

# Pavimentando caminos para una mayor y mejor relación PYME – Gran empresa



**Resumen de los principales temas abordados**

30 de noviembre 2022

El presente documento resume los principales elementos que se levantaron en la jornada realizada el 30 de noviembre organizada por SOFOFA y ASECH con la participación de más de 40 representantes de empresas pequeñas, medianas y grandes.



Grandes y pequeñas empresas están insertas en **un mismo ecosistema y encadenamiento productivo** en el que si un eslabón no funciona entonces toda la cadena no debiera funcionar. Finalmente, que el **trabajo en conjunto y la confianza es la base para lograr esa relación virtuosa**

## Desafío general

 Fortalecer la vinculación entre PYMEs y empresas de gran tamaño, generando relaciones virtuosas entre ambas y que potencien la productividad del país.

## Objetivos de la jornada



- **Marcar el primer hito de construcción** de una ruta de trabajo que se concretizará en proyectos e iniciativas concretas para los próximos años.



- **Explicitar las barreras o trabas** que complejizan la relación entre emprendedores y PYMEs con las grandes empresas, analizando las razones de fondo que existen tras ellas.



- **Inspirar la posterior búsqueda de soluciones** en base a la experiencia de los participantes.

# Agenda de la jornada



## Descripción

### Palabras de apertura

Palabras de Richard von Appen, presidente de SOFOFA, resaltando a importancia del trabajo gremial para el fortalecimiento de las relaciones entre grandes y pequeñas empresas, y el compromiso de SOFOFA para trabajar el tema.

Palabras de Marcos Rivas, presidente de ASECH, con foco en los principales desafíos asociados a la relación PYMEs – Grandes Empresas.

### Casos de inspiración

Presentación de 4 casos de éxito en relación al trabajo entre grandes empresas y PYMEs; Tresmontes Luchetti (con foco en los desafíos de financiamiento y cómo apoyan en éste a sus proveedores PYMEs), CMPC (quienes dieron cuenta del recorrido que han hecho para desarrollar el trabajo con PYMEs, generando una gobernanza que ponga foco en ellos y adaptaciones de los criterios de licitaciones para postulaciones PYMEs), Desafío Latam (con foco en la escalabilidad que se da en el trabajo en conjunto) y Zenta (con foco en la necesidad de instalar capacidades) .

### Mesas de Trabajo; identificando las piedras del camino

Trabajo en grupos compuestos por representantes de PYMEs y Grandes Empresas, con el desafío de identificar las principales complejidades o barreras que tienen al momento de desarrollar una vinculación.

### Plenario: la piedra principal

Presentación de los principales obstáculos o barreras identificadas en cada grupo y definición por mesa de trabajo de aquellos obstáculos que consideran más importantes de derribar y aquellos que consideran más simples de hacerlo.

### Cierre; ¿cómo seguimos?

Presentación de los pasos a seguir, destacando la presentación de una hoja de ruta para abordar los desafíos identificados en marco del 2023

# Foco del presente documento

Palabras de apertura

Casos de inspiración

**Mesas de Trabajo; identificando las piedras del camino**

**Plenario: la piedra principal**

Cierre; ¿cómo seguimos?

**A continuación se detallan los principales elementos que salieron en las mesas de trabajo, centrado en las complejidades u obstáculos que los participantes identificaron para generar una mejor y mayor vinculación entre grandes empresas y PYMEs.**

# Principales barreras identificadas

Administrativas

Comunicación

Financiamiento

Pago

Desarrollo de  
Proveedores

Acceso a Mercado

Políticas Públicas

# Principales barreras identificadas

## Administrativas

Comunicación

Financiamiento

Pago

Desarrollo de Proveedores

Acceso a Mercado

Políticas Públicas

- **Barreras de entradas administrativas.** Obstáculos para iniciar la relación, como el exceso de solicitud de antecedentes para la creación como proveedor, solicitando los mismos para proveedores pequeños que para grandes.
- **Permisos para operar:** Solicitud de certificaciones y permisos para entregar un servicio que no son de fácil acceso para proveedores PYMEs (se ejemplifican con permisos de seguridad o certificados de calidad)
- **Gestión indiferenciada de proveedores:** Falta de segmentación en la gestión de los proveedores, que dificulta la ejecución de otras iniciativas asociadas al desarrollo de proveedores, gestión de pagos, etc. Falta de gobernanza para establecer proceso que bajen del interés de desarrollo PYME a la gestión.
- **Desajustes de plazos:** Impacto en cambios de plazos asociados a proyectos que generan una repercusión mayor en la capacidad de trabajo y flujo de capital de las pequeñas y medianas empresas.
- **Formalidad:** Emprendedores y PYMEs que tardan en su proceso de formalización y resolución de aspectos administrativos que son necesarios para establecer una relación comercial con grandes empresas.

# Principales barreras identificadas

Administrativas

Comunicación

Financiamiento

Pago

Desarrollo de  
Proveedores

Acceso a Mercado

Políticas Públicas

- **Falta de seguimiento y trazabilidad de proveedores PYMEs:** Falta de institucionalización de las relaciones entre empresas y de trazabilidad de las mismas, limitada a las relaciones personales que tienen las respectivas contrapartes, que muchas veces recae en “amiguismos”. En esa línea, cuando se va el ejecutivo de una empresa, se pierde la relación entre las empresas, perdiendo el canal de comunicación entre ambas.
- **Cultura común:** Valores, lenguaje y formas de trabajo diferentes que complejizan la relación, donde a su vez se diferencian a las grandes empresas con las pequeñas y medianas, marcando una brecha entre ambas.
- **Información oportuna:** Falta de entrega de información a tiempo para poder planificar la gestión de las PYMEs. Por ejemplo, entender los tiempos reales asociados a la postulación y asignación de una licitación (y estar informado de sus cambios en caso de haberlos).
- **Cultura de involucramiento:** Falta de conocimiento profundo entre ambas partes y sesgos inconscientes que se realizan en ocasiones donde se le da más tiempo y dedicación a la vinculación con un proveedor que es una gran empresa que a un proveedor PYME.

# Principales barreras identificadas

Administrativas

Comunicación

**Financiamiento**

Pago

Desarrollo de  
Proveedores

Acceso a Mercado

Políticas Públicas

- **Incertidumbre:** Falta de certeza de etapas de inversión y pagos asociados a la venta de un servicio o producto, complejizando el calce entre los ingresos y egresos de los proveedores.
- **Costos de financiamiento:** Tasas altas de créditos de proveedores PYMEs por sus niveles de riesgo en comparación a otras empresas, generando propuestas que tienen valores menos competitivos.
- **Solicitud de boletas de garantía:** Ocasiones en donde la solicitud de boleta de garantía es compleja de obtener, además de generar un aumento en el costo de la propuesta.
- **Incentivos contrapuestos:** Grandes empresas con intención de fomentar la compra local o compra con PYMEs, pero aumento de costos por temas de volumen (economías de escala), acceso a financiamiento más costoso, entre otras variables, hacen que financieramente sea más beneficio optar por proveedores grandes.

# Principales barreras identificadas

Administrativas

Comunicación

Financiamiento

**Pago**

Desarrollo de  
Proveedores

Acceso a Mercado

Políticas Públicas

- **Pronto pago versus pronta liberación de OC:** Si bien, hoy muchas grandes empresas están pagando a menos de 30 días las facturas emitidas, el tiempo que tarda entre la recepción de un producto o servicio y la liberación de la OC, HEP, HES, por lo que el pago por el servicio realizado o producto entregado toma mucho tiempo.
- **Burocracia o plataformas complejas:** Exceso de documentos para poder ser reconocido como proveedor y poder canalizar el pago, o bien, uso de plataformas para gestión de proveedores y pagos que son complejas de usar para un proveedor PYME.
- **Reajuste de precios:** Complejidades propias de reajustes de precio (por inflación, cambios en precios de materia prima, etc.) que se acentúan en caso de demoras en los plazos de pago.
- **Alta dependencia a pago de gran cliente:** Las complejidades se acentúan en el caso de PYMEs donde tienen concentrados sus ingresos (o proyecciones de ingresos) en un gran cliente, lo cual sucede con muchos proveedores locales, generando un mayor riesgo o apalancamiento financiero en torno a esa gran empresa.

# Principales barreras identificadas

Administrativas

Comunicación

Financiamiento

Pago

**Desarrollo de  
Proveedores**

Acceso a Mercado

Políticas Públicas

- **Brechas en implementación de tecnologías:** Dificultad de implementar ciertos sistemas o plataformas de gestión de proveedores por parte de PYMEs.
- **Brechas en SSOMA:** Falta de formación de proveedores PYMEs en temas de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente que son criterios restrictivos para establecer un negocio con grandes empresas.
- **Formación y competencias:** Gran heterogeneidad en el nivel de formación de los proveedores PYMEs, habiendo algunos que requieren principal formación para lograr calidades y tiempos de respuestas asociados a las búsquedas de los clientes, así como el compliance requerido por las grandes empresas, o formación en temas de formalidades y aspectos legales.
- **Desconocimiento territorial:** Falta de conocimiento por parte de grandes empresas de realidad en territorios locales que atañen a la implementación del negocio en la zona, siendo necesario reducir esta asimetría de conocimientos entre clientes y proveedores dando herramientas e instancias a los proveedores locales para presentar realidades de la zona.

# Principales barreras identificadas

Administrativas

Comunicación

Financiamiento

Pago

Desarrollo de  
Proveedores

**Acceso a Mercado**

Políticas Públicas

- **Indicadores de riesgos altos:** Consideraciones en indicadores de medición de riesgo similares en proveedores PYMEs y grandes proveedores, lo cual deja fuera a las PYMEs, complejizando su acceso a nuevos mercados.
- **Barreras de entradas:** Exigencias de condiciones o requisitos para poder concursar en licitaciones y acceder a nuevos mercados que son restrictivas para algunas PYMEs o emprendedores (por ejemplo, años de trayectoria, solicitud de boletas de garantía, etc.). Muchas de estos requisitos son exigencias de las grandes empresas por el cumplimiento de normativas tipo ISO que exigen este tipo de respaldos.
- **Presiones de compras con exclusividad:** Consideraciones de exclusividad requerido por ciertos clientes limitan la posibilidad de acceder a otros mercados.
- **Falta de información de contacto o acceso a tomadores de decisión:** Dificultad para acceder a la información de licitaciones, personas de contacto, etc. En general hay accesos por contactos o relaciones que, en caso de no tenerlas, se complejiza acceder a los potenciales clientes.

# Principales barreras identificadas

Administrativas

Comunicación

Financiamiento

Pago

Desarrollo de  
Proveedores

Acceso a Mercado

Políticas Públicas

- **Falta de incentivos normativos para trabajar con PYMEs:** El incentivo de las PYMEs para trabajar con las grandes empresas es evidente y está asociado a la potencialidad de crecer, tener más ventas, validar su propuesta de valor, etc. Pero en el caso de las grandes empresas, no tienen incentivos explícitos que lo lleven a optar por hacer un trabajo y desarrollo junto a las PYMEs.
- **Asimetrías de conocimientos normativos:** En general las PYMEs no cuentan con equipos legales internos o asesoría legal continua por parte de un externo, lo cual complejiza o atemoriza desmedidamente la posibilidad de tener un conflicto normativo con una gran empresa.

# La barrera prioritaria y simple de resolver

Finalmente en la jornada se preguntó a las 6 mesas de trabajo cuál era la barrera u obstáculo que, desde su percepción, es el **más importante de remover** para generar una relación virtuosa entre grandes empresas y PYMEs, y cuál creen que es la **más simple de remover**. A continuación se enuncian las respuestas de las 6 mesas.

## Los obstáculos prioritarios

- Pago

---

- Desarrollo de proveedores

---

- Pago

---

- Falta de comunicación

---

- Falta de comunicación

---

- Comunicación/cultura y valores compartidos

## Los obstáculos más simples de remover

- Formalidad de las PYMEs

---

- Comunicación y visibilidad de oportunidades

---

- Barreras administrativas (gobernanza para solucionarla)

---

- Falta de comunicación

---

- Acceso a mercado

---

- Pago



Muchas gracias a todos los que nos acompañaron en esta jornada