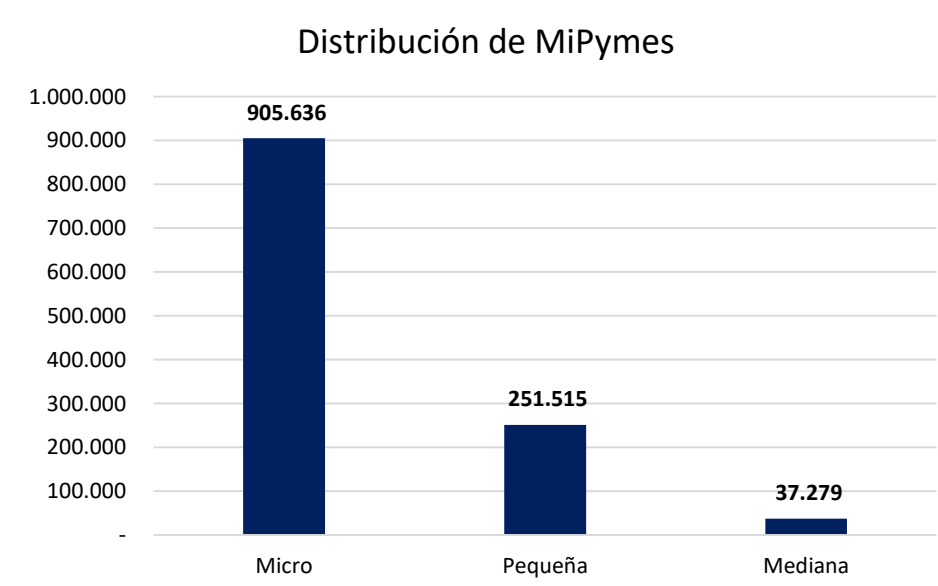


Gráfico 1: Distribución de mipymes según tamaño.
 Fuente: creación propia en base a análisis de datos estadísticos entregados por página de SII

Distribución a nivel regional por tamaño y rubro

Con respecto a la distribución de las MiPymes chilenas, el 53% de las empresas registradas a nivel nacional se encuentran en la zona centro del país, principalmente en la región metropolitana con un total de 507.739 y la región de Valparaíso con 115.670. En la zona norte de Chile la cuarta región de Coquimbo es la que presenta la mayor cantidad de MiPymes con un total de 47.222 y en la zona sur la región del Bío Bío con un total de 88.139.

La distribución de los tamaños de las empresas es bastante similar en las regiones, las microempresas tienen una presencia promedio de 78% en cada región, siendo un 83% la mayor presencia en Arica y Aysén. Las pequeñas tienen una mayor presencia en la región metropolitana con un 24% y las medianas en menor cantidad en todas las regiones, siendo la de Tarapacá y Metropolitana la que poseen un mayor porcentaje de 4%.

Distribución de MiPymes según tamaño por región

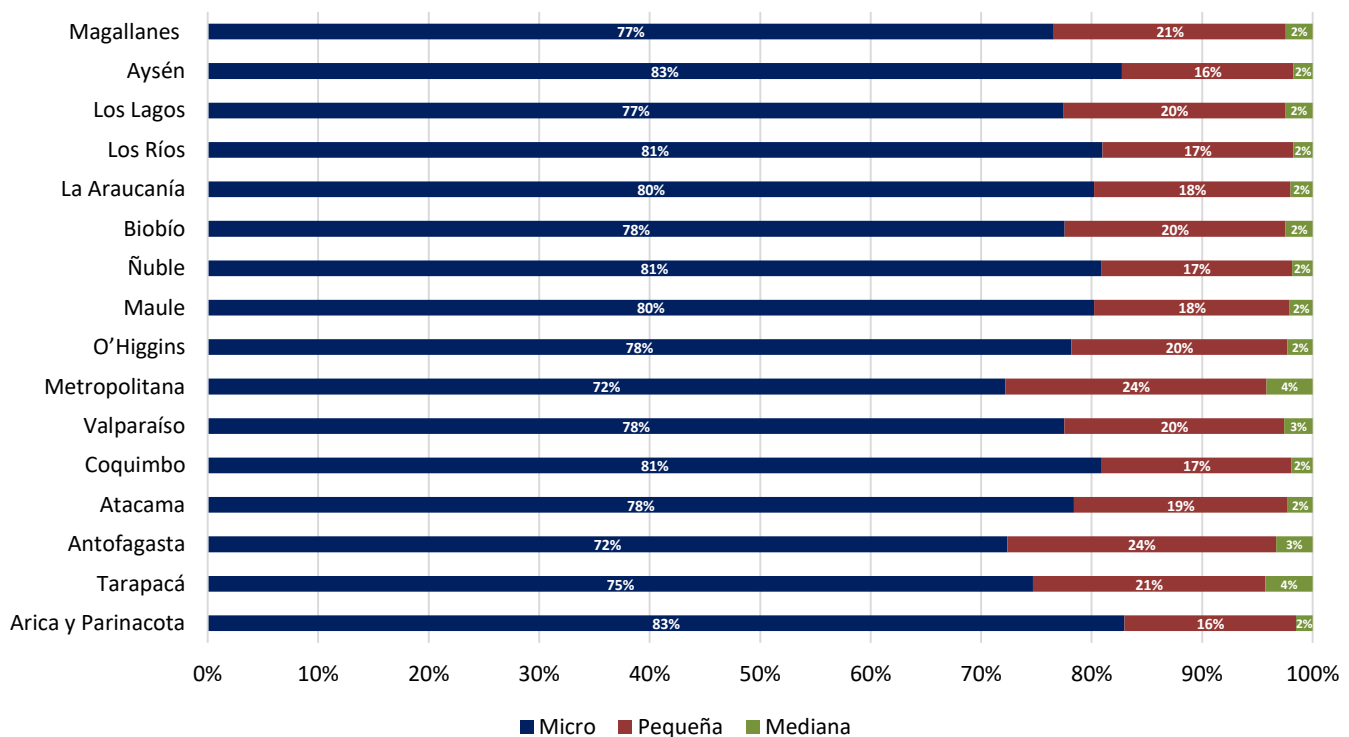


Gráfico 2: Distribución de mipymes según tamaño por región

Fuente: creación propia en base a análisis de datos estadísticos entregados por página de SII

Nota: según los datos analizados 175 empresas no poseen región asignada

Los rubros de la MiPymes son muy variados, según la estadística del SII a octubre del 2024 las empresas están distribuidas en 21 rubros y el rubro de *Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas* es el que mayor cantidad de empresas concentra, con un 32,5%, por otro lado, *Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares* concentra solo un 0,001%. En la siguiente tabla se observa la distribución de los tamaños de las empresas y como se distribuyen en los distintos rubros, la tabla cuenta con datos de 1.193.744 empresas, 686 no contaban con un rubro designado en la base de datos.

Rubro	Mediana	Micro	Pequeña	Total	%
A - Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	2.729	54.429	17.740	74.898	6,274%
B - Explotación de minas y canteras	336	2.046	1.170	3.552	0,298%
C - Industria manufacturera	2.883	72.028	18.378	93.289	7,815%
D - Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	324	1.570	773	2.667	0,223%
E - Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación	233	4.819	1.355	6.407	0,537%
F - Construcción	2.829	63.446	20.956	87.231	7,307%
G - Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	11.136	301.055	75.440	387.631	32,472%
H - Transporte y almacenamiento	2.455	83.064	20.475	105.994	8,879%
I - Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	1.281	58.042	13.769	73.092	6,123%
J - Información y comunicaciones	1.067	18.606	4.993	24.666	2,066%
K - Actividades financieras y de seguros	3.191	23.613	12.667	39.471	3,306%
L - Actividades inmobiliarias	2.125	29.417	11.718	43.260	3,624%
M - Actividades profesionales, científicas y técnicas	2.102	55.379	15.655	73.136	6,127%
N - Actividades de servicios administrativos y de apoyo	2.280	37.149	12.477	51.906	4,348%
O - Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	33	236	119	388	0,033%
P - Enseñanza	811	9.620	3.164	13.595	1,139%
Q - Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	714	31.315	12.453	44.482	3,726%
R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	212	10.558	1.702	12.472	1,045%
S - Otras actividades de servicios	535	48.558	6.469	55.562	4,654%
T - Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares		6		6	0,001%
U - Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales		32	7	39	0,003%

Tabla 2: Elaboración propia según análisis de datos obtenidos de las estadísticas del SII

1.3. Importancia de la MiPymes en Chile

Desde la pandemia que las MiPymes han sufrido grandes cambios, esto, junto a distintas reformas que se llevaron a cabo durante el 2024 han traído consigo una necesidad de cambio y adaptación enorme, algunos aspectos relevantes de la situación actual, que sin duda alguna traerán cambios al 2025 son:

Digitalización: En los últimos años, las micro, pequeñas y medianas empresas han logrado incorporar e impulsar su crecimiento a través de la incorporación de tecnologías en sus procesos, según el estudio de adopción digital de Pymes realizado por Movistar en el 2023, las empresas han utilizado con mayor énfasis el Marketing digital, lo que les ha permitido aumentar su presencia en internet y sus ventas. Las empresas medianas han estado enfocadas a implementar tecnologías que permitan fortalecer su red de ciberseguridad y colaboración. Si bien aún no hay estudios que puedan proyectar a la MiPymes en el ámbito de digitalización, algunos expertos mencionan que el rubro de Servicios Profesionales, Comercio, Transporte y Logística serán los que destinarán más de su presupuesto a mejoras tecnológicas.

Ley de 40 horas: Esta normativa comenzó a regir en abril del 2024 la cual establece la reducción gradual de la jornada laboral de 45 a 40 horas, esperando que en el año 2028 todos los trabajadores y trabajadoras tengan una jornada laboral de 40 horas. Ahora ¿Cómo afecta esto a las Pymes chilenas? En algunos casos, como es una relación más de confianza, los expertos hacen hincapié en la importancia de los anexos de contratos firmados por ambas partes en donde acuerden los nuevos términos, lo que, por ley, de ninguna manera pueden incluir una rebaja salarial, en algunos casos más críticos, sobre todo para la pequeña empresa, esto puede afectar la producción y en consecuencia aumentar los costos, debido a nuevas contrataciones. La reducción de la jornada laboral es algo que no se puede evitar, por lo tanto, las Pymes chilenas deben organizar y adaptar sus presupuestos para lograr tener un capital suficiente que permita cubrir nuevas horas, días de vacaciones por concepto de horas extras, etc.

Boleta electrónica: Esta medida que fue obligatoria desde el año 2021, al principio fue frustrante, sobre todo para la microempresa, donde las barreras digitales son mayores. Sin embargo, con el paso de los años reconocen los beneficios para sus negocios, entre ellos se encuentra: reducción de costos en comparación a las boletas físicas, mejora la eficiencia y rapidez de la compra, permite cumplir de manera más fácil y rápida con los aspectos legales y fiscales. Entre otros.

En general, Chile es un país que brinda oportunidades y posee herramientas de apoyo a sus Pymes, durante estos años, a pesar del estallido social y pandemia, ha destacados a nivel Latinoamérica por su estabilidad económica y política pro mercado, ahora veamos, cómo todas estas acciones ayudan a la Pymes a aportar al país.

Rol en la economía local

La Pymes en la economía local son de suma importancia porque son ellas las que contribuyen a la generación de empleos y también aportan al PIB del país, es decir, a través de sus actividades logran generar efectivo, dinamismo en el mercado y fomentan el empleo.

The Role of SMEs in the Economy

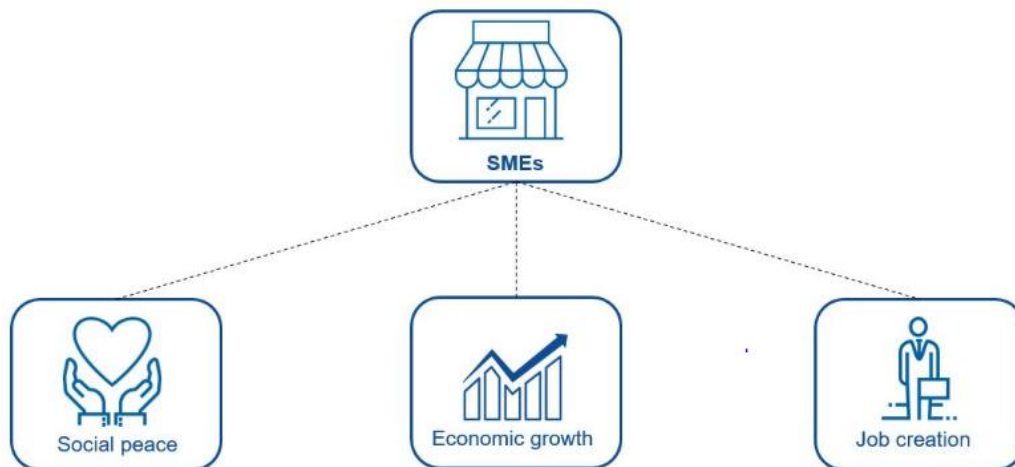


Imagen 1: Fuente: Publicación LinkedIn: El rol de las PYMES en la economía y su inclusión financiera

Los estudios mencionan que las Pymes contribuyen a más del 50% de empleos formales de los países y en economía emergentes aportan sobre el 40% del PIB. Su rol toma un mayor valor en países en vías de desarrollo. Es por esto, que los países deben incluir política públicas, sociales, monetarias y fiscales que apoyen el desarrollo de las pymes, además de ayudarlas a que se adapten a los cambios a través de tecnología y plataformas digitales, con esto contribuyen a que continúen desarrollándose, generen mayor empleo, innovación y ayuden a disminuir la pobreza del país. En la siguiente sección, analizaremos datos del impacto de las Pymes en el PIB y empleo en Chile.

Contribución al PIB y al empleo

En Chile, solo el 13% del PIB está vinculado a la Pymes, en otros países como EUU, Australia o Alemania, la cifra llega incluso a superar el 30%. Aunque su contribución al PIB es menor al compararlas con grandes empresas, la capacidad para generar empleo es sorprendente, las pequeñas y medianas empresas generan más del 65% de los empleos formales del país.

Distribución del PIB según MiPymes y Gran Empresa

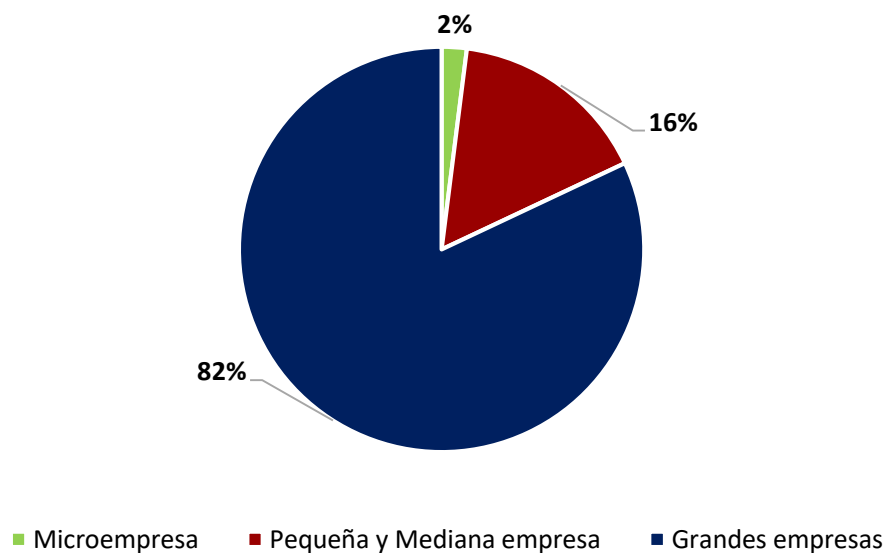


Gráfico 3: Distribución del PIB

Fuente: creación propia en base a análisis de datos estadísticos entregados por Ministerio de economía e INE

Aunque no hay datos oficiales del Banco Central o el INE que desagreguen el PIB exactamente por tamaño de empresa, las cifras de la ELE-7 (Ministerio de Economía e INE) ofrecen una referencia útil: aproximadamente 2 % del PIB proviene de microempresas, 16 % de las pequeñas, y el restante 82 % de las grandes empresas. Las medianas, dado que están integradas en el grupo “PyMEs (pequeñas + medianas)”, no están individualmente detalladas.

Esto revela que, aunque las MiPymes son mayoría en número (97 % de las empresas), su aporte económico en términos de ingreso es significativamente menor que el de las grandes empresas. Sin

embargo, su papel es clave en términos de empleo y desarrollo local, temas que suelen ser enfatizados en políticas públicas de fomento.

Cantidad de trabajadores dependientes

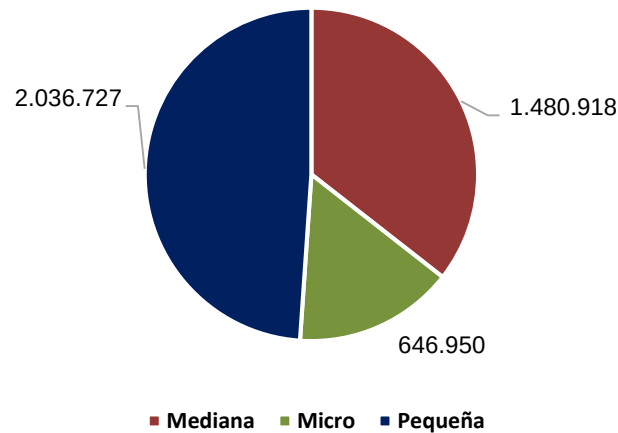


Gráfico 4: Cantidad de trabajadores dependientes según tamaño de empresa
 Fuente: creación propia en base a análisis de datos estadísticos entregados por página de SII
 Nota: según los datos analizados 746.053 trabajadores no están asociados a un tamaño empresa

La cantidad de empleos dependientes informados suman un total de 4.164.595, siendo las pequeñas las que poseen un 49% de participación, siguen las medianas con un 36% y las micro con 16%. Con respecto a los sueldos pagados, las pequeñas informan sueldos de 313.572.658 UF netas anuales, las medianas con 253.447.806 UF netas anuales y las microempresas con 102.984.930 UF netas anuales pagas por concepto de rentas. Estas últimas son las que tienen mayor cantidad de contrataciones femeninas con un 47% y las empresas medianas son las que tienen mayor contratación masculina con un 62%, el promedio de contratación femenina es de 42% y masculina de 58%. En términos porcentuales las microempresas en la región de Atacama son las que tienen más mano de obra femenina con un 55% y las medianas en la región de Aysén son las que presentan la contratación femenina más baja con un 30%.

Si bien Chile es considerado como un país pionero en emprendimiento y en la empleabilidad que generan sus pymes, la realidad de América del sur, no es muy distinta, siendo Brasil en el país que más empleos generan, cercano al 70%.

1.4. Apoyo al desarrollo de las MiPymes chilenas

Existen varias instituciones que apoyan el desarrollo de las pymes, ya sean estatales o privadas, algunas están definidas según el nivel de la empresa, otro por los objetivos de cada institución o incluso por el registro social de hogares de los dueños, a continuación, se explican brevemente algunas instituciones de apoyo.

Apoyo estatal

Corfo (Corporación de Fomento de la Producción): busca apoyar en el área de innovación y emprendimiento, ofrece financiamiento, capacitación y ayuda al desarrollo tecnológico. El enfoque es para pymes que busquen crecer, innovar y expandirse internacionalmente. Tiene programas como el Semilla Inicio y Expande.

Sercotec (Servicio de Cooperación Técnica): se centra en fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas, ofrece financiamiento, capacitación y asesorías técnica, sus programas están diseñados para impulsar y fortalecer la gestión empresarial, además de fomentar la asociatividad. Dentro de sus programas está Capital Semilla Emprende y Capital Abeja Emprende, entre otros.

Fosis (Fondo de Solidaridad e Inversión Social): Ideal para micro emprendedores en situación de vulnerabilidad e informalidad, ofrece programas que combinan apoyo económico y asesoramiento técnico. El objetivo es ayudar a mejorar la calidad de vida de las personas a través del emprendimiento. Su programa de Acceso a Micro financiamiento facilita la obtención de microcréditos para emprendedores a través de acuerdos con instituciones financieras.

Indap (Instituto de Desarrollo Agropecuario): Esta institución fomenta el desarrollo agrícola a través de asesoría técnica, capacitación y financiamiento para pequeños agricultores, enfocándose en proyectos que mejoran la producción y comercialización de sus productos.

ProChile (Dirección de Promoción de Exportaciones): es el aliado perfecto para empresas con potencial de internacionalizar sus productos y/o servicios. Su enfoque está en la promoción de exportaciones, ofreciendo apoyo crucial a través de información de mercado, asistencia en ferias internacionales y estrategias para la internacionalización de productos y servicios chilenos.

Sence (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo): Se centra en mejorar las oportunidades de empleo y el desarrollo profesional, su rol es fundamental en el desarrollo del capital humano de las Pymes, ofreciendo programas de capacitación laboral, certificación de competencias y subsidios.

Servicio de Impuestos Internos (SII): el SII administra programas como el Subsidio Sueldo Mínimo MyPymes, brinda apoyo financiero para el cumplimiento de obligaciones salariales y técnico a través de su portal educativo para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias

Apoyo privado

La empresa privada ha cumplido un rol cada vez más importante en el desarrollo y apoyo a las pymes, cada año se ejecutan más y nuevos programas, a continuación, se muestra una tabla donde se indica el enfoque de apoyo y el nombre de las organizaciones y/o empresas:

Enfoque	Organizaciones y/o empresas
Comunidad de emprendedores: organizaciones que crean espacios de apoyo entre emprendedores y en algunos casos ponen a disposición acceso a apoyo técnico y programas de financiamiento de privados	Webprendedor; Reset and Start Up; Sub35 - Fundación País Digital; First Tuesday; Arriesgo-Zona de emprendedores; Emprendo Verde; Endeavor Chile; Atrevete Hoy; Mentores por Chile
Organización de apoyo al emprendimiento: ejecutores de programas de apoyo al emprendimiento provenientes de empresas privadas con apoyo técnico y financiamiento	Acción Emprendedora; ACTI; Asociación de Incubadoras de Empresas; ASECH; ASEXMA; Centro Iniciativa UDP; Asoex; Centro de Innovación y Emprendimiento UAI; Centro de Innovación Un Techo para Chile; CCII; CCS; CCV; Cinde; Corporación Simón de Cirene; Codeproval; Codesser; CONAPYME; CNC; CONUPIA; Copeval; Cordenor; Corparaucó; Corproa; Co-work Chile; CPC; Desafío Levantemos Chile; Empréndejoven; Empretec; Fedefruta; Fundación Emprender; Fundación Mercator; InnovaCien; Intech; La nube de Valdivia;

	Momento Cero; Nesst-Chile; Sofofa Innova; Sofo; Techolab.com.
Incubadoras de negocios: enfocada en ayudar a los emprendedores a acelerar sus emprendimientos mediante inversión, innovación, apertura de nuevos mercados o creación de nuevos productos y/o servicios.	Incuba Unap; Incuba2; Asoincuba; Novos; Santiago Innova; Incuba UC; Innovo Usach; UDD Venture; Eleva Global; Gesta Mayor; Movistar Innova; Acción Incuba; Fundación Chile; 3IE - USM; Chrysalis; Crece; CDE UBB; Idea Incuba; Inetec; Incubatec; Austral Incuba; Iner Los Lagos
Red de inversionistas Ángeles: organizaciones que cuentan con inversionistas dispuestos a entregar capital para emprendimientos con altos niveles de escalabilidad a cambio de un porcentaje de participación de la empresa	Ángeles Dictuc; Ángeles de Chile; Chile Global Angels; Proyecta Chile.
Fondo de inversión de riesgo: brindan financiamiento a emprendimientos que recién están partiendo a través de la participación de las sociedades. El riesgo se diversifica entre múltiples empresas que financian el emprendimiento	Mater; Patagonia; Austral Capital; Tridente; Copec-UC; Medio Ambiente; IG Capital; Precursor II; Chile Innovación Fund; IM Trust Energías renovables; Agordesarrollo; Aurus Bios; Burril Chile Life Science Fund; IMT Exploración Minera; Asset Chile Exploración Minera; Mining Equity; EPG Exploración Minera; MININ
Organización de microcréditos: Ofrecen créditos de bajo monto a través de modelos solidarios de financiamiento con la red de apoyo de emprendedores al que pertenezcan	Corporación WWB - Finam; Emprende Microfinanzas; Fundación Esperanza; Fundación Banigualdad; Fundación Contigo; Fundación Crecer; Fundación Kolping; Fundación Trabajo para un Hermano; Fundación Rodelillo; Inversiones para el Desarrollo - Indes; ONG de Buena Fe.
Cooperativa de crédito: modelo de financiamiento cooperativa que busca financiar a sus socios a través de un modelo de ahorro asociativo.	Coocretal; Coopeuch; Oriencoop; Capual; Detacoop; Credicoop; Unioncoop.

Sociedad administradora de garantías recíprocas: organizaciones intermediarias entre las pymes y las entidades financieras que actúan como garantía para conseguir mejores y mayores beneficios financieros	Aval Chile; Aval Pyme; Confianza; Congarantía; First Aval; Más Aval; MultiAval; Proaval Chile; Pymex; SuAval
Bancos: organizaciones financieras que ofrecen créditos para la banca pyme, pero también poseen programas de apoyo al emprendimiento a través de beneficios en las tasas y apoyo técnico en las inversiones.	Banco Estado; Banco de Chile; Scotiabank Chile; Banco del Desarrollo; Banco de Crédito e Inversiones; Corpbanca; Banco Santander; BCI NOVA; CrediChile - Banco de Chile; Banefe - Santander

Tabla 3: Elaboración propia según

<https://innovacion.cl/2012/04/sepa-cuales-instituciones-pueden-ayudarlo-con-su-emprendimiento/>

1.5. Principales desafíos de la MiPymes chilenas

Las MiPymes en Chile, presentan grandes desafíos para poder desarrollarse y subsistir en el mercado, algunos de ellos son:

1. Acceso a financiamiento

- Las microempresas sufren tasas de rechazo de crédito significativamente más altas que las grandes: aproximadamente un 19 % de microempresas enfrenta rechazo, frente a solo un 1 % en grandes empresas
- Según la encuesta Eme 7, la mayoría de las MiPymes financia sus operaciones con sus ingresos (77,8 %) o con recursos propios (17 %). Solo el 19 % recurre a fondos públicos cuando necesita apoyo financiero
- Las razones para no pedir crédito incluyen: “no le gusta pedir préstamos” (21,5 %), “no podría hacer frente a los pagos” (16,1 %) y la falta de garantías (43 %) o capacidad de pago (27 %) como motivos de rechazo

2. Digitalización e innovación

- La adopción de tecnologías digitales es urgente: muchas MiPymes aún no han automatizado procesos o implementado canales de venta en línea
- Existe una falta de habilidades digitales y capacitación: esto obstaculiza su capacidad para adoptar nuevas tecnologías

3. Internacionalización limitada y acceso a nuevos mercados

- Solo 0,4 % de las MiPymes exporta, representando apenas el 2,2 % del total exportado en Chile
- Muchas no visualizan el mercado internacional como una oportunidad real, lo que limita su productividad, calidad del empleo y salarios potenciales

4. Disminución de relevancia económica y competitividad

- Según la CFC Capital, entre 1998 y 2023, la participación de las Pymes en las ventas totales cayó del 25,2 % al 12,5 %
- Según la CMF y CAF (2024), el índice de capacidades financieras de los gestores PyME es bajo (64,5 %), especialmente en comportamientos y actitudes financieras

5. Formalización, asociatividad y redes de colaboración

- El 76,3 % de las MiPymes no participa en ninguna asociación gremial. Solo un 5,2 % se asocia formalmente; algunas lo hacen para comercializar (19,5 %), obtener asistencia técnica (18,8 %) o capacitación (17,7 %)
- La asociatividad ayuda a compartir recursos, acceder a financiamiento y fortalecer la gestión empresarial, pero se encuentra subutilizada.

6. Marco regulatorio, burocracia y compras públicas

- Hay necesidad de simplificación de trámites y un marco regulatorio más adecuado. Esto incluye promover pagos oportunos, fomentar compras públicas a MiPymes e impulsar encadenamientos productivos con grandes empresas

7. Cumplimiento normativo y capacidad interna

- La implementación de la Ley Karin (prevención del acoso laboral) ha sido más débil en microempresas: solo un 45,2 % de sus trabajadores indica que se aplicaron protocolos, frente a un 91,2 % en grandes empresas
- La difusión y capacitación asociada también es menor: un 51,9 % de empleados de microempresas ha recibido información sobre la ley, versus el 85,4 % en grandes empresas

8. Sostenibilidad, propósito y certificaciones

- Integrar un propósito claro o certificaciones como Empresa B puede ser una herramienta estratégica para crecer con equilibrio entre rentabilidad y sostenibilidad
- La integración de alguna práctica de sostenibilidad hace a las empresas más competitivas

Las MiPymes en Chile enfrentan un conjunto de desafíos complejos y relacionados: desde la falta de financiamiento y competencias digitales, hasta las prácticas de sostenibilidad, dificultades en internacionalización, y la debilidad en el cumplimiento normativo. A pesar de su representatividad en el ecosistema empresarial, su contribución en ventas y su capacidad de crecimiento se ven limitadas por estas barreras.

En los apartados anteriores se observó que existen iniciativas de apoyo a las MiPymes en varios aspectos, económicos, gestión empresarial, digitalización entre otros, sin embargo, incluir la sostenibilidad en los modelos de negocios continúa siendo un gran desafío porque el apoyo es escaso.

Resumen principales desafíos de MiPymes en Chile

Acceso a
financiamiento

Digitalización e
innovación

Internacionalización
limitada y acceso a
nuevos mercados

Disminución de
relevancia económica
y competitividad

Formalización,
asociatividad y redes
de colaboración

Marco regulatorio,
burocracia y compras
públicas

Cumplimiento
normativo y
capacidad interna

Sostenibilidad,
propósito y
certificaciones



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2. Marco teórico

2.1. Desarrollo Sostenible, MiPymes y cadena de suministro

Definición de sostenibilidad

Según el Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo. Nuestro futuro en común de las Naciones Unidas (1987) la Sostenibilidad se define como *la capacidad de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades*. Esto conlleva que el desarrollo deber ser gestionado por las naciones de tal manera que se garantice la equidad y se respeten los límites ecológicos. Hace énfasis en dos conceptos claves:

Necesidades: la prioridad absoluta que deben tener las necesidades esenciales de los pobres del mundo, a las que se les debe dar prioridad absoluta

Limitaciones: impuestas por el estado de la tecnología y la organización social, así como por la capacidad del medio ambiente para satisfacer las necesidades presentes y futuras

Por otro lado, la publicación llamada “Implicancias de una responsabilidad Social Empresarial Sustentable” (2015) define la sostenibilidad como *"la habilidad de las actuales generaciones para satisfacer sus necesidades sin perjudicar a las futuras"* y menciona que para poder alinearse con la causa es necesario cumplir con tres aspectos:

- **Sustentabilidad económica:** Describe modelos de negocio que aseguran un bienestar duradero a través de un crecimiento económico continuo y estable. Este tipo de sustentabilidad busca equilibrar el éxito económico con la compatibilidad social y el cuidado de los recursos naturales
- **Sustentabilidad Ambiental:** se refiere al impacto y manejo de recursos naturales, como agua, suelo y aire, así como también a las emisiones de gases de efecto invernadero y la generación de residuos. Busca minimizar los efectos negativos sobre los ecosistemas y la salud humana, promoviendo la eficiencia en el uso de recursos y el manejo adecuado de residuos químicos
- **Sustentabilidad Social:** Se refiere a procesos, sistemas y relaciones que contribuyen a crear comunidades saludables y equitativas. Las comunidades socialmente sustentables son diversas,

democráticas y ofrecen una buena calidad de vida, enfocándose en la gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales y participación activa

Por último, el Proyecto NET/00/063 "Evaluación de la Sostenibilidad en América Latina y el Caribe" de la Cepal (2003) señala algunas características de la sostenibilidad desde un enfoque sistémico y sistema se define como un conjunto de elementos relacionados entre sí los cuales se manifiestan de distintas maneras obteniendo distintos resultados. Utilizando el análisis del estado del sistema y de sistemas continuos, el autor define la sostenibilidad con la siguiente ecuación:

$$V(O_{t+1}) \geq V(O_t)$$

Donde, cito textual: *V es la función de valuación de las salidas o productos del sistema (esto es, un sistema es sostenible cuando el "valor" neto del producto obtenido -no necesariamente en términos económicos- no disminuye en el tiempo). Toda asignación de valor entraña un fuerte componente subjetivo y, en consecuencia, la especificación de la función de V (y la elección de las variables de salida que son de interés) pueden variar ampliamente y reflejar la gama de percepciones y puntos de vista respecto de las relaciones entre la naturaleza y la sociedad, algunos de los cuales se examinan en la sección siguiente. Para algunos, O no es más es que el acervo total de capital y V una medida monetaria de ese capital. Para otros, V es algún tipo de función agregada de bienestar, y O puede estar diferenciado en capital natural, manufacturado y social. O bien, V puede ser una función de valuación que incluya algunas prioridades éticas para la conservación de todas las especies vivas, y estar expresada en unidades no monetarias.*

Según el texto, a veces el enfoque esta en mantener la sostenibilidad del sistema en su totalidad, como por ejemplo la conservación de un ecosistema natural. En la función explicada anteriormente, las salidas del sistema son iguala su estado, es decir, se buscaba conservar el mismo sistema. Cuando las salidas son diferentes del estado, se habla de la sostenibilidad de los productos del sistema, como el rendimiento de un ecosistema agrícola, sin que esto implique la sostenibilidad del sistema en general.

El desarrollo sostenible implica una transformación completa, mejorar el sistema en su conjunto o modificar algún componente con el objetivo de mejorar el producto.

Instrumentos internacionales normativos en Sostenibilidad

Herramienta / Modelo	Enfoque	Indicadores Principales	Referencia
ISO 26000 - Guía de Responsabilidad Social	Orientación para integrar la responsabilidad social en la estrategia de la organización	Gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, consumidores, participación comunitaria	International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. ISO.
Global Reporting Initiative (GRI)	Estándar para elaborar reportes de sostenibilidad	Indicadores ESG (ambientales, sociales y de gobernanza), huella de carbono, uso de recursos, diversidad e inclusión	Global Reporting Initiative. (2021). GRI Standards. Retrieved from https://www.globalreporting.org
Dow Jones Sustainability Index (DJSI)	Evaluación del desempeño sostenible de empresas que cotizan en bolsa	Gobernanza corporativa, gestión ambiental, desempeño social y financiero	S&P Global. (2024). Dow Jones Sustainability Índices methodology. S&P Global.
Principios del Pacto Global de la ONU	Marco voluntario para la sostenibilidad corporativa	Derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente, anticorrupción	United Nations Global Compact. (1999). The Ten Principles. UN.
Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	Agenda 2030 de la ONU para el desarrollo sostenible	17 objetivos con indicadores globales (reducción de pobreza, igualdad de género, acción climática, etc.)	United Nations. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. UN.
Principios de Inversión Responsable (PRI)	Directrices para integrar factores ESG en decisiones de inversión	Gobernanza ESG, transparencia, gestión de riesgos sostenibles	PRI Association. (2018). Principles for Responsible Investment. PRI.
Principios de Ecuador	Marco para la gestión de riesgos ambientales y sociales en proyectos de financiamiento	Evaluación de impacto ambiental y social, cumplimiento normativo	Equator Principles Association. (2020). The Equator Principles. Retrieved from https://equator-principles.com
AA1000 Series (AccountAbility)	Estándares de rendición de cuentas y participación de stakeholders	Principios de inclusividad, materialidad, capacidad de respuesta, aseguramiento de reportes	AccountAbility. (2018). AA1000 Standards Series. Retrieved from https://www.accountability.org

SA8000 (Social Accountability International)	Certificación de condiciones laborales responsables	Derechos laborales, seguridad y salud ocupacional, salario digno	Social Accountability International. (2014). SA8000 Standard. SAI.
OECD Guidelines for Multinational Enterprises	Recomendaciones de conducta empresarial responsable	Derechos humanos, relaciones laborales, medio ambiente, anticorrupción	Organisation for Economic Co-operation and Development. (2011). OECD Guidelines for Multinational Enterprises. OECD.
Ethos Indicators of CSR	Herramienta de autodiagnóstico de responsabilidad social corporativa	Ética, transparencia, relación con stakeholders, impactos ambientales y sociales	Instituto Ethos. (2020). Ethos Indicators of CSR. Retrieved from https://www.ethos.org.br

Tabla 4: Elaboración propia

Definición de proveedor local:

Un proveedor local se entiende como aquella empresa que está dentro de la región donde se la gran empresa realiza sus operaciones. Apoya en el abastecimiento y suministro responsable de materias primas y servicios requeridos para dar continuidad al negocio.

Según el portal OBS Business School (<https://www.obsbusiness.school/blog/logistica-de-aprovisionamiento-pros-y-contras-de-los-proveedores-locales>) existen ventajas y desventajas de incluir a proveedores locales en la cadenas de aprovisionamiento:

Ventajas:

- Al ser proveedores locales la entrega del producto y/o servicios es más rápida y también pueden responder a emergencias de manera más eficiente
- Ahorro en la supervisión de los proveedores locales por parte de las grandes empresas, tales como visitas, inspección o conocimiento de las plantas
- Mejora reputacional de las empresas al apoyar el desarrollo de las empresas locales
- Licencia para operar

Desventajas:

- A las pymes se le dificulta mucho poder tener economías de escala lo que los hace menos eficientes en cuanto a estructura de costos
- La contratación local se debe manejar con protocolos establecidos y transparentes, puede ser un arma de doble filo y la empresa podría ser acusado de poco ética o transparencia.
- En general las pymes son resistentes al cambio, por lo tanto, dificultan la rapidez para adoptar nuevos protocolos o mejoras en sus productos y/o servicios
- Muchas pymes se han creado para brindar servicios a la gran empresa de la región, la diversificación de la cartera es baja y la dependencia de la gran empresa muy alta.

Desde la perspectiva de las grandes empresas y según lo expresado en el reporte “SOFOFA: juntos Crecemos” <https://web.sofofa.cl/wp-content/uploads/2024/06/Sofofa-Juntos-Crecemos-V8.pdf> los beneficios de vincularse con pymes son:

- Ventajas competitivas por conocimiento de las particularidades del territorio
- Contribución a la mejora de los ingresos de las empresas, aumento de sueldos y cantidad de contrataciones.
- Aumentar la reputación corporativa lo que se ve reflejado en la licencia para operar
- Favorece el posicionamiento estratégico de las pymes
- Favoreces el crecimiento de las pymes y el acceso a los recursos

Po otro lado, los principales desafíos que identifican son:

- Barreras administrativas ligadas a la creación de proveedores nuevos, documentación requerida y formalización
- Débil comunicación entre las pymes y la gran empresa lo que genera distanciamiento
- Deficiencias en la gestión de pagos de proveedores
- Heterogeneidad de las pymes locales
- Alta dependencia por parte de las pymes debido a la dificultad para acceder a nuevos mercados.

Entidades públicas y privadas de apoyo a proveedores locales

Actualmente en Chile, varias entidades públicas y privadas están ejecutando programas de apoyo a sus proveedores locales, a continuación, se hace referencia a los principales:

CORFO: Programa de desarrollo de proveedores (PDP) es un aporte no reembolsable de CORFO que cubre parte del costo de un conjunto de acciones sistemáticas (consultoría, transferencia tecnológica, entrenamiento) comprendidas en un plan de desarrollo de las empresas proveedoras de una firma demandante de mayor tamaño. <https://asociatividad.economia.cl/fondos/programa-de-desarrollo-de-proveedores-pdp/>

ENEL: El Programa de Desarrollo de Proveedores es una iniciativa de Enel que tiene como objetivo fomentar el desarrollo sostenible de sus proveedores, para que su cadena productiva sea más sólida, eficiente e innovadora, y para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Grupo Enel. Los proveedores juegan un papel crucial en la consecución de los objetivos de transición energética que el Grupo se ha marcado. <https://www.enel.cl/es/conoce-enel/proveedores/programa-desarrollo-proveedores.html>

CODELCO: El programa se despliega a través de dos estrategias: apoyar y preparar para su participación en licitaciones de la empresa y adaptar el proceso de compra de la estatal, simplificando su proceso de contratación. <https://www.codelco.com/programa-de-atraccion-para-pequenos-proveedores-locales>

CMPC: Programa de Desarrollo de Proveedores Locales mediante el cual la compañía ha buscado ser un aporte real al desarrollo socioeconómico sostenible de las comunidades de su entorno, bajo un modelo de gestión -basado en la creación de valor compartido- que fortalece la operación de empresas de distinto tamaño en Chile y Sudamérica.

<https://tissueonlinelatinoamerica.com/cmpec-realiza-la-tercera-edicion-de-su-programa-de-desarrollo-de-proveedores/>

2.2. MiPymes como proveedores locales de grandes empresas

Según la SOFOFA la integración de las Pymes a la red de proveeduría local de grandes empresas puede verse dificultada por diversos factores, a continuación, se hace un resumen de las principales:

Administrativas: Estas barreras están ligadas principalmente a los procesos burocráticos dentro de la empresa tales como la creación de nuevos proveedores y los permisos para operar. En esta categoría encontramos:

- **Consolidación de proveedores:** Las grandes empresas tienden a buscar la eficiencia en la gestión de sus recursos y contratos, lo que a menudo resulta en la preferencia por un proveedor único que pueda ofrecer múltiples servicios. Esta práctica deja fuera a las PYMES, que pueden no tener la capacidad de escalar sus operaciones para cumplir con las demandas de grandes contratos.
- **Gestión indiferenciada de proveedores:** falta de conocimiento por parte de la gran empresa sobre la realidad y necesidades de los proveedores de menor tamaño, lo que podría dificultar la gestión de pagos, creación del proveedor entre otras cosas.
- **Alto nivel de exigencias y requerimientos administrativos:** las grandes empresas en ocasiones, dentro de sus licitaciones exigen certificaciones de calidad y/o estándar que a las pymes les dificulta obtener. Si bien es bueno exigir para poder asegurar un estándar del servicio, deja fuera a las empresas más pequeñas
- **Plataformas de postulación complejas:** en algunas pymes la barrera digital continúa siendo alta y la gran empresa, con la finalidad de automatizar y realizar procesos de licitación transparentes, utiliza plataformas que no son amigables con algunas pymes, lo que provoca, en ocasiones, que deban incurrir en gastos de consultoría para apoyo en la postulación.

Comunicación: La comunicación efectiva es crucial para establecer relaciones sólidas entre las pymes y la gran empresa, pero existen varios desafíos en este ámbito.

- **Falta de involucramiento:** la falta de conocimiento entre ambas partes da como resultado que la gran empresa no conozca las necesidades y desafíos de las pymes y estas no comprendan los procesos y toma de decisiones de las grandes empresas, lo que puede generar problemas de comunicación y roces en las relaciones.

- **Acompañamiento e información en el proceso de licitación:** muchas pymes quedan fuera de procesos de licitación porque la información del requerimiento de la empresa no está clara, no logran resolver dudas o existen cambios que no son informados a tiempo.
- **Falta de foco en proceso de retroalimentación y mejora continua:** no existe un proceso de retroalimentación cuando, por ejemplo: la licitación no es adjudicada o terminan un contrato, por lo tanto, no hay una instancia donde la gran empresa brinde información para que la pyme pueda mejorar.

Financiamiento o pago: uno de los principales desafíos que presentan los proveedores de grandes empresas, es poder contar con el capital de trabajo suficiente para esperar el pago de la factura por parte del cliente, lo que, en ocasiones, obliga a la pyme a obtener créditos o factoring para obtener capital de trabajo y continuar con su funcionamiento.

- **Altos costos de financiamiento:** tasas de créditos altas para las pymes debido a sus niveles de riesgo
- **Gestión deficiente de pagos a proveedores - Pronto Pago:** demora en el proceso de pago de las facturas de las pymes, las que en ocasiones pueden superar los 30 días. Si bien la gran empresa se está comprometiendo cada vez más en pagar en menos días, actualmente el desafío se encuentra en otra etapa, en el tiempo que transcurre desde que se ejecuta el servicio y el pago.
- **Alta dependencia:** escasa diversificación de clientes por parte de las pymes, lo que provoca que toda su facturación, en gran medida, dependa de un solo cliente.

Desarrollo de proveedores: Las PYMES a menudo carecen de redes y del conocimiento territorial necesario para acceder a oportunidades. Además, hay una gran heterogeneidad en el nivel de formación de los proveedores, lo que puede dificultar su capacidad para cumplir con los requisitos de las grandes empresas.

- **Desconocimiento territorial por parte de empresas mandantes:** Falta de conocimiento por parte de grandes empresas de la realidad de los territorios locales que conciernen a la implementación del negocio en la zona.
- **Falta de formación de empresas proveedoras:** la falta de formación es diversa en las pymes, van desde la utilización de plataformas de gestión de pagos, cumplimiento en temas de salud ocupacional, seguridad y medioambiente, hasta el desconocimiento en normativas legales que pueden dificultar la relación entre ambas partes.

Acceso al mercado: muchas veces, para acceder a otros mercados se necesita de trayectoria y niveles de producción muy altos lo cual excluye a pymes que no cumplan con esos requisitos y dificultan el acceso a más y nuevos mercados.

- **Definición a gran escala de bienes en la licitación de la empresa mandante:** muchas pymes desisten de la postulación a licitaciones porque no pueden dar cumplimiento al nivel de producción que la empresa mandante solicita.
- **Altas barreras de entrada:** para que las pymes puedan participar de licitaciones deben cumplir una serie de requisitos, entre ellos, trayectoria, boletas de garantía, certificaciones etc. Las cuales representan barreras enormes para las pymes.
- **Indicadores de alto riesgo:** cada gran empresa posee su departamento de riesgo, el cuál analiza toda la documentación entregada por las pymes, las cuales, en su mayoría, son clasificadas con un alto riesgo.

2.3. Casos de éxito en la integración de MiPymes a grandes cadenas de proveeduría

En el siguiente apartado, se mostrarán distintos casos de empresas transnacionales que han incorporado en su cadena de suministro a proveedores locales. Se describirá el caso destacando el modelo identificado, los desafíos y resultados obtenidos.

Luego, se analizará los elementos en común y relevantes comparativos de cada uno de los casos, para finalmente desarrollar un modelo que facilite la implementación de prácticas de sostenibilidad en los modelos de negocios de MiPymes

2.3.1. Caso Price Chopper: Integración de Proveedores Locales como Estrategia de Valor Compartido

Price Chopper es una cadena de supermercados estadounidense cuya sede principal se encuentre en el estado de Nueva York, es propiedad de la familia Golub. Se fundó en 1932 y se ha caracterizado por la gran presencia e identidad con la zona del noroeste de EEUU, atención personalizada y compromiso con las comunidades locales.



<https://theproducenews.com/headlines/price-chopper-connects-growers-hyperlocal-direct-store-delivery>

A lo largo de su historia, ha evolucionado desde un modelo tradicional de autoservicio hacia un enfoque más innovador, incorporando principios de sostenibilidad, apoyo a proveedores locales y prácticas de valor compartido, lo que la ha posicionado como una marca reconocida tanto por su cercanía como por su responsabilidad social empresarial.

La cadena de supermercados Price Chopper, también conocida como Market 32 y con base en Nueva York, ha desarrollado una estrategia centrada en la sostenibilidad y el valor compartido mediante la integración de proveedores locales desde el año 2009. El modelo promueve el desarrollo económico regional, la seguridad alimentaria y la economía circular, al tiempo que responde a las nuevas exigencias de los consumidores en materia de trazabilidad, producción ética y origen local de los productos.

En un contexto donde la demanda por productos sostenibles y de cercanía ha ido en aumento, Price Chopper vio en aquello, una oportunidad para diferenciarse y ser más competitivo dentro del mercado minorista. Para ello, el primer paso fue el análisis y reestructuración de su cadena de abastecimiento lo que permitió identificar las alternativas para incorporar a pequeños y medianos productores locales. Este cambio trajo significativos beneficios en la reducción de las distancias logísticas, minimización del impacto ambiental y dinamización de las economías regionales, además del aumento de conexión y satisfacción de las preferencias del consumidor estadounidense moderno.

El modelo de integración implementado por la empresa se basa en tres ejes principales. En primer lugar, realiza un proceso de **identificación de proveedores a través de encuentros como el Local Supplier**

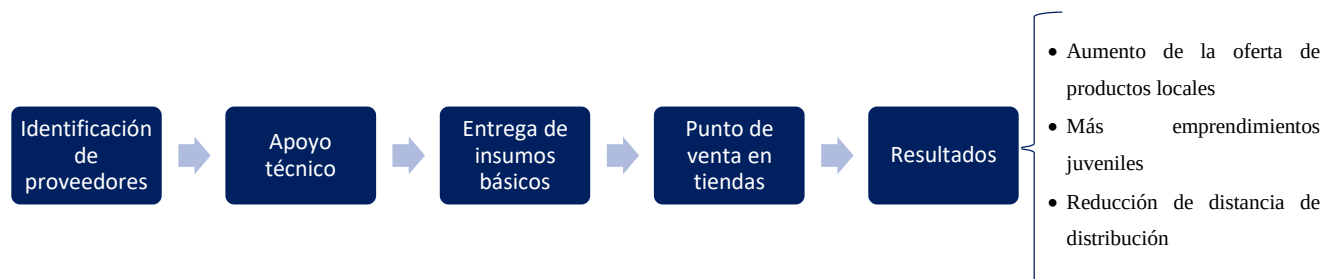
Summit, donde convoca a emprendedores con productos innovadores con de fuerte identidad regional. Estos encuentros se apoyan en plataformas tecnológicas como RangeMe, que facilitan la presentación de fichas técnicas, imágenes, certificaciones y cumplimiento de estándares del rubro, para ser evaluados por los equipos de compras de la cadena.

Posteriormente, los proveedores seleccionados reciben **apoyo técnico** en colaboración con instituciones educativas y agrícolas, como la Universidad de Cornell y el programa 4-H administrado por el Departamento de Agricultura de EEUU y ejecutado por universidades públicas. Estas alianzas permiten brindar capacitación sobre buenas prácticas agrícolas, rotulación de productos, cumplimiento normativo agrícola y gestión empresarial. Además, se **entregan insumos básicos** tales como semillas, y una vez cosechados, Price Chopper compra la producción, esto ha favorecido especialmente a jóvenes agricultores que se integran así al comercio formal.

Una vez que los productos son envasados cumpliendo con los estándares de calidad, son incluidos en las **góndolas de las tiendas, con énfasis en la distribución regional**. Esta estrategia fortalece una lógica de economía circular corta, en la que los productos son consumidos cerca de su lugar de origen, lo que permiten: reducir costos logísticos, disminuir el impacto ambiental, fortalecer la producción local y contribuir a la economía de pequeños agricultores.

Los resultados del programa han sido concretos. Se ha **incrementado la oferta de productos regionales en las góndolas, numerosos jóvenes agricultores han sido incorporados al sistema de venta formal, y se ha reducido la distancia promedio de distribución de productos frescos**. Además, la reputación de Price Chopper como empresa comprometida con su comunidad se ha fortalecido notablemente.

Resumen del modelo de proveedores locales de Price Chopper



Oportunidades de mejora identificadas para el modelo

Desde un enfoque estratégico, el modelo de integración de proveedores locales desarrollado por Price Chopper representa una iniciativa sólida de valor compartido. No obstante, existen oportunidades relevantes de mejora que permitirían ampliar su alcance, sostenibilidad y eficacia. A continuación, se describen las principales oportunidades externas identificadas:

Escalamiento geográfico del modelo a nuevas regiones y segmentos de mercado

Desde la perspectiva del Modelo de Valor Compartido de Porter y Kramer, se observa que el programa implementado por Price Chopper ha demostrado una alta efectividad en regiones con una fuerte identidad local. No obstante, **se identifica una oportunidad estratégica para expandir esta iniciativa hacia zonas urbanas y semiurbanas**, donde la compañía ya cuenta con presencia y donde ha crecido el interés por productos naturales y de origen local. Esta expansión no solo fortalecería su posicionamiento comercial, sino que también permitiría generar nuevos encadenamientos productivos regionales, ampliando el impacto económico y social del programa.

Diversificación de rubros y tipos de proveedores

Según el enfoque de la CEPAL, el cual promueve el encadenamiento productivo como estrategia para el desarrollo económico territorial, la iniciativa desarrollada por Price Chopper se concentra principalmente en productos agroalimentarios. Una oportunidad clara sería incorporar nuevos rubros de emprendedores, tales como productos de limpieza sustentables, manufacturas locales o servicios logísticos. Esto ampliaría la base de proveedores y aumentaría el impacto en los territorios, con la finalidad de aportar al fortalecimiento de las economías locales.

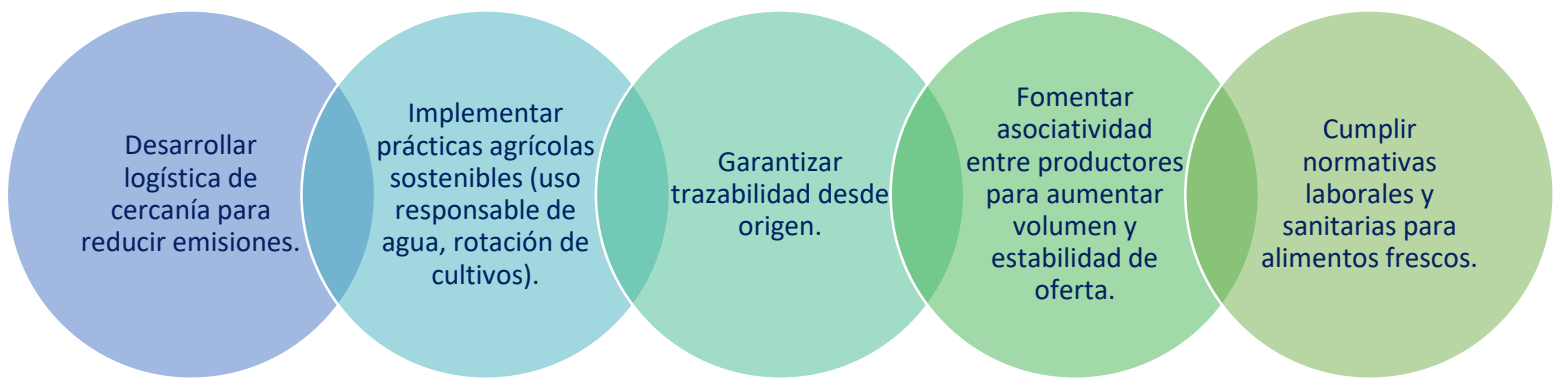
Medición sistemática del impacto social y ambiental

Al analizar la iniciativa con base en los indicadores ESG y los estándares GRI, se identifican oportunidades de mejora en la incorporación de métricas relacionadas con el impacto social -como empleos generados, variación de ingresos, y participación de mujeres y jóvenes- así como también en el desempeño ambiental, incluyendo la huella de carbono y la variación en las emisiones. Fortalecer estos

aspectos permitiría dotar de mayor sostenibilidad al programa, ampliar su impacto en el territorio e incluir a nuevas organizaciones en su escalabilidad.

Capacidades claves a desarrollar por el participante

Según el modelo planteado y la literatura en línea, una emprendedor local que quisiera participar de la cadena de proveeduría de Price Chopper debería mejorar las siguientes capacidades:



2.3.2. Caso Walmart Inc: Impulsando el desarrollo económico de los proveedores a través de la disminución de gases invernaderos



Walmart Inc., es una cadena de supermercados reconocida como el mayor minorista del mundo, fue creada por Sam Walton en Arkansas, EEUU, en 1962, el objetivo de la empresa desde un principio fue ofrecer precios bajos y ayudar a generar ahorros a sus clientes.

En la actualidad Walmart ha transformado su enfoque de sostenibilidad a través de una estrategia de reducción de emisiones en su cadena de suministro, integrando activamente a miles de proveedores en este esfuerzo. Esta transformación se materializa principalmente en el **Proyecto Gigatón**, una iniciativa lanzada en 2017 que buscaba evitar la emisión de **mil millones de toneladas métricas** de gases de efecto invernadero (GEI) para el año 2030. A través de este proyecto, Walmart no solo refuerza su compromiso ambiental, sino que también impulsa el desarrollo económico de sus proveedores, incluyendo a pequeñas y medianas empresas en distintos países, entre ellos Chile.

La relevancia del Proyecto Gigatón surge luego de que Walmart analizara y confeccionara un informe que arrojó el hecho de que más del 90% de sus emisiones no provienen de las operaciones directas, sino de su **red de suministro**. Consciente de este desafío y teniendo en cuenta de que no podría lograrlo solo, la empresa diseñó un modelo colaborativo con proveedores para promover la transparencia, la innovación y la mejora continua.

El modelo de integración de proveedores se estructura en tres pasos principales.

Primero, se realiza un **proceso de identificación y diagnóstico**, donde Walmart convoca a sus proveedores a participar en talleres, cumbres y plataformas digitales. En esta etapa se entregan herramientas para comprender y calcular la huella de carbono en distintas categorías, como **energía, transporte, residuos, empaques y producción agrícola**.

Luego, los proveedores toman la **decisión voluntariamente de participar en el Proyecto Gigatón** y establecen metas concretas de reducción de emisiones, las cuales deben reportar de forma anual mediante plataformas digitales de seguimiento. El modelo por el cual deben informar los avances de las metas está basado en el **marco metodológico: Science-Based Targets**, el cual está alineado con lo que la ciencia climática considera necesario cumplir según el Acuerdo de París, el cual se enfoca en limitar el calentamiento global a 1,5 C° o muy por debajo de los 2°C

Durante todo el programa los proveedores reciben apoyo con guías prácticas, recursos formativos, acceso a asistencia técnica y expertos en sostenibilidad. Todo esto con la finalidad de asegurar la integración de herramientas gratuitas para el cálculo de emisiones.

Finalmente, aquellos proveedores que muestran avances significativos son reconocidos públicamente a través de un **sistema de incentivos y reconocimientos** el cual incluye: la distinción de “Giga-Guru”, inclusión en reportes de sostenibilidad y potenciales ventajas competitivas en licitaciones o relaciones comerciales, esto les ha permitido generar valor reputacional y nuevas oportunidades de negocio.

Los resultados del Proyecto Gigatón al 2024 son significativos:

- Más de 5.900 proveedores participan actualmente a nivel global, de múltiples sectores productivos y países
- Más de 750 millones de toneladas métricas de Co2 evitadas y acumuladas
- Las áreas de acción con más impacto han sido energía, residuos, embalaje y agricultura.

Además de los resultados cuantitativos, Walmart destaca que los proveedores han logrado un cambio cultural en la cadena de valor incorporando prácticas más sostenibles y han mantenido reportes públicos sobre sus emisiones, siendo un referente dentro de sus comunidades.

Las esperanzas depositadas en el este programa son grandes, estimaciones aseguran que, si logran cumplir con la meta, al 2030 el impacto climático del proyecto será equivalente a sacar 211 millones de autos de la calle por un año.

Resumen del programa Gigatón de Walmart:



Oportunidades de mejora identificadas para el modelo

Walmart ha logrado liderar un proceso de transformación y beneficioso para la mejora del impacto climático a gran escala, ha movilizado a sus proveedores en distintos contextos geográficos y tamaño

empresarial. El proyecto Gigatón representa y aporte del mundo corporativo a valores globales, dando importancia a la sostenibilidad, innovación e impacto positivo en los territorios. Sin embargo, existen oportunidades de mejora en el modelo que lograría potenciar aún más el impacto económico y ambiental de la iniciativa, algunas de ellas son:

Incluir a un número mayor de micro y pequeñas empresas

El modelo habla de apoyar a proveedores que ya están consolidados, deja fuera la mayoría de las empresas que pertenecen al segmento de micro y pequeña. Se detecta la oportunidad de realizar incubadoras y/o aceleradora para que este segmento logre cumplir con los estándares de la industria y puede insertarse en la cadena de proveeduría local. De esta manera se puede ampliar el área de impacto, fortalecer las economías locales desde las bases, generar más empleo y disminuir la dependencia económica de empresas intermediarias de mayor tamaño.

Mejoras en el acompañamiento técnico ambiental

El proyecto está arduamente enfocado en disminuir la reducción de emisiones, pero ¿Qué tan certeras son sus mediciones? Muchos proveedores, debido a la necesidad de inversión, carecen de herramientas tecnológicas que les permita medir con mayor detalle sus emisiones. La creación de un subprograma o de una capacitación técnica especializada en la gestión ambiental y energética de sus operaciones, con seguimiento regular y automatizado, permitiría aumentar o medir con mayor exactitud la contribución directa de estas empresas al propósito de Walmart.

Creación de incentivos de inversión en tecnología

Un problema que poseen las empresas cuando buscan se proveedor de gran empresa, es que en ocasiones la inversión para cumplir con los estándares, en este caso ambiental, son muy altos y no aseguran un contrato que les permita recuperar la inversión o rentabilizarla. Es por esto que una oportunidad de mejora sería brindar incentivos económicos para realizar inversiones que les permita tener cierta estabilidad financiera para invertir en innovación y reducción de emisiones.

Capacidades claves a desarrollar por el participante

Según el modelo planteado y la literatura en línea, una emprendedor local que quisiera participar de la cadena de proveeduría de Walmart Inc. debería mejorar las siguientes capacidades:



2.3.3. Caso Nespresso: Programa AAA de Calidad sostenible en la cadena global de café

Nespresso es una marca Suiza de café que pertenece al grupo Nestlé. Desde el año 1986 que la marca ha sido disruptiva en lo que consumo de café se trata. Reconocida mundialmente por las cápsulas y el sistema de preparación que asegura una alta calidad, la cadena ha sido blanco de grandes desafíos en la sostenibilidad de su cadena de suministro y las condiciones laborales dignas de los caficultores en los países productores.



<https://www.sustainability.nespresso.com/communities/aaa-sustainable-quality-program>

En el año 2003 Nespresso creó el Programa

AAA de Calidad Sostenible, el cual tiene como objetivo asegurar un suministro de café de alta calidad mientras se promueve mejoras y desarrollo económico, social y ambiental de los productores en América Latina, África y Asia.

El programa surgió por varias razones, entre ellas la volatilidad del precio del café, la sobreexplotación ambiental de los suelos agrícolas y las precarias condiciones de trabajo de los pequeños productores. Nespresso definió que para garantizar la calidad de su producto y la sostenibilidad de su negocio era necesario realizar acciones enfocadas a establecer relaciones duraderas y justas con los agricultores y ayudarlos a adoptar prácticas sostenibles en la producción de la materia prima. Es entonces cuando la compañía decide crear el Programa AAA de calidad Sostenible como un modelo de valor compartido que beneficia a la empresa, pero también a las comunidades productoras.

La generación de impacto del programa se basa en 3 ejes principales:



<https://www.sustainability.nespresso.com/communities/aaa-sustainable-quality-program>

Este impacto se pretende generar en 3 ámbitos claves de intervención, primero, la gestión de los campos productores, aquí se empodera a los agricultores a través de prácticas sostenibles y de calidad, por otro lado, la resiliencia comunitaria, ámbito que busca ayudar a crear soluciones para la comunidad frente a riesgos más allá de las explotaciones agrícolas, por último, soluciones sistemáticas más amplias, aquí la compañía busca aprovechar los recursos del ecosistema para brindar soluciones a problemáticas más amplias del sector cafetalero.

El modelo del programa se basa en 6 aristas, primero, **la identificación y selección** de productores a través de un diagnóstico que permita identificar a los productores locales con potencial de crecimiento a café Premium, para seleccionarlos deben cumplir criterios de calidad del grano, disposición de los agricultores para realizar mejoras en sus prácticas y potencial de impacto. Una vez seleccionados se establecen acuerdos directos con cooperativas para iniciar una relación formal comercial y de apoyo técnico. Segundo, **capacitación técnica especializada**, Nespresso pone a disposición sus agrónomos para

que trabajen directamente con los productores en técnicas para mejorar la poda, control de plagas, fertilización, uso hídrico y fertilidad de tierra, además de esto existen escuelas de campos, donde se generan los espacios para el apoyo asociativo e intercambio de buenas prácticas. Tercero, ***incentivos económicos y precios diferenciados***, la compañía ofrece un precio especial superior al mercado por cumplir los estándares del programa, además brinda pagos adicionales por la implementación de prácticas sostenibles y realiza contratos a largo plazo, lo que favorece en la estabilidad financiera y la facilitación al acceso de financiamiento para inversión. Cuarto, ***certificación en sostenibilidad***, a través de las alianzas con organizaciones internacionales, el programa certifica a los productores en prácticas sostenibles, para estos monitorean constantemente el cumplimiento del bienestar laboral, reducción de emisiones entre otros. Además de esto, a través de esta certificación y constante monitoreo Nespresso puede garantizar la trazabilidad del café, desde los campos del producto al cliente final. Quinto, ***Gestión ambiental y resiliencia climática***, como se mencionó anteriormente, este ámbito está enfoca a facilitar soluciones para la comunidad, más allá de la agricultura, acá la compañía realiza proyectos de deforestación tales como recuperación de áreas degradadas y conservación de bosques; soluciones para la adaptación al cambio climático como la protección de fuentes de aguas; y compensación de emisiones de la cadena de valor a través de prácticas agrícolas regenerativas. Sexto y último, ***desarrollo comunitario y bienestar social***, busca mejorar la educación y salud de comunidades cafetaleras, incluir mujeres y jóvenes en el rubro de la producción de café y diversificar económicamente las principales actividades para disminuir la dependencia de la industria del café.

Los resultados del programa AAA de Calidad Sostenible al año 2024 fueron:

- +168.500 agricultores participantes provenientes de 18 países
- 91% del café total que comercializa Nespresso proviene de los productores de AAA
- 57% del café está certificado en prácticas sostenibles
- +22,6% de los campos productores mejoraron su índice social
- +52% de mejora en el índice ambiental
- +41% de los participantes mejoraron los beneficios económicos
- +1 millón de árboles en restauración forestal

Resumen del Programa AAA de Nespresso:



Si bien el programa pretende solucionar problemáticas basándose en triple impacto, social, económico y ambiental, se detectan oportunidades de mejora que permitirían ampliar su alcance e impacto social y ambiental

Alcance a productores fuera del mercado Premium

El programa se concentra en productores que poseen una menor brecha para alcanzar la categoría de Premium, esto provoca que pequeños agricultores queden fuera del programa por menor infraestructura, recursos financieros, prácticas e incluso mano de obra calificada. Adaptar la metodología de intervención para incluir a estos agricultores más pequeños permitiría mayor inclusión social, diversificación del abastecimiento y mayor diversificación del riesgo de dependencia en la cadena de valor.

Diversificación económica local

Actualmente las comunidades cafetaleras poseen una gran dependencia económica del rubro, fortalecer el apoyo en la diversificación agrícola o de otras actividades económicas podría beneficiar en disminuir la dependencia de los productores a las variaciones de precio del café y brindan estabilidad financiera a las empresas y sus comunidades.

Capacidades claves a desarrollar por el participante

Según el modelo planteado y la literatura en línea, una emprendedor local que quisiera participar de la cadena de proveeduría de Nespresso. debería mejorar las siguientes capacidades:



2.3.4. Caso Veja: Modelo de negocio sostenible

Veja se fundó en el año 2005 en Francia, es reconocida a nivel mundial por el enfoque innovador y sostenible de sus productos. Esta empresa se dedica a la fabricación de calzado, Veja más que hacer zapatillas, la compañía ha destacado por impulsar un modelo empresarial basado en



<https://project.veja-store.com/es/single/upcycling>

la triple sostenibilidad, proyectos sociales; justicia económica y materiales ecológicos. Combina diseño atemporal con conciencia social y ambiental.

Veja se abastece de productos orgánicos, tales como el algodón y caucho de Perú y Brasil. Incorporando en su cadena de suministro a cooperativas y pequeños emprendedores.

La compañía no tiene un programa similar a los mencionados anteriormente, sin embargo, ellos han incorporado el valor compartido a su modelo de negocio. La iniciativa que destaca, además de que su modelo sea sostenible, es el realizado en Brasil donde comenzó a incorporar a su cadena de proveeduría local a cooperativas recicladoras urbanas.

Veja detectó que Brasil genera 79 mill de toneladas de residuos al año de los cuales formalmente solo reciclan un 3% (ABRELPE,2022). La recuperación o segundo uso de los residuos dependen de los “catadores” los cuales son recicladores informales que trabajan en condiciones precarias y sin ningún beneficio laboral. Veja identificó aquí una oportunidad para innovar en la producción de calzado integrando materiales reciclados a sus procesos productivos y aportar a la mejora de las condiciones sociales y económicas de este grupo de “catadores”.

La iniciativa se basa en 3 pilares, economía circular, comercio justo y empleo digno y se desarrolla considerando los siguientes componentes:

Materias primas recicladas: a través de la recolección de botellas PET, Veja crear un textil llamado B-Mesh que aporta impermeabilidad y menor peso a sus zapatillas. Además de la reutilización de poliéster reciclado y algodón recuperado con la cual crea la tela Hexamesh

Upcycling: a través de esta técnica reincorpora residuos de la producción de sus mismas zapatillas y accesorios a nuevos productos, lo que permite reducir su propio desperdicio industrial

Comercio justo: realiza contratos a largo plazo, pagando incluso 3,5 veces más el precio del mercado de algodón orgánico y agroecológico de cooperativas brasileñas y peruanas.

Agricultura orgánica: produce en base al caucho silvestre del Amazonas el cual es recolectado y vendido por comunidades locales, apoya a la reforestación e impulsa la generación de ingresos alternativos a la tala ilegal de este producto, pagando precios justos.

Logística y empaquetados inclusivos: esta parte importante de la producción de los productos de Veja está a cargo de cooperativas de inclusión laboral de Sao Paulo, las cuales emplean a personas de situación de vulnerabilidad y reinserción laboral. Ellos gestionan desde el almacenamiento hasta la preparación de los pedidos para su distribución.

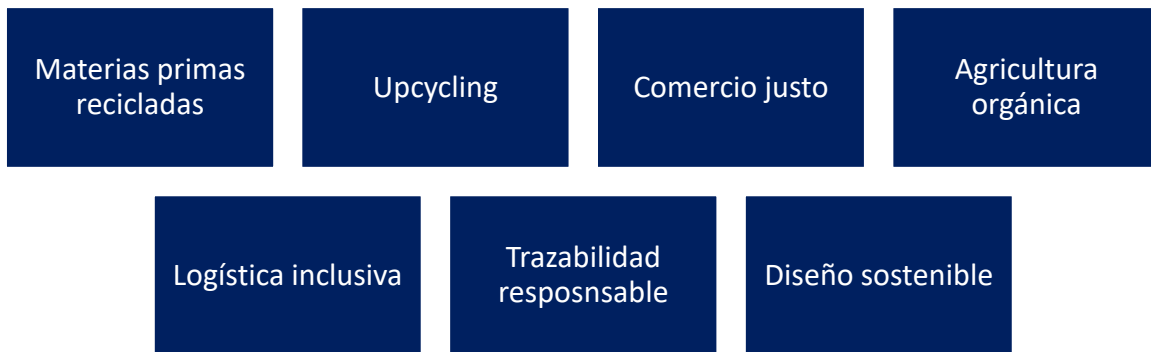
Trazabilidad responsable: Veja realiza acciones para que cada cliente pueda rastrear el origen de cada zapatilla, las fábricas que forman parte de su proceso productivo cumplen con los estándares sociales y son auditadas constantemente para asegurarse que permanezcan en regla. La compañía tiene una política de transparencia que permite conocer los costos, salarios y contratos que sostienen.

Diseño sostenible: Veja ha incorporado materiales sostenibles y veganos libre de plásticos a sus productos, como por ejemplo el algodón recubierto de resinas de maíz llamas CWL. Acciones con las cuales pretende fomentar el consumo responsable mediante la compra de productos diseñados para durar y ayudar a reducir la moda desechable.

Los resultados de estas acciones para el año 2024 han sido:

- En 2023 compraron 6 millones de PET y cada kg generó un bono adicional de 1,2 USD, suma que en total para ese año llegó a 160.00 USD de beneficios por dicho concepto a mujeres recicladoras
- + 40 millones de botellas PET recicladas para la producción de textiles desde el 2005
- Red de 320 agricultores como parte de la proveeduría de algodón y caucho orgánico
- Inclusión de cooperativas sociales que emplean a personas en situación de vulnerabilidad
- Ahorro de 10 galones de agua por libra en la producción de tejidos producidos por la vía de upcycling
- En el año 2021 se estimó una compra de 709.5 toneladas de caucho amazónico, lo que generó ingresos a 1200 familias y 22 cooperativas.
- Veja paga entre 3,5 – 4 veces el precio de mercado del caucho local
- 71% de aumento de ingresos de los productores de caucho
- 86% de las familias proveedoras fueron consideradas de bajo riesgo de deforestación gracias a las buenas prácticas ambientales.
- +70% de reducción de emisiones gracias al uso de electricidad renovable, disminución de movilidad del personal y cambio en el sistema de calefacción

Resumen modelo de negocio Veja

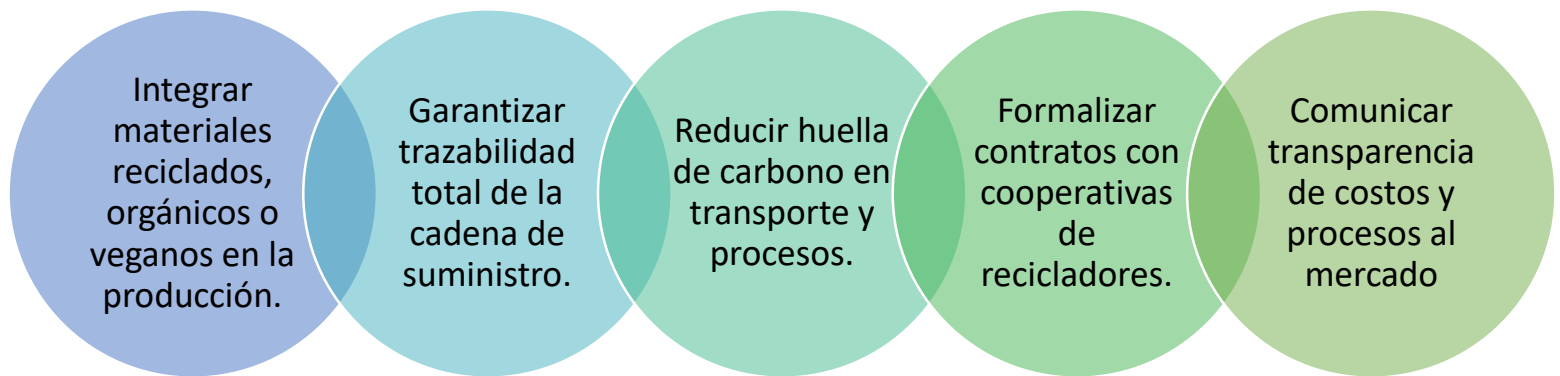


El modelo de negocio de Veja genera impacto en varios ecosistemas y en varios niveles, luego de estudiar el modelo y sus resultados, no se logran detectar oportunidades de mejora, pues tampoco se cuenta con información para realizar ese análisis, sin embargo, si declaran aprendizajes claves, los cuales son:

- Se puede llegar a crear y mantener un modelo de negocio sostenible, basado en estrategias de economía circular, considerando, en ocasiones costos productivos más altos que otras industrias, por lo tanto, la estrategia de posicionamiento en el mercado debe estar alineada con una propuesta de valor atractiva para el segmento de clientes, que paguen un precio que sea rentable para la empresa.
- Realizar alianzas con cooperativas y comunidades locales genera una fuerte inversión para mejorarlas a mejorar las capacidades técnicas y sostenibles que la industria requiere, esto, en conjunto con contratos a largo plazo y precios justos, genera un impacto positivo en la sociedad, pero sobre todo fortalece la cadena de suministro de la empresa, diversifica el riesgo y reduce en ocasiones los costos debido a la proveeduría local.
- El segmento al que apuntan busca productos amigables con el medio ambiente, socialmente respetables y con justicia social, la política de transparencia generada por Veja ayuda a generar confianza y fidelización por parte de los clientes.
- Finalmente, el modelo implementado por Veja demuestra que es posible generar un escalamiento internacional de un negocio con bases sólidas en la ética y prácticas ambientales sostenibles.

Capacidades claves a desarrollar por el participante

Según el modelo planteado y la literatura en línea, una emprendedor local que quisiera participar de la cadena de proveeduría de Veja debería mejorar las siguientes capacidades:



2.3.5. Caso Sodexo Canadá: Integración de proveedores indígenas a la cadena de proveeduría local

Sodexo Canadá es una extensión de Sodexo global, fundada en 1978, desde sus inicios la empresa se orientó a ofrecer servicios integrales de alimentación, mantenimiento y soporte de grandes corporaciones, instituciones de salud y colegios, entre otros. Con los años Sodexo Canadá se ha posicionado como una de las principales filiales en el norte de América. Sus operaciones están comprometidas con la diversidad, inclusión y desarrollo social, estos valores impulsaron el desarrollo de iniciativas sociales como el Programa de integración de proveedores indígenas a su cadena de proveeduría local.

La población indígena de Canadá aumentó un 9,4% entre el 2016 y 2021, la proyección a 20 años es que la población indígena sea de +3,2 millones, esto ha incentivado al gobierno canadiense a generar reformas de reconciliación económica para los pueblos indígenas, los cuales tomaron más fuerza luego de los resultados de un informe de la Comisión de Verdad y Reconciliación (2015), cuyo nombre es “Llamado a la Acción 92”. Este informe insta al sector privado a integrar principios de la Declaración de Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas en sus políticas corporativas y prácticas comerciales.

Luego de esto, el gobierno canadiense lanza el Procurement Strategy for Indigenous Business (PSIB), que obliga a destinar al menos el 5% del presupuesto federal a contratar empresas dirigidas por indígenas para el año 2024. Estas políticas estatales se han alineado a las corporativas lo que ha ido fortaleciendo la integración de empresas indígenas en el sector privado.

Esto ha motivado a un sinnúmero de empresas, entre ellas Sodexo Canadá para implementar programas de compras inclusivas indígenas. El programa “Supplier Diversity” ha implementado políticas y mecanismos para fomentar la participación de empresas de propiedad indígena, generando oportunidades de desarrollo económico local en comunidades First Nation, Inuit y Métis.

Sodexo generó una alianza con Canadian Council for Aboriginal Business (CCAB), entidad sin fines de lucro que brinda una certificación llamada Certified Aboriginal Business (CAB) para que las empresas de propiedad y control indígena puedan acceder a más oportunidades económicas.

El modelo realizado en conjunto abarca tres componentes principales, **primero, Red de Proveedores Indígenas**, que busca mantener un registro activo de proveedores certificados que pueden ser contratados para servicios de alimentación, limpieza, mantenimiento y servicios especializados, ellos se aseguran que con esta certificación ya cumplan con los estándares mínimos de la industria. **Segundo, Colaboración comunitaria**, Sodexo genera alianzas de apoyo en gestión de negocios con comunidades indígenas, las cuales fortalecen sus capacidades empresariales para postular a licitaciones y captar nuevas oportunidades, a través de encuentros empresariales, mentorías y capacitaciones. **Tercero, Compras Inclusivas**, como parte del modelo se utilizan herramientas de incentivo al aumento de la compra en comunidades indígenas especialmente en el sector de energía y recursos, con esto, Sodexo busca generar un impacto económico directo en las comunidades proveedoras.

Los resultados de los componentes de este modelo, declarados por Sodexo son:

- 84 empresas forman parte del registro activo de proveedores certificados para brindar servicios a Sodexo
- +30 comunidades indígenas mantienen alianzas activas y estratégicas con la empresa

- 22% de la compra total de la empresa en el rubro energético y de recursos son destinados a compras a empresas indígenas
- +63% de la fuerza laboral calificada proviene de comunidades indígenas
- Sodexo obtuvo la certificación Progressive Aboriginal Relations (PAR) – Nivel Oro otorgada por el CCAB, la cual destaca a la empresa como referente nacional en diversidad e inclusión de proveedores indígenas

Resumen programa “Supplier Diversity” de Sodexo



El modelo del programa nos muestra claramente la capacidad de movilización que tienen las políticas públicas que incentivan alguna acción, en este caso los contratos a empresas indígenas, el acompañamiento técnico a los proveedores permite asegurar la calidad y disminuir las barreras de entradas a otros mercado por el cumplimiento de los estándares, se destaca uno de los aspectos más importantes, la certificación, lo cual se reconoce como un puntapié inicial para identificar y fortalecer a los proveedores indígenas.

Le programa presenta algunas oportunidades de mejoras, las cuales son:

Diversificación de los servicios contratados

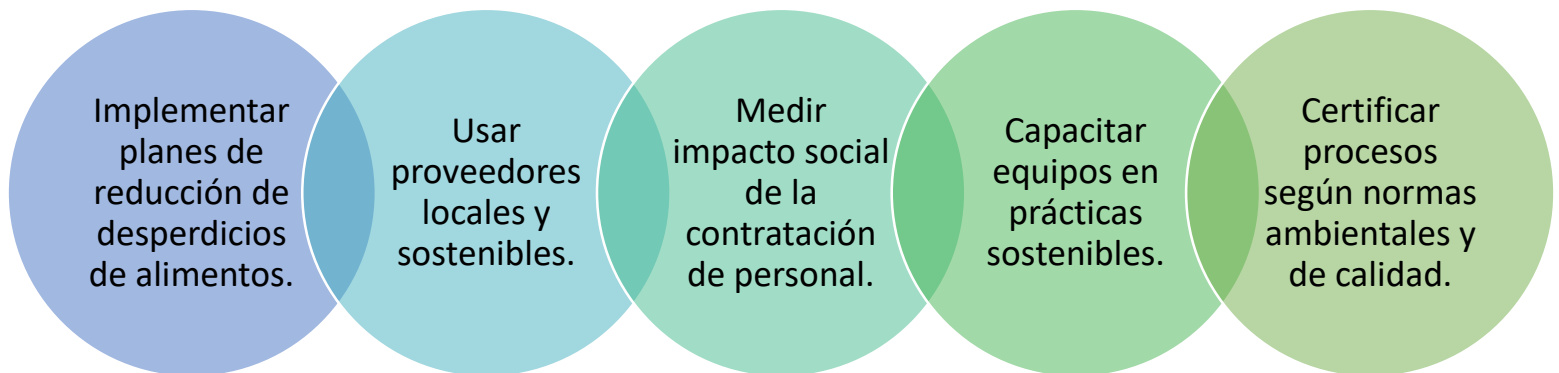
Hasta el momento solo el sector de energía y recursos declara la compra a empresas indígenas, se puede ampliar la cobertura a otros sectores de la empresa tales como la construcción y servicios ambientales, esto permitiría aumentar el impacto a través de mayores oportunidades para los proveedores

Medición de impacto social

El programa no cuenta con un acceso público a los datos de impacto, se deberían considerar KPI'S específicos de empleo e inclusión para poder comunicar de mejor el impacto en las comunidades y los beneficios del programa a nivel económico, social y ambiental.

Capacidades claves a desarrollar por el participante

Según el modelo planteado y la literatura en línea, una emprendedor local que quisiera participar de la cadena de proveeduría de Sodexo Canadá debería mejorar las siguientes capacidades:



2.3.6. Caso CMPC: Programa de Desarrollo de Proveedores Locales



<https://www.cmpc.com/en-su-segunda-version-el-programa-desarrollo-de-proveedores-locales-de-cmpc-capacito-a-100-empresas-de-7-regiones-de->

La Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones (CMPC) es una empresa chilena fundada en el año 1920 por Luis Matte Larraín, el objetivo fue crear una compañía que impulsara la industria nacional del papel y lograr abastecer la demanda de celulosa y cartón. Desde el inicio de sus operaciones CMPC comenzó a trabajar con un enfoque en el desarrollo sostenible de la industria, lo que provocó que se expandiera progresivamente hacia otros segmentos como celulosa, tissue, embalaje y derivados forestales. Actualmente la empresa se ha consolidado como una de las principales compañías forestales y papelera de América Latina, posee operaciones en 8 países y presencia en 45 mercados internacionales.

En el año 2021 lanzó el Programa de Desarrollo de Proveedores locales (PDPL), cuyo objetivo es fortalecer las capacidades en gestión de negocios de los micro, pequeños y medianas empresas que forman parte de la cadena de proveeduría local de CMPC, con la finalidad de que logren cumplir con todos los estándares, ser más competitivos y disminuir la dependencia de compra de CMPC. Este programa nace bajo el concepto de valor compartido, donde la empresa menciona “si a nosotros nos va bien, queremos que a nuestros proveedores y comunidades también les vaya bien”.

El programa se ejecuta en 5 etapas:

1. **Diagnóstico:** evaluación inicial que busca identificar las oportunidades de mejora de las empresas a través de la detección de brechas frente al cumplimiento de los estándares de CMPC.

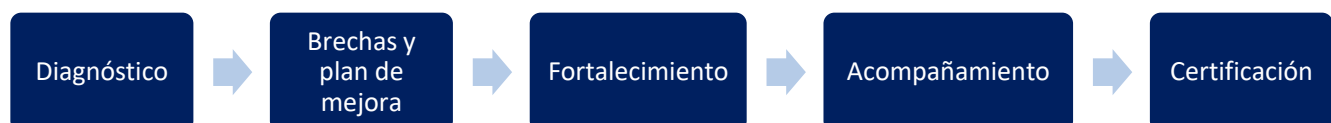
2. **Identificación de brechas:** generación de plan de mejora personalizado para cada participante con brechas, acciones y KPI'S claros que se abordarán durante el programa
3. **Fortalecimiento:** etapa de capacitación en gestión de negocios, sostenibilidad y habilidades directivas de las empresas alineadas con la necesidad de disminuir brechas o captar nuevas oportunidades de negocio
4. **Acompañamiento:** Implementación de mentorías especializadas, según el plan de mejoras, enfocado a solucionar problemáticas y disminuir brechas de manera innovadora acorde a los recursos con los que la empresa cuenta.
5. **Certificación:** Reconocimiento formal de la participación y avances logrados, otorgando visibilidad y respaldo a las empresas que culminan exitosamente el programa.

Es importante mencionar que este programa se ejecuta 100% online y participan proveedores de Chile, México, Perú, Argentina y Brasil. Se realizan actividades de networking con la finalidad de generar encadenamiento productivo o alianzas comerciales entre ellos.

Principales resultados del programa

- +350 empresas participantes del programa provenientes de Chile, México, Perú, Argentina y Brasil
- 85% promedio de aumento de ventas totales de los proveedores
- +100% de aumento de compra local de CMPC a este grupo de proveedores
- +53% de las empresas participantes mejorar sus brechas y gestión de negocios

Resumen de las etapas del programa



Si bien el programa ha obtenido grandes resultados y está posicionado como un referente en fortalecimiento de proveedores, hay oportunidades de mejora que son importantes mencionar:

Monitoreo a Largo Plazo

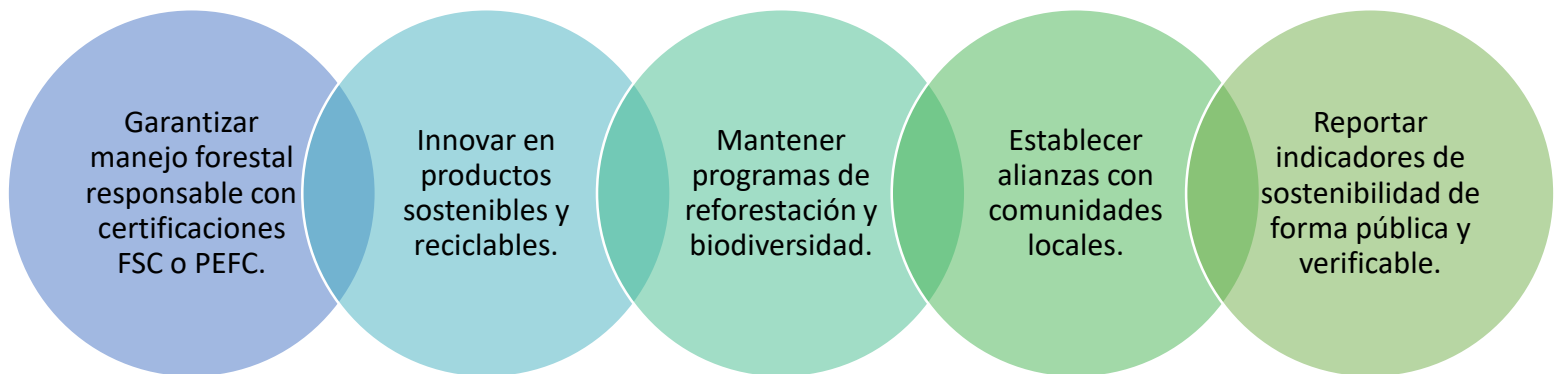
Es necesario evaluar el impacto de las acciones y herramientas enseñadas al menos a un año de haber finalizado el programa, esto puede ayudar a que la inversión del programa sea sostenida en el tiempo y que los proveedores puedan continuar creciendo y penetrando mercados

Fortalecimiento de redes

Fomentar espacios que logren conectar proveedores locales de otras áreas de CMPC o realizar ruedas de negocio con otras empresas partner de la compañía.

Capacidades claves a desarrollar por el participante

Según el modelo planteado y la literatura en línea, una emprendedor local que quisiera participar de la cadena de proveeduría de CMPC debería mejorar las siguientes capacidades:



CAPÍTULO 3: DESARROLLO

3. Desarrollo

3.1. Objetivos

General

La tesina titulada “Modelo para mejorar la competitividad de MiPymes en la integración a cadenas de proveeduría” tiene como objetivo general diseñar un modelo práctico que permita a las MiPymes incorporar e implementar prácticas de sostenibilidad en sus modelos de negocios, con el fin de mejorar su competitividad y aumentar sus posibilidades de éxito en procesos de licitación de grandes empresas.

Específicos

Como objetivos específicos podemos destacar cinco como los más relevantes:

- Brindar y analizar el contexto general en el que las MiPymes chilenas ejecutan sus modelos de negocio
- Examinar casos de éxito de integración de proveedores locales a la cadena de proveeduría de grandes empresas, identificando el modelo, resultados y oportunidades de mejora.
- Comparar los modelos de los casos de éxitos presentados con la finalidad de determinar patrones en común y buenas prácticas que favorezcan la integración de MiPymes a la cadena de proveeduría local.
- Diseñar un modelo que permita a las MiPymes fortalecer su competitividad mediante la incorporación de prácticas sostenibles, facilitando su integración a las cadenas de proveeduría local de grandes empresas.

3.2. Análisis de los modelos de casos de éxitos planteados

Para profundizar el análisis de los modelos de integración de proveedores locales de los casos de éxito explicados, se realizó un análisis comparativo de los casos estudiados, identificando similitudes, diferencias y patrones comunes. Este ejercicio permitió extraer las principales capacidades que un emprendedor debería mejorar para ser más competitivos desde la sostenibilidad.

A continuación, se muestra un cuadro resumen comparativo de los casos de éxito:

Caso	Perfil de participantes	Capacidades a trabajar por el emprendedor	Indicadores aplicables a emprendedores
Price Chopper	Pequeños agricultores y productores regionales	- Optimizar logística para reducir costos y tiempos de entrega. - Cumplir estándares de calidad y trazabilidad de productos frescos. - Capacidad de abastecimiento constante (planificación de producción). - Integrar prácticas de agricultura sostenible. - Formalizar procesos y documentación para contratos. - Habilidades en negociación y gestión comercial.	- Ambiental: logística de cercanía para reducir emisiones. - Social: fortalecimiento de agricultores locales. - Gobernanza: cumplimiento contractual y trazabilidad.
Walmart	Proveedores medianos y grandes	- Medir y reportar huella de carbono. - Implementar procesos de eficiencia energética y reducción de residuos. - Capacidad de responder a auditorías de sostenibilidad. - Certificaciones de calidad y sostenibilidad (ISO, HACCP, etc.). - Integrar trazabilidad digital en procesos. - Cumplimiento estricto de normativas sanitarias y laborales.	- Ambiental: reducción de huella y gestión de residuos. - Gobernanza: trazabilidad y certificaciones. - Social: empleo formal y beneficios para trabajadores.
Nespresso	Pequeños caficultores	- Adopción de prácticas agrícolas regenerativas. - Cumplir protocolos internacionales de calidad y sabor. - Capacidad de organización asociativa (cooperativas, redes). - Manejo de certificaciones (Fairtrade, Rainforest Alliance). - Diversificación de productos derivados. - Comunicación efectiva de atributos sostenibles al cliente.	- Ambiental: agricultura regenerativa. - Social: fortalecimiento comunitario y asociatividad. - Gobernanza: certificaciones y estándares internacionales.

Veja	Cooperativas de recicladores	• Implementar economía circular en producción. • Gestionar proveedores sostenibles de materia prima. • Mantener trazabilidad total de la cadena de suministro. • Innovación en diseño y materiales. • Capacidad de cumplir pedidos internacionales. • Transparencia en costos y procesos.	• Ambiental: uso de materiales reciclados y veganos. • Social: inclusión de cooperativas de recicladores. • Gobernanza: trazabilidad y transparencia.
Sodexo Canadá	Empresas indígenas certificadas	• Capacidad de cumplir contratos de servicios de alto volumen. • Control de calidad y seguridad alimentaria. • Gestión eficiente de inventarios. • Implementar prácticas de reducción de desperdicios. • Capacidad para gestionar equipos de trabajo diversos. • Reportar métricas de impacto social y ambiental.	• Ambiental: reducción de desperdicio y optimización energética. • Social: inclusión laboral y desarrollo de personal. • Gobernanza: cumplimiento de contratos y estándares internacionales
CMPC	Proveedores actuales de la empresa	• Producción bajo estándares de sostenibilidad forestal. • Implementar trazabilidad en productos derivados. • Innovar en productos sostenibles. • Certificaciones de manejo forestal responsable. • Eficiencia en procesos productivos. • Integración con comunidades locales.	• Ambiental: gestión sostenible de recursos forestales. • Social: trabajo con comunidades y proveedores locales. • Gobernanza: certificaciones FSC, PEFC y transparencia.

Fuente: Creación propia

Análisis comparativo

Del análisis comparativo de los seis casos internacionales (Price Chopper, Walmart, Nespresso, Veja, Sodexo Canadá y CMPC) emergen elementos claves que, al integrarse, logran sentar las bases para desarrollar un modelo de para fortalecer la competitividad de MiPymes mediante la sostenibilidad, facilitando su integración a las cadenas de proveeduría local de grandes empresas.

Se espera que luego de este análisis se logre identificar las capacidades claves que las Mipymes deberían desarrollar para lograr integrarse a la cadena de proveeduría local.

Las capacidades claves más destacables que buscan las grandes empresas son:

- Trazabilidad y transparencia
- Cumplimiento normativo y certificaciones
- Eficiencia en uso de recursos
- Asociatividad y colaboración
- Gestión de residuos y economía circular
- Medición y reporte de impacto
- Innovación sostenible en productos y procesos
- Capacitación continua en sostenibilidad

Capacidad clave	Práctica a implementar	Justificación social	Justificación ambiental	Justificación de gobernanza
Trazabilidad y transparencia	Implementar un sistema digital o manual que registre el origen, proceso y destino de productos	Genera confianza en clientes y consumidores, demostrando compromiso con prácticas justas	Permite verificar origen sostenible de insumos y cumplimiento de normas ambientales	Facilita auditorías, certificaciones y cumplimiento de estándares de grandes empresas
Cumplimiento normativo y certificaciones	Obtener certificaciones relevantes (ISO, FSC, Comercio Justo, HACCP, etc.) y cumplir con regulaciones locales e internacionales	Mejora condiciones laborales y garantiza seguridad de trabajadores	Asegura que la operación cumpla estándares ambientales exigidos	Refuerza la formalidad y credibilidad ante grandes compradores
Eficiencia en uso de recursos	Optimizar uso de agua, energía y materiales; implementar tecnologías o prácticas de ahorro	Beneficia a la comunidad al reducir consumo de recursos compartidos	Disminuye impacto ambiental y costos operativos	Cumple metas y reportes de sostenibilidad requeridos por clientes

Asociatividad y colaboración	Formar redes o cooperativas para aumentar volumen, compartir recursos y reducir costos	Fomenta el empleo local y fortalece tejido social	Favorece la logística de cercanía, reduciendo emisiones	Mejora poder de negociación y cumplimiento de grandes pedidos
Gestión de residuos y economía circular	Separar, reducir, reutilizar y reciclar residuos en procesos productivos	Contribuye a entornos más limpios y saludables para comunidades	Minimiza disposición en vertederos y reduce huella ecológica	Cumple requisitos de cadenas de suministro que exigen gestión responsable de residuos
Medición y reporte de impacto	Establecer indicadores y reportes periódicos de impacto social, ambiental y económico	Visibiliza beneficios para la comunidad y genera reconocimiento	Permite seguimiento de mejoras en reducción de huella ambiental	Fortalece la transparencia y posiciona a la empresa como socio confiable
Innovación sostenible en productos y procesos	Integrar materiales reciclados, orgánicos o certificados; rediseñar procesos para menor impacto	Genera productos más atractivos y éticos para consumidores	Reduce emisiones y uso de recursos naturales	Cumple demandas de sostenibilidad de grandes empresas y mercados internacionales
Capacitación continua en sostenibilidad	Participar en cursos, mentorías o programas de desarrollo sostenible	Mejora competencias laborales y oportunidades de empleo	Aumenta adopción de tecnologías limpias y buenas prácticas	Garantiza actualización ante cambios regulatorios y exigencias de compradores

Fuente: Creación propia

Luego de realizar este análisis se pueden observar las principales capacidades de mejora para que una MiPyme sea más competitiva en procesos de licitación y así ofrecer una propuesta de valor alineado a los objetivos de generar triple impacto de las empresas.

La mayoría de estas capacidades se conectan directamente con los requisitos que grandes empresas incluyen en sus procesos de selección de proveedores, no solo para cumplir estándares de calidad, sino también para demostrar un impacto positivo medible en lo social y ambiental, bajo un marco de gobernanza transparente y formal.

La pregunta ahora es **¿Cómo logramos generar un instrumento que ayude a las MiPymes incorporar alguno de estos aspectos a su modelo de negocio?**

En el siguiente apartado, se desarrolla el modelo que busca acortar la brecha para MiPymes logren incorporar aspectos de sostenibilidad y ser más competitivos en el proceso de integración a las cadenas de proveeduría local de grandes empresas

3.3. Diseño del Modelo Propuesto

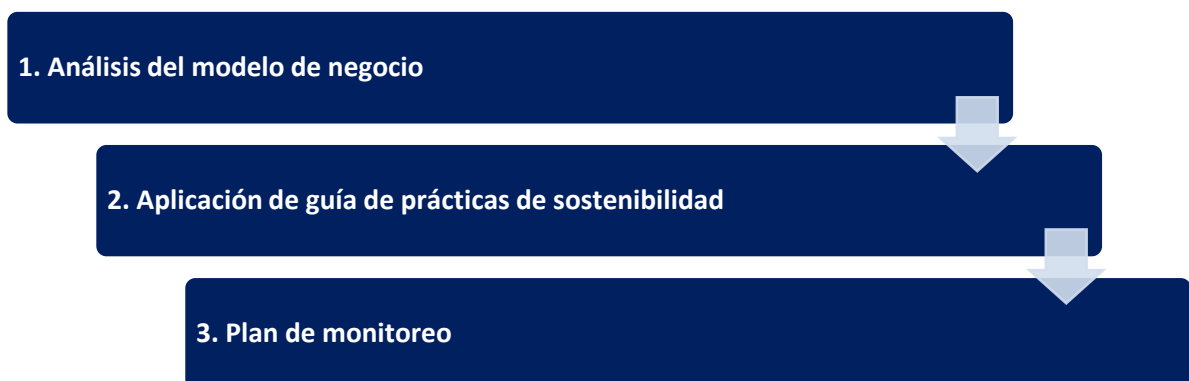
El modelo propuesto a continuación integra los aprendizajes obtenidos del análisis de casos de éxito y la experiencia práctica de la autora en el trabajo directo con MiPymes. Su diseño pretende ser un aporte a la toma de decisiones con respecto a la implementación de prácticas sostenibles en los modelos de negocios para lograr ser más competitivos y aumentar sus opciones de participación y adjudicación de licitaciones.

3.4. Desarrollo del modelo

Este modelo tiene como objetivo facilitar la incorporación de prácticas de sostenibilidad que estén alineados a su modelo de negocio o que necesita incorporar porque algún cliente lo solicita en sus procesos de licitación, pensando siempre en no hacer solo por hacer, si no que tenga sentido para la empresa, además de esto, incorpora una herramienta que permitirá monitorear el avance y éxito de las prácticas.

El modelo consta de tres, primero, ***conocer el modelo de negocio***, se utilizará la herramienta “B Model Canvas” para visualizar cómo le negocio genera dinero y detectar oportunidades en el ámbito de sostenibilidad. Segundo, se analizará la ***herramienta de guía de las principales prácticas de sostenibilidad*** que las MiPymes pueden sus modelos de negocios. Finalmente, el tercer paso será la ***herramienta de monitoreo*** del éxito de la implementación de la práctica, en este caso, utilizaremos un “Balanced Score Card” simplificado para uso de MiPymes.

En resumen, el modelo sería el siguiente:



Las partes del modelo

a) Análisis del modelo negocio

Como mencionamos anteriormente se utilizará “B Model Canvas” y a través de una guía de preguntas, se puedan identificar hacia donde podrían apuntar las prácticas de sostenibilidad escogidas.



¿Por qué se utilizará este CANVAS y no el tradicional?

Porque el B-Canvas se enfoca hacia la sostenibilidad y la economía circular. Mientras que un Canvas normal se centra en describir cómo una empresa crea, entrega y captura valor económico a su segmento de mercado, el B-Canvas incorpora bloques diseñados para identificar oportunidades de sostenibilidad, considerando la relación a largo plazo con stakeholders y sus clientes, optimización de recursos, impacto ambiental y social. Además, introduce indicadores de impacto específicas para evaluar el impacto socioambiental del modelo incorporando prácticas de sostenibilidad, fomenta relaciones las

comunidades, y busca modelos de ingresos sostenibles, lo que lo convierte en una herramienta estratégica para empresas que desean ser más competitivas en un entorno de licitaciones y exigencias de responsabilidad social y ambiental.

Para ayudar a las MiPymes a identificar nuevas oportunidades para transformar su modelo de negocio en sostenible, se realizó una guía de preguntas guía por cada bloque del “B-Canvas”.

Problema a Resolver • ¿Qué otros desafíos comunitarios podemos abordar con nuestro negocio?	Propósito • ¿Cómo podemos resolver mejor los desafíos de la comunidad?	Propuesta de Valor • ¿Cómo podríamos optimizar nuestro mix de productos/servicios para cubrir los riesgos y aumentar las ganancias? • ¿Cómo podemos diferenciarnos mejor de nuestra competencia?
Cadena de Valor • ¿Cómo podemos crear relaciones a largo plazo con proveedores claves? • ¿Qué otros actores estarían dispuestos a apoyarnos? • ¿Podemos mejorar nuestra presencia en zonas poco atendidas? • ¿Existen redes empresariales que valgan la pena conocer?	Actividades Claves • ¿Cómo podemos aumentar la eficiencia de nuestras actividades? • ¿Necesitamos habilidades técnicas adicionales?	Recursos Claves • ¿Cómo podemos reducir el tiempo de inactividad de nuestras máquinas/equipo? • ¿Necesitamos más recursos? • ¿Cómo podemos optimizar lo que tenemos? • ¿Podemos vender activos no utilizados?
Estructura de Costos • ¿Cómo podemos mejorar nuestras necesidades de capital de trabajo? • ¿Podemos mejorar el control de nuestras cuentas, por ejemplo: registro de información, ¿utilización de Excel o software?	Métricas de Impacto • ¿Cómo podemos utilizar los registros para acceder a nuevas oportunidades? (ej: financiación más verde) • ¿Qué podemos mejorar en la forma de medir nuestro impacto?	Fuentes de Ingresos • ¿Qué tiene mayor margen? • ¿Cómo podemos protegernos de la fluctuación de precios y demanda? • ¿Podemos negociar mejores condiciones de pago?

Relaciones	Canales	Segmentos de clientes
• ¿Cómo podemos crear relaciones comerciales a largo plazo? • ¿Cómo podemos superar las expectativas de nuestros clientes?	• ¿Podemos hacer alguna mejora en la distribución de nuestros productos o servicios? • ¿Cómo podemos llegar a más personas?	• ¿Cómo podemos mejorar nuestro conocimiento sobre la dinámica del mercado (ej: fluctuación del precio y demanda)? • ¿Cómo podemos aumentar el número de clientes para reducir la dependencia y aumentar el poder de negociación? • ¿Quiénes son los mejores clientes?

Resultado esperado de la etapa

Se espera que al aplicar el “B-Canvas” a la Mipymes y contestar las preguntas guías, los usuarios logren identificar el ámbito de impacto de la sostenibilidad que mejor se adecua a su modelo: social, económico o ambiental, para luego pasar al siguiente paso que sería el uso de la guía de prácticas de sostenibilidad.

b) Aplicación de guía de prácticas de sostenibilidad

La guía se confeccionó para que la elección de la práctica sea más sencilla y tengan un brainstorming de acciones que pueden realizar, esta guía se confeccionó en base a lineamientos de ISO-26000, tesis doctorales sobre sostenibilidad, material estudiado en clases y aprendizajes de los casos expuestos.

Las partes que considera la guía, son las siguientes:

Ámbito de impacto de la sostenibilidad: se alinea al triple impacto de la sostenibilidad donde se debe escoger entre impacto Social, Económico o Ambiental.

Acción: por cada ámbito de impacto hay una recopilación de 20 “ideas” de acciones que se pueden realizar para implementar una práctica orientada a ese ámbito. Estas acciones fueron recopiladas de distintas bibliografías, las cuales serán plasmadas en la bibliografía.

Objetivo de la acción: describe la finalidad estratégica de ejecutar la acción escogida

Justificación de la acción: enfocado a indicar si la acción cumple con normativas obligatorias o estándares internacionales.

Nivel de inversión: indicador creado para ayudar a decidir sobre la acción a ejecutar según los recursos con los que dispone la empresa

Indicador de Impacto: KPI's propuesto para medir el impacto de la acción ya sea en la comunidad, organización o medioambiente.

Guía de prácticas sostenibles

Ámbito de impacto	Práctica/Acción	Objetivo de la práctica/acción	Nivel de Inversión	Indicador de Impacto
Social	Política de igualdad de género	Eliminar brechas de género en la empresa	Baja	Porcentaje de mujeres en cargos directivos
Social	Participación comunitaria en decisiones	Aumentar la participación de la comunidad en la gestión empresarial mejorando su posicionamiento social	Baja	Número de reuniones con la comunidad
Social	Creación de comités de ética	Fortalecer la ética organizacional para mejorar en engagement	Baja	Número de comités de ética activos
Social	Creación de un canal de denuncias	Garantizar un entorno seguro para denuncias	Baja	Número de denuncias recibidas y gestionadas
Social	Programas de reinserción laboral	Apoyar la reinserción laboral de grupos vulnerables	Baja	Personas reinsercidas laboralmente
Social	Fomentar el teletrabajo	Flexibilizar jornadas para conciliar vida laboral y personal	Baja	Porcentaje de empleados teletrabajando
Social	Capacitación en derechos humanos para empleados	Garantizar el respeto a los derechos humanos en todas las operaciones	Media	Número de capacitaciones completadas
Social	Fomento a la diversidad e inclusión	Promover la diversidad cultural y la no discriminación	Media	Diversidad de nacionalidades/culturas en plantilla
Social	Programas de becas para estudiantes locales	Facilitar el acceso a educación para jóvenes de la comunidad	Media	Cantidad de becas otorgadas
Social	Promoción del trabajo seguro	Reducir los accidentes laborales	Media	Tasa de accidentes laborales



Social	Eventos de diálogo con stakeholders	Fortalecer la relación con stakeholders	Media	Eventos de diálogo organizados
Social	Acceso a transporte para empleados	Mejorar la accesibilidad al transporte laboral	Media	Cantidad de buses o vehículos para empleados
Social	Programas contra el trabajo infantil	Erradicar el trabajo infantil en la cadena de valor	Media	Verificaciones de cadena libre de trabajo infantil
Social	Programas de voluntariado comunitario	Fomentar el compromiso comunitario y la solidaridad	Alta	Horas de voluntariado realizadas
Social	Beneficios de salud mental	Mejorar la salud y bienestar de los colaboradores	Alta	Cantidad de consultas psicológicas cubiertas
Social	Campañas de sensibilización sobre sostenibilidad	Crear conciencia interna sobre la sostenibilidad	Alta	Participación en campañas de sensibilización
Social	Capacitación en liderazgo responsable	Desarrollar competencias de liderazgo responsable	Alta	Cantidad de líderes capacitados
Social	Apoyo a proveedores locales	Impulsar proveedores locales sostenibles	Alta	Proveedores locales incorporados
Social	Plan de desarrollo profesional	Incrementar oportunidades de desarrollo profesional	Alta	Promociones internas realizadas
Social	Talleres de educación financiera	Fomentar la educación financiera de empleados	Alta	Empleados capacitados en finanzas
Económico	Implementación de sistemas de eficiencia energética	Reducir el consumo de energía y costos asociados	Baja	KWh de energía ahorrados
Económico	Optimización de cadena de suministro	Mejorar la eficiencia de la cadena de suministro	Baja	Días de entrega optimizados
Económico	Inversión en innovación verde	Innovar en tecnologías limpias	Baja	Proyectos de innovación desarrollados
Económico	Programas de fidelización de clientes	Fidelizar clientes mediante prácticas responsables	Baja	Clientes recurrentes
Económico	Digitalización de procesos	Digitalizar operaciones para mayor eficiencia	Baja	Procesos digitalizados

Económico	Análisis de ciclo de vida del producto	Analizar el ciclo de vida de productos	Baja	Productos analizados por ciclo de vida
Económico	Alianzas estratégicas con ONG	Establecer alianzas estratégicas con ONG para identificar oportunidades de cooperación y maximización del impacto	Baja	Acuerdos firmados con ONG
Económico	Política de compras responsables	Garantizar compras éticas y responsables	Media	Porcentaje de compras a proveedores certificados
Económico	Diversificación de ingresos	Diversificar fuentes de ingresos sostenibles	Media	Nuevas líneas de negocio implementadas
Económico	Estrategia de economía circular	Implementar modelos de economía circular	Media	Toneladas de residuos reutilizados
Económico	Gestión de riesgos financieros sostenibles	Prevenir riesgos financieros	Media	Porcentaje de riesgos mitigados
Económico	Uso de energías renovables	Adoptar fuentes renovables de energía	Media	Porcentaje de energía renovable utilizada
Económico	Desarrollo de productos sostenibles	Desarrollar productos con bajo impacto ambiental	Media	Nuevos productos sostenibles lanzados
Económico	Transparencia fiscal	Mantener transparencia en políticas fiscales	Media	Reportes fiscales publicados
Económico	Programas de reducción de costos operativos	Optimizar recursos para mayor rentabilidad	Alta	Porcentaje de reducción de gastos operativos
Económico	Auditorías financieras sostenibles	Fortalecer la transparencia financiera	Alta	Auditorías financieras realizadas
Económico	Certificaciones ISO de gestión	Ser más competitivos en el mercado	Alta	Número de certificaciones ISO obtenidas
Económico	Creación de fondos para proyectos sociales	Aumentar el desarrollo económico de los territorios	Alta	Monto destinado a inversión social
Económico	Optimización de logística	Optimizar la logística para reducir emisiones y ser costo-eficiente	Alta	Costos de transporte reducidos



Económico	Medición de huella de carbono	Medir y reducir la huella de carbono	Alta	Toneladas de CO2 evitadas
Ambiental	Uso de empaques biodegradables	Sustituir empaques por alternativas biodegradables	Baja	Porcentaje de empaques biodegradables
Ambiental	Uso de transporte eléctrico	Usar vehículos eléctricos para reducir emisiones	Baja	Vehículos eléctricos adquiridos
Ambiental	Instalación de paneles solares	Generar energía limpia mediante paneles solares	Baja	Paneles solares instalados
Ambiental	Campañas de educación ambiental	Capacitar sobre prácticas ambientales sostenibles	Baja	Capacitaciones ambientales realizadas
Ambiental	Programas de conservación de biodiversidad	Conservar la biodiversidad en áreas de operación	Baja	Especies protegidas conservadas
Ambiental	Diseño eco eficiente de productos	Diseñar productos con menor impacto ambiental	Baja	Productos eco eficientes diseñados
Ambiental	Uso de energías limpias en producción	Adoptar 100% energías limpias en la producción	Baja	Porcentaje de energía limpia utilizada
Ambiental	Reducción del consumo de agua	Disminuir el consumo de agua en procesos	Media	Litros de agua ahorrados
Ambiental	Implementación de gestión de residuos	Gestionar residuos de forma adecuada y responsable	Media	Toneladas de residuos tratados
Ambiental	Proyectos de eficiencia hídrica	Optimizar el uso del agua con sistemas eficientes	Media	Porcentaje de ahorro hídrico
Ambiental	Uso de materias primas sostenibles	Usar materias primas de origen sostenible	Media	Porcentaje de materias primas sostenibles
Ambiental	Certificación ambiental (ISO 14001)	Certificar la gestión ambiental de la empresa	Media	Certificaciones ambientales logradas
Ambiental	Planes de mitigación de cambio climático	Implementar estrategias de mitigación climática	Media	Toneladas de emisiones mitigadas
Ambiental	Programas de reciclaje interno	Fomentar la separación y reciclaje de residuos	Alta	Toneladas de residuos reciclados

Ambiental	Plantación de árboles	Restaurar ecosistemas locales mediante reforestación	Alta	Número de árboles plantados
Ambiental	Monitoreo de emisiones de CO2	Monitorear y disminuir emisiones contaminantes	Alta	Toneladas de CO2 medidas
Ambiental	Reutilización de materiales	Reutilizar materiales en procesos productivos	Alta	Materiales reutilizados
Ambiental	Descontaminación de suelos	Remediar daños en suelos contaminados	Alta	Metros cuadrados de suelo descontaminado
Ambiental	Reducción de plásticos de un solo uso	Eliminar plásticos de un solo uso	Alta	Reducción del uso de plásticos (%)
Ambiental	Control de ruidos industriales	Controlar la contaminación acústica	Alta	Mediciones de ruido realizadas

Fuente: Creación propia

Resultado esperado de la etapa

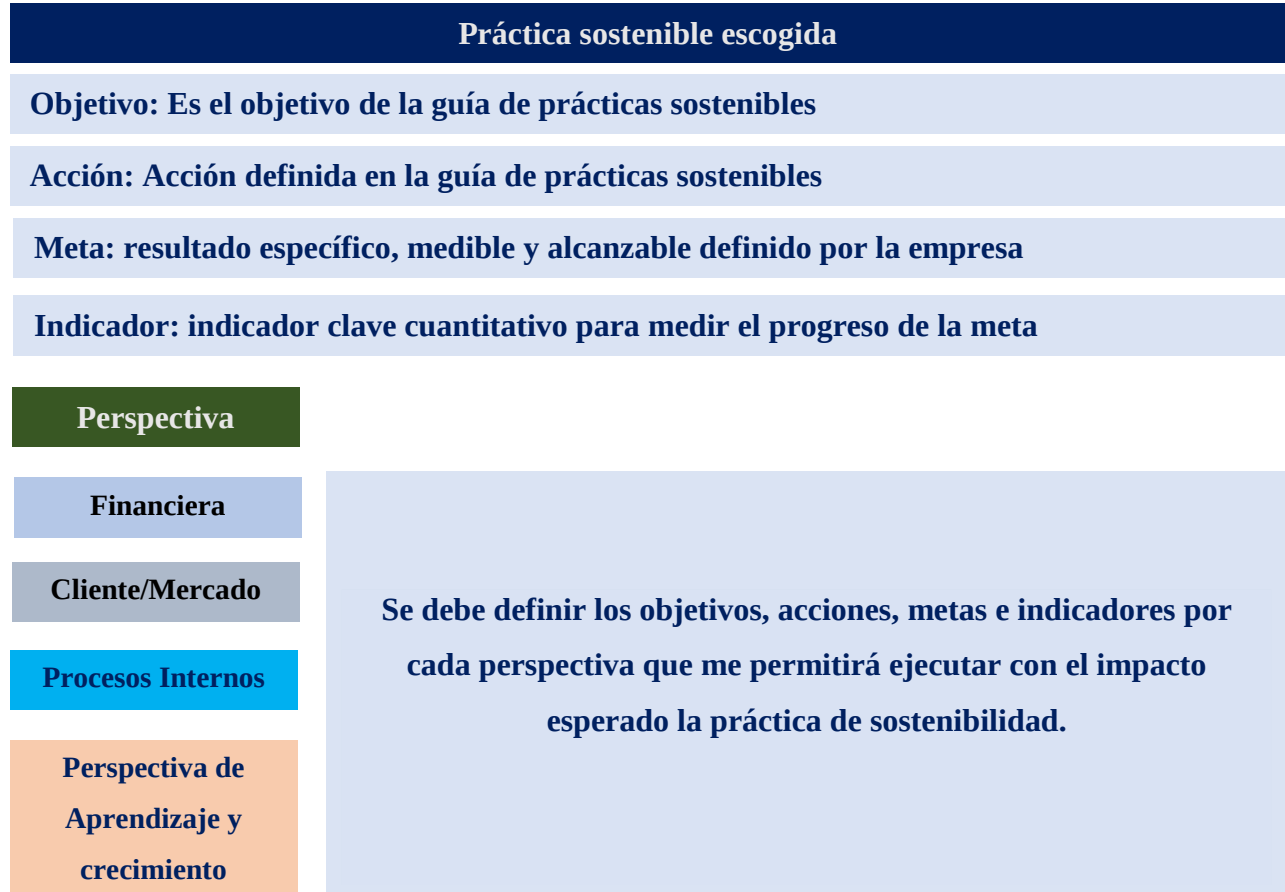
Se espera que la Mipyme salga con al menos una práctica por ámbito de impacto escogida y decidida para implementar, la elección debería estar alineada con las oportunidades detectadas en el “B-Canvas”, los recursos disponibles para invertir en sostenibilidad y estándares que deban cumplir como requisito de alguna licitación o cliente.

c) Plan de monitoreo

Toda práctica, cambio, iniciativa y/o innovación que se realice en las empresas deben ser monitoreadas para evaluar su impacto, determinar oportunidades de mejora, evaluar el uso de los recursos y comunicarlas, como se me mencionó anteriormente, no se busca hacer por hacer, si no que aplicar una práctica de sostenibilidad sea algo que permanezca en el tiempo y se pueda supervisar. Para esto, utilizaremos la herramienta de “Balanced Score Card” simplificado para MiPymes.

Balanced Score Card

Luego de la elección de la práctica de sostenibilidad que se quiere implementar, es necesario definir las acciones específicas desde cada perspectiva con sus indicadores para que se logre dar cumplimiento a la práctica, en esta ocasión se utilizará de base la metodología de “CMI” revisada en las clases.



El modelo presentado espera ser más que una propuesta teórica; sino más bien, una herramienta práctica y autoaplicable que permita a las MiPymes incorporar de manera eficiente prácticas sostenibles en sus modelos de negocios. Al integrar dimensiones sociales, ambientales y económicas, este modelo logra ayudar de manera simple a que las pequeñas y medianas empresas puedan mejorar su posicionamiento estratégico frente a procesos de licitación cada vez más exigentes. Con su implementación, se espera que las MiPymes transiten hacia un modelo de gestión moderno y sostenible, capaz de responder a las demandas del mercado y de generar valor compartido a largo plazo.



CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y REFERENCIAS

4. Conclusiones y Referencias

4.1. Conclusiones

El presente estudio muestra que la integración de las MiPymes en cadenas de proveeduría de grandes empresas no solo es posible, sino necesaria para impulsar el desarrollo económico sostenible de las comunidades aledañas a las operaciones de las empresas. A través del análisis de casos de modelos de negocios sostenibles y programas exitosos, se identificaron las capacidades claves que deberían desarrollar las pequeñas y medianas empresas para superar barreras de entradas a licitaciones, desde ámbito social, económica y ambiental que históricamente han limitado su participación en grandes mercados.

El modelo propuesto en esta tesina ofrece una herramienta práctica y autoaplicable que facilita la incorporación de prácticas sostenibles en los modelos de negocio de las MiPymes. Al incorporar estrategias sostenibles, considerando impactos sociales, ambientales y económicos, se generan grandes beneficios como: mayor acceso a oportunidades de licitación, fortalecimiento de capacidades internas, reducción de costos, innovación en procesos y mejor relación con comunidades y colaboradores.

Asimismo, la aplicación de este modelo contribuye una gran oportunidad para el alineamiento de las MiPymes con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las crecientes exigencias ESG de grandes empresas, posicionándolas como aliados estratégicos y proveedores locales confiables.

En conclusión, la competitividad de las MiPymes en procesos de licitación no depende únicamente del precio o la capacidad productiva, sino también, de su habilidad para satisfacer y dar cumplimiento a otros estándares de la industria, como es en este caso con la sostenibilidad en la gestión empresarial. Este modelo ayuda a cerrar esa brecha, dotando a las empresas de herramientas concretas para facilitar la toma de decisiones, uso eficiente de sus recursos y medición de impacto, para lograr en el mediano plazo, evolucionar hacia modelos de negocios más responsables, con conciencia social y ambiental, logrando aumentar la participación de MiPymes en cadenas de proveeduría de grandes empresas orientadas al valor compartido.

3.2. Referencias

- García, M. (2012, 4 de abril). *Sepa cuáles instituciones pueden ayudarlo con su emprendimiento*. Innovación.cl.
- Autor desconocido. (2015). *Implicancias de una responsabilidad social empresarial sustentable*
- Cornell Cooperative Extension. (2023). 4-H and Price Chopper: Youth farm-to-market initiative. Cornell University. <https://cals.cornell.edu/cornell-cooperative-extension>
- Golub Corporation. (2023). Local supplier engagement and sourcing strategies. Market 32 Internal Report.
- ISO 26000 (Sección Derechos Humanos y Comunidad, Líneas 14–43)
- ISO 26000 (Sección Prácticas Justas y Gobernanza, Líneas 1–40)
- ISO 26000 (Sección Medio Ambiente y Sostenibilidad, Líneas 1–55)
- Price Chopper. (2023a). Our local partnerships. <https://www.pricechopper.com/our-stores/local-partners>
- Price Chopper. (2023b). Local Supplier Summit 2023. <https://www.pricechopper.com/blog/price-chopper-market-32-announces-local-supplier-summit>
- Price Chopper. (2023c). Sustainability practices and environmental commitments. <https://www.pricechopper.com/sustainability>
- Walmart Inc. (2023). ESG Highlights Report 2023. Recuperado de <https://corporate.walmart.com/esgreport>
- Walmart Chile. (2023). Reporte de Impacto ESG 2023. Recuperado de https://www.walmartchile.cl/wp-content/uploads/2025/01/Reporte-de-Impacto-ESG-2023-Walmart-Chile_VF3.pdf
- Webpicking. (2023). Walmart Chile anuncia su primer camión de larga distancia propulsado por hidrógeno verde. Recuperado de <https://webpicking.com/walmart-chile-anuncio-su-primer-camion-de-larga-distancia-propulsado-por-hidrogeno-verde>
- Walmart Chile. (2022). Walmart Chile se suma a iniciativa global que busca evitar la emisión de mil millones de toneladas de CO₂ desde su cadena de suministro. Recuperado de <https://www.walmartchile.cl/walmart-chile-se-suma-a-iniciativa-global-que-busca-evitar-la-emision-de-mil-millones-de-toneladas-de-co2-desde-su-cadena-de-suministro>
- Walmart Chile. (2022). Así fue nuestro primer Summit de Sustentabilidad. Recuperado de <https://www.walmartchile.cl/asi-fue-nuestro-primer-summit-de-sustentabilidad-en-walmart-chile>

- Fairtrade International. (2020). Fairtrade Coffee Standard and Impact Report. <https://www.fairtrade.net>
- Nespresso. (2022). Creating Shared Value: Nespresso AAA Sustainable Quality™ Program. <https://www.nestle-nespresso.com/sustainability>
- Rainforest Alliance. (2022). Nespresso AAA Sustainable Quality™ Program Partnership Overview. <https://www.rainforest-alliance.org/articles/nespresso-aaa-program>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review, 89(1/2), 62–77.
- TechnoServe y Nespresso. (2024). *Nespresso AAA Sustainable Quality™ Program in Ethiopia and Kenya: Impact Assessment Report 2013–2021*.
- Nestlé Nespresso. (s. f.). *Discover the AAA Sustainable Quality™ Program*. Nespresso Sustainability.
- ABRELPE. (2022). Panorama dos Resíduos Sólidos no Brasil 2022. Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais. <https://abrelpe.org.br>
- Veja. (2022). Veja Transparency Overview. <https://project.veja-store.com/en/sustainability/transparency/>
- Kourtelis, C. (2022). Ethical business models: The case of Veja and radical transparency. Journal of Sustainable Fashion, 14(2), 77–89.
- Time. (2024). How Veja and Brazil’s recycling co-ops are turning waste into sustainable shoes. <https://time.com/7198461/brazil-recycling-co-ops-helping-turn-plastic-waste-into-shoes-veja/>
- Canadian Council for Aboriginal Business. (2023). Progressive Aboriginal Relations Program. Recuperado de <https://www.ccab.com/programs/progressive-aboriginal-relations/>
- Sodexo Canada. (2023, mayo 15). How Indigenous suppliers can grow their businesses with Sodexo. Recuperado de <https://ca.sodexo.com/blog/energy-and-resources/articles/indigenous-suppliers-growth>
- Sodexo Canada. (2023). Diversity and Inclusion Report 2023. Recuperado de <https://ca.sodexo.com>
- Sodexo Canada. (2022, junio 21). Indigenous Suppliers: Driving Economic Growth Through Partnerships. Sodexo Canada. Recuperado de <https://ca.sodexo.com/blog/energy-and-resources/articles/indigenous-suppliers-growth>
- Sodexo Canada. (2022). Sodexo Canada Achieves Highest Level of Certification for Indigenous Relations. Sodexo Canada. Recuperado de <https://ca.sodexo.com/media/2022/sodexo-canada-par>