

NOTA TÉCNICA N° IDB-TN-2888

El enfoque de la valla de la calidad

Una aplicación a estudios de caso
en la Región Andina

Piero Ghezzi
Bailey Klinger

Banco Interamericano de Desarrollo
Departamento de Países del Grupo Andino

Febrero 2024



El enfoque de la valla de la calidad

Una aplicación a estudios de caso en la Región Andina

Piero Ghezzi
Bailey Klinger

Banco Interamericano de Desarrollo
Departamento de Países del Grupo Andino

Febrero 2024



Catalogación en la fuente proporcionada por la

Biblioteca Felipe Herrera del

Banco Interamericano de Desarrollo

Ghezzi, Piero.

El enfoque de la valla de la calidad: una aplicación a estudios de caso en la Región Andina / Piero Ghezzi, Bailey Klinger.

p. cm. — (Nota técnica del BID ; 2888)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Small bussines-Economic aspects-Andes Region. 2. Small business-Econometric models-Andes Region. 3. Industrial productivity-Andes Region. I. Klinger, Bailey. II. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Países del Grupo Andino. III. Título. IV. Serie.

IDB-TN-2888

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2024 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



Resumen ejecutivo

A pesar del potencial de las mypes para contribuir a la productividad y al empleo de calidad, muchas de ellas permanecen en un estado intermedio, sin lograr una modernización sustancial. Están atrapadas detrás de una “valla de la calidad” (Sabel & Ghezzi, 2021) que encapsula una serie de requisitos y estándares necesarios para su integración efectiva en cadenas de valor modernas.

Revisamos los resultados de una serie de estudios de caso que examinan las vallas de la calidad en varios sectores de mypes en la región andina. Estos resultados muestran que estas vallas existen no solo en sectores de bienes, como la agricultura, sino que también están presentes en los sectores de servicios, que representan la mayoría de las mypes en la región. Además, los casos demuestran que las variables que explicarían esas vallas pueden categorizarse en tres grupos principales: (a) limitaciones en habilidades y conocimientos especializados; (b) desafíos en la aglomeración y articulación necesarias para alcanzar escalas de mercado eficientes; y (c) restricciones financieras que impiden inversiones cruciales. Estos desafíos persisten debido a fallas, tanto de Estado como de mercado, que se manifiestan en una regulación ineficiente, deficiencias educativas y de infraestructura, y una insuficiente difusión de conocimientos y tecnologías.

Ante estos hallazgos, sugerimos la aplicación de políticas correctivas que cumplan un papel decisivo en facilitar la modernización de las mypes. Las fallas de Estado requieren de políticas para aumentar la eficiencia del sector financiero y reducir los costos de la formalidad, así como para racionalizar los estándares a las realidades de los mercados de las mypes y mejorar la coordinación y focalización de infraestructura y formación. Las fallas de mercado también implican un rol para el Estado, que consiste en aumentar la transferencia de capacidades y tecnología, y, en particular, promover la articulación y aglomeración, lo cual se puede lograr tanto directamente (por ejemplo, con programas como los CITE de Perú) como indirectamente, subsidiando una parte a través del sector privado. Las intervenciones políticas bien diseñadas y enfocadas pueden cumplir un papel prioritario para superar las vallas de la calidad y contribuir a transformar las mypes para orientarlas hacia la modernización.

Palabras clave: Valla de la calidad, MYPES, región andina, productividad, modernización, formalización.

Códigos JEL: D22, D24, H00, J24, L11, L22, L80, L88.

Contenido

1. Introducción	3
2. El enfoque de la valla de la calidad	7
3. Impulsores comunes de la valla de la calidad en los casos estudiados	12
3.1. Capacidades.....	12
¿Por qué estos temas de capacidades crean una valla persistente?	16
3.2. Necesidad de aglomeración y articulación.....	18
¿Por qué la falta de aglomeración y articulación crea una valla persistente?	20
3.3. Restricciones financieras	22
¿Por qué estas restricciones financieras crean una valla persistente?	24
4. ¿Cómo los casos de estudio han confirmado y/o enriquecido la hipótesis de la valla de la calidad?	26
4.1. Aplicación a servicios.....	26
4.2. El financiamiento no es suficiente	27
4.3. La relevancia de las obligaciones legales.....	28
5. Ideas de políticas públicas	30
5.1. Fallas de Estado	30
5.2. Fallas de mercado	33
6. Conclusión.....	37
7. Referencias.....	38

1. Introducción

Uno de los mayores retos de las economías latinoamericanas consiste en lograr aumentos sostenidos en la productividad. Álvarez *et al.* (2019) encuentran que el 80 % de la diferencia de ingreso per cápita entre los países latinoamericanos y los Estados Unidos de América es explicado por diferencias en la productividad (total de los factores). El resto es explicado principalmente por disparidades en el capital humano. Eslava (2019) indica que estas brechas en productividad son uniformes en todos los sectores y a distintos niveles de agregación sectorial. No se explicarían por una excesiva concentración de recursos en sectores de baja productividad.

Una implicancia de lo anterior es que un cambio estructural tradicional —la movilización de recursos (principalmente de capital y trabajo) hacia los sectores más productivos, en particular la industria manufacturera— no sería un camino prometedor para lograr ganancias agregadas de productividad para las economías. Además, los límites actuales del cambio estructural basado en el crecimiento de la industria manufacturera están bien documentados¹.

Por ello, Rodrik (2021) sugiere enfocarse en el potencial de las las micro- y pequeñas empresas (mypes) para contribuir a aumentos agregados de productividad². Sin embargo, entre los economistas prima el pesimismo con respecto al potencial de las mypes. Por ejemplo, La Porta y Shleifer (2014) indican que las mypes informales existen como resultado de la incapacidad del sector moderno (típicamente, empresas medianas y grandes) de generar suficiente empleo. Las mypes serían, en esencia, un subproducto del subdesarrollo. En consonancia con esta visión, Eslava (2019) documenta que, si bien no habría mayores ganancias de productividad agregada con la reasignación de recursos entre sectores (o subsectores), sí las habría al hacerlo entre empresas de un mismo (sub)sector. Habría demasiado empleo y capital atrapado en las mypes informales de baja productividad. Según sus estimaciones, la

¹ Por ejemplo, Rodrik (2016) reporta el fenómeno de la desindustrialización prematura. Véase también Hallward-Driemeier y Nayyar (2017).

² Véase Rodrik (2021).

productividad agregada en América Latina aumentaría en un 30 % si el sector formal absorbiera a los trabajadores del sector informal.

Pero ¿qué explica la excesiva concentración de recursos en las mypes informales? O, dicho de otra manera, ¿cómo es posible que en una misma Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) con alto nivel de desagregación convivan mypes informales improductivas con empresas de alta productividad?

Las explicaciones más convencionales a este aparente enigma se centran en factores normativos o legales. Por ejemplo, Levy (2008, 2018) indica que, para el caso de México, las normas tienden a favorecer al sector informal mediante un impuesto implícito a la formalidad y un subsidio (implícito) a la informalidad. De Soto (1986) también señala razones normativas, pero para resaltar exactamente lo contrario: que estas perjudican a las mypes informales.

Sin embargo, hay buenas razones para pensar que los factores normativos no explican toda (tal vez ni siquiera la mayor parte de) la “mala asignación de recursos” dentro de los sectores o industrias. Por ejemplo, el estudio de Eslava (2019) encuentra que la eficiencia en la asignación de recursos es peor dentro del sector formal que dentro del informal. Más precisamente, la autora señala que se concentra más empleo en empresas y sectores de baja productividad (laboral) dentro del sector formal que dentro del sector informal. Ello es inconsistente con explicaciones legalistas sobre la mala asignación de recursos, que deberían ser mucho menos vinculantes dentro del sector informal³.

El enigma de esta excesiva concentración de recursos en las mypes podría explicarse parcialmente por razones estructurales que, por un lado, impidan que las empresas informales se modernicen, aumenten su productividad y la calidad de sus productos, y ganen participación de mercado; y, por otro, que las empresas modernas puedan aprovechar su mayor productividad y saquen del mercado a las mypes informales.

³ Hsieh y Olken (2014), si bien suscriben la visión neodualista (en el sentido de que “las grandes empresas están limitadas”), también encuentran que no hay discontinuidades significativas en los umbrales que uno esperaría si la explicación se diera principalmente por impuestos y regulaciones.

Sabel y Ghezzi (2021) sugieren que dichas razones estructurales pueden estar relacionadas con la existencia de lo que denominan la “valla de la calidad”: una serie de requisitos y estándares (de calidad, inocuidad, ambientales, laborales, etc.) necesarios para participar en cadenas de valor modernas. Para pasar dicha valla, las mypes deben poseer ciertas capacidades, realizar esfuerzos exigentes y hacer inversiones que les resultan costosas y riesgosas. En vista de los altos costos y riesgos, para muchas mypes la decisión óptima es mantenerse en actividades tradicionales/informales y utilizar sus excedentes diversificándose dentro de la informalidad. La existencia de la valla de la calidad también explicaría por qué las empresas grandes/modernas no pueden sacar del mercado a las mypes informales a pesar de su mayor productividad: los costos en los que deben incurrir para mantener estándares ponen un piso al precio al que pueden vender.

El objetivo principal de este proyecto ha sido entender qué tan relevante es la existencia de la valla de la calidad como factor determinante de la falta de modernización de las mypes en los países andinos, en particular en el sector servicios, donde se encuentran la mayor cantidad de mypes urbanas. Para ello, se exploraron varias cadenas de valor en Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. En los cuatro países, se estudiaron las bodegas o tiendas de barrio. En tres de ellos —Colombia, Ecuador y Venezuela—, el sector de servicios de alojamiento o posadas turísticas. Además, en Colombia, el sector transporte de carga, mientras que, en Ecuador y Venezuela, el sector del cacao. Por último, en el Perú se priorizó también el estudio de las cadenas de (auto)construcción y de maricultura de conchas de abanico.

Se ha buscado responder varias preguntas para dichas cadenas. Primero: ¿es la valla de la calidad relevante en esas cadenas de valor, en particular en las de servicios? Segundo: ¿cuáles son los factores clave que generan la valla de la calidad? Tercero: ¿cómo se puede superarla? Luego de la introducción a este documento, en la segunda sección presentamos un resumen de la hipótesis de la valla de la calidad. Luego, en la tercera sección, identificamos y categorizamos sus impulsores comunes y examinamos qué explica su persistencia. En la cuarta sección, nos centramos en cómo dicho enfoque ha sido confirmado o enriquecido por el proyecto. En la quinta, exploramos algunas ideas de política pública que se desprenden de

los casos estudiados, y explicamos cuáles son las fallas de Estado y de mercado que pueden justificar dichas políticas y, además, por qué no siempre se justifica la intervención. La sexta sección es la conclusión del documento.

2. El enfoque de la valla de la calidad

Sabel y Ghezzi (2021) indican que la literatura sobre el desarrollo económico no ha estudiado lo suficiente el potencial de aquellas mypes que ya han superado el nivel de subsistencia (esto es, que generan excedentes y acumulan capital), pero que no son modernas en el sentido de ser capaces de participar con éxito en cadenas de valor dinámicas. Estas mypes “intermedias”⁴ ofrecerían, en teoría, un camino prometedor para obtener ganancias agregadas de productividad y de empleo de calidad, y para reducir el dualismo económico productivo.

Sin embargo, la experiencia demuestra que la gran mayoría de estas mypes nunca se modernizan, y que se quedan estancadas como intermedias. Los autores hipotetizan que ello no necesariamente es el resultado de un déficit inherente e inmutable de capacidades para participar en cadenas dinámicas y modernas. Más bien, sería la decisión óptima dado el balance de costos y beneficios que enfrentan.

En particular, participar en cadenas dinámicas requiere que los productos y procesos de las mypes alcancen ciertos estándares en términos de calidad, de seguridad, de inocuidad, sociales, ambientales, de confiabilidad en la entrega, de escala mínima de ventas, etc. Además de la adopción de técnicas modernas financieras y de *marketing*, uso de herramientas digitales, entre otros requisitos. Alcanzar dichos estándares y requisitos es difícil para una mype intermedia promedio, por lo menos de manera individual. Implica hacer inversiones costosas en un entorno de financiamiento muy limitado, además del desarrollo de capacidades, en el sentido de ampliar el rango y aumentar la dificultad de las tareas que la empresa puede realizar confiablemente. Y los beneficios son inciertos y a futuro.

Por ello, un análisis de costo/beneficio sugiere que lo óptimo para una mype intermedia promedio es ni siquiera intentar modernizarse y, más bien, usar sus excedentes para diversificar el ingreso familiar hacia otras actividades tradicionales/informales⁵.

⁴ “Intermedias” en el sentido de que no son de subsistencia, pero tampoco son modernas bajo cualquier definición razonable de “moderno”. Arthur Lewis habla de las mypes “*in between*” (Lewis, 1979).

⁵ Habrá algunas mypes que lograrán por sí solas transitar del sector tradicional al moderno, pero son casos excepcionales.

La raíz del problema es que la “función de producción” de una mype tradicional promedio tiene rendimientos a escala muy decrecientes. No genera una acumulación continua y suficientemente rápida de capital y capacidades que le permita alcanzar los estándares y requisitos de “calidad” necesarios para participar en las cadenas modernas⁶. Se presenta así una discontinuidad a la que Sabel y Ghezzi (2021) llaman la “valla de la calidad” (*a quality hurdle*): un conjunto de requisitos necesarios para participar en cadenas de valor dinámicas, que deben cumplirse tanto dominando nuevas disciplinas y rutinas, como desplegando recursos financieros adicionales⁷.

Por ello, en el lado “equivocado” de la valla de la calidad habría un agrupamiento de mypes que acumulan recursos financieros (es decir, escapan de la subsistencia), pero no poseen aún las capacidades para modernizarse. Muchas de estas mypes se hallarían en lo que podríamos llamar una “trampa de las capacidades”. No pueden participar en cadenas dinámicas porque no tienen las capacidades requeridas para hacerlo. Y, como no participan en cadenas dinámicas, no experimentan el proceso de adquisición de capacidades (mediante *learning by doing*) intrínseco a dichas cadenas. Escapar de esta trampa de las capacidades equivale a superar la valla de la calidad.

La trampa de las capacidades es análoga a la de la pobreza, en el sentido de que hay una barrera estructural que atrapa a las mypes en un mal equilibrio. Pero, a diferencia de la trampa de la pobreza, de la cual para escapar basta con tener recursos financieros, en el caso de la trampa de las capacidades, los recursos financieros son necesarios pero insuficientes. Se requiere, además, adquirir las capacidades para participar en cadenas dinámicas y, sobre todo, desarrollarlas de manera continua mediante el aprendizaje de principios generales y la adaptación a contextos locales.

⁶ El término “estándares y requisitos de calidad” engloba todo lo necesario para participar en las cadenas modernas descritas previamente.

⁷ Los autores señalan que, desde un punto de vista económico, es mucho más relevante la frontera que separa a las empresas que dominan los estándares de productos y procesos requeridos en el sector dinámico, de aquellas que no lo hacen. Y que es mucho menos relevante la frontera entre la formalidad legal y la informalidad: es decir, entre las empresas que cumplen con todos (o la mayoría) de los requisitos legales y las que no.

Los autores enfatizan que las mypes que logran superar la valla de la calidad a menudo lo hacen en asociación/colaboración con otras mypes, lo que con frecuencia incluye a una empresa tractora moderna. Por ello, tiene más sentido pensar en dichas mypes como parte de un conjunto y no como las unidades de análisis individuales y aisladas consideradas normalmente en la literatura sobre el desarrollo económico; literatura que, además de no enfocarse lo suficiente en las mypes intermedias de alto potencial, por lo general no contempla en lo absoluto los problemas que estas enfrentan.

Sabel y Ghezzi (2021) también indican que, si bien estos esfuerzos asociativos y colaborativos arrojan luces sobre cómo abordar el problema de la valla de la calidad, no pueden ser la solución completa. Hay fallas de Estado que hacen que los costos privados de modernizarse sean mayores que lo que podría ser el costo social de hacerlo. Por ejemplo, normas irreales para el segmento, altos costos de conectividad debido a la falta de infraestructura, etc. Y otras fallas de Estado también hacen que sea difícil financiar las inversiones iniciales requeridas, incluso si los beneficios privados son mayores que los costos (privados) de dichas inversiones. Además, hay fallas de mercado que hacen que los beneficios sociales sean mayores que los beneficios de la apropiación privada: los beneficios sociales de transferir tecnología y capacitar a las mypes, y los beneficios de aglomerar y articular a las mypes, son mayores que aquellos de los que el sector privado puede apropiarse.

En ausencia de fallas de Estado y de mercado, y con sistemas financieros que funcionen muy bien para las mypes, no habría vallas de la calidad. Los beneficios privados que podrían financiarse serían iguales a los beneficios sociales, y los costos privados serían iguales a los sociales; y las mypes para las que los beneficios de modernizarse excedieran los costos de hacerlo, emprenderían las inversiones requeridas para lograrlo (en infraestructura y en capacidades); y las mypes para las que no los excedieran, no se modernizarían.

Pero no basta con que haya fallas (de Estado, de mercado) para que exista necesariamente una valla de la calidad. Por ejemplo, puede ocurrir que, incluso ante la presencia de fallas de mercado y de Estado que reduzcan los beneficios privados y aumenten los costos privados respectivamente, los beneficios privados aún excedan a los costos privados de modernizarse

y esta modernización se produzca sin necesidad de intervención (pública o privada). Este caso está representado en el cuadrante superior izquierdo del cuadro 1.

Cuadro 1

	Beneficios privados > costos privados	Beneficios privados < costos privados
Beneficios sociales > costos sociales	<p>No se presenta valla de la calidad.</p> <p>Modernización ocurre, ya que, aun con fallas de Estado y/o mercado, los beneficios privados exceden a los costos privados</p>	<p>Presencia de valla de la calidad.</p> <p>Modernización no ocurre debido a fallas de Estado y/o mercado.</p> <p>Es socialmente óptimo que ocurra.</p>
Beneficios sociales < costos sociales		<p>No se presenta valla de la calidad.</p> <p>Modernización no ocurre.</p> <p>Pero que no ocurra es socialmente óptimo, ya que es muy costosa.</p>

El cuadrante superior derecho del mismo cuadro representa casos en los que sí se producen vallas de la calidad: a pesar de que el beneficio social de modernizar las mypes es mayor que el costo social de hacerlo, el costo privado inicial supera al beneficio privado futuro que pueden financiar hoy y, por ello, las mypes deciden racionalmente no modernizarse⁸. Dicho de otro modo, solo aquellas mypes para las cuales el costo total en asistencia técnica y entrenamiento, sumado al costo en inversiones en infraestructura y en capacitarse, es menor

⁸ Naturalmente, dichas decisiones tienen que ser ajustadas por riesgo. Los riesgos son más costosos mientras más cerca se vive de la línea de pobreza. Por ello, estrategias como la diversificación horizontal observada entre muchas mypes alrededor de dicha línea parecen ser una respuesta óptima a tales riesgos. Las mypes intermedias, objeto principal de nuestro interés, deberían tener, en principio, una mayor capacidad para enfrentar riesgos (en la medida en que generan excedentes y han acumulado patrimonio), por lo que, en las condiciones adecuadas, la decisión de modernizarse (en lugar de únicamente diversificarse horizontalmente) puede ser óptima.

que el beneficio social de modernizarse, enfrentan una valla de la calidad y justificarían la intervención de políticas públicas.

En el caso contrario (cuadrante inferior derecho), no se presentan vallas de la calidad. Si bien la mype puede estar mejor modernizándose, el costo en que incurre para lograrlo (en términos de asistencia técnica, transferencia tecnológica y entrenamiento) es demasiado alto, y no tiene sentido (desde el punto de vista social) que ello ocurra. Este caso está representado en el cuadrante inferior derecho.

Este análisis resalta la importancia de ser conscientes de que, para algunas mypes, los costos sociales de modernizarse superan los beneficios sociales y, por lo tanto, tienen razón en diversificarse hacia otras actividades tradicionales/informales en lugar de modernizarse.

La hipótesis de la valla de la calidad resalta que las mypes son muy heterogéneas en términos de capacidades; y que, en efecto, habrá un alto porcentaje de mypes de subsistencia y residuales (como sugieren La Porta & Shleifer, 2014). Pero también resalta que habrá otras mypes que, en las condiciones adecuadas, pueden dar el salto de calidad y modernizarse.

En la próxima sección, detallaremos los principales diferenciadores entre las mypes tradicionales y las modernas, así como los retos o desafíos que enfrentan las mypes tradicionales para modernizarse.

3. Impulsores comunes de la valla de la calidad en los casos estudiados

Al examinar los estudios de caso presentados en el proyecto, se pueden identificar tres principales categorías de restricciones que parecen generar vallas de la calidad:

- La primera y más común puede denominarse (de manera amplia) **capacidades** (*skills*). Incluye técnicas de gestión, habilidades de gestión financiera, de ventas y *marketing*, y otras técnicas de producción y conocimientos especializados únicos en el sector. Dentro de esta categoría se encuentran las capacidades para trabajar con herramientas y plataformas digitales, la certificación de capacidades y procesos. Y, por último, algunos casos de impulso emprendedor más general.
- El segundo conjunto de restricciones está referido a los desafíos que impiden la necesaria **articulación y aglomeración**. Esto incluye las necesidades de muchas mypes de combinar su producción para alcanzar cantidades mínimas requeridas por compradores (o proveedores), así como de vincularse con otras mypes y con proveedores, compradores y el sector público.
- El tercer conjunto de restricciones son las **financieras**. Sin duda, hay casos de falta de financiamiento externo para oportunidades de inversión claramente positivas. Pero también es difícil separar otros factores de riesgo e incertidumbre que dificultan que los financiadores externos sirvan al sector, y que hacen que sea aún menos atractivo para los propietarios reinvertir sus ganancias retenidas.

3.1. Capacidades

Las capacidades son una de las dimensiones claves que diferencian a las mypes tradicionales de las mypes modernas dentro de los mismos sectores. Las barreras que impiden el desarrollo de esas capacidades parecen crear importantes vallas que muchos no pueden superar con facilidad. En todos los casos estudiados, se mencionan competencias generalizadas

relacionadas con la gestión y el control financieros. Y cada sector requiere de un conjunto de capacidades más específicas.

Por ejemplo, en el caso del transporte de carga por carretera en Colombia, los conductores-propietarios tradicionales carecen de conocimientos sobre manejo seguro, gestión de carga, planificación de rutas, mantenimiento preventivo y reparación de camiones. En el caso de los hoteles pequeños (tanto en Colombia como en Ecuador), se destaca la ausencia de capacidades de servicio al huésped, de monitoreo del mercado y el precio de manera dinámica, y de *marketing* y promoción. En el caso de comercios pequeños (tiendas de barrio / bodegas), las capacidades requeridas están relacionadas con conocer las mejores prácticas en cuanto a exhibiciones de disponibilidad, autoservicio del comprador, iluminación atractiva y señalización exterior, precios y promociones. En el caso de la construcción, las capacidades clave se relacionan con tener un diseño estructural adecuado, el manejo de maquinaria más sofisticada y la planificación del trabajo para evitar errores costosos.

Las capacidades específicas a cada sector son aún más fáciles de identificar en los sectores que producen bienes. Por ejemplo, en el caso de las conchas de abanico en Perú, el conocimiento de cómo manejar una *hatchery*⁹ es raro, pero necesario tanto para aumentar la productividad como para reducir la volatilidad de la producción. De hecho, los propios maricultores de conchas de abanico reconocen que es incluso más fácil reunir los recursos financieros requeridos para hacer la inversión en una *hatchery* (sin que esto sea realmente fácil) que acumular las capacidades para manejarlo¹⁰. En el caso del cacao en Ecuador, el conocimiento de técnicas de policultivo mejora el manejo del suelo, diversifica las fuentes de ingresos y mejora la calidad del producto.

Relacionado con las capacidades está el tema de las certificaciones. Obtener determinadas certificaciones constituye un requisito para participar en muchas cadenas de valor modernas,

⁹ Según la Norma Técnica Peruana 320.005 "ACUICULTURA. Buenas prácticas acuícolas en la producción de la concha de abanico (*Argopecten purpuratus*)", un *hatchery* es la instalación para la reproducción artificial, eclosión y cultivo de los estados de desarrollo temprano de los animales acuáticos para obtener la semilla.

¹⁰ Esto es consistente con lo indicado por Sabel y Ghezzi (2021) sobre el hecho de que no basta con hacer la inversión requerida para participar en cadenas dinámicas: se necesita que la empresa produzca de manera confiable los resultados esperados.

en particular para la exportación. Por ejemplo, certificaciones de comercio justo y orgánico para la industria del cacao, certificaciones de seguridad en la industria de la construcción y certificaciones sanitarias en la industria de las conchas de abanico. Cumplir con todos los estándares y obtener las certificaciones tiene un costo de transacción fijo relativamente elevado que constituye una barrera alta para los productores más pequeños, que cuentan con menores capacidades y recursos¹¹. Si se obtienen determinadas certificaciones, se puede acceder a mercados con mejores precios. En ese sentido, las certificaciones implican un estado claramente binario (se tiene la certificación, o no) y, por ello, representan un impulsor común de las vallas de la calidad relacionadas con las capacidades.

Con la formalidad puede ocurrir algo análogo. Lograr la formalidad requiere de algún tipo de conocimiento y de un proceso de cambio/mejora. Por ejemplo, para ser formales, las bodegas / tiendas de barrio deben en algunos casos separar sus cuentas financieras familiares de las comerciales y mantener un registro más detallado de ventas e inventario. Por su parte, los pequeños productores de cacao deben actualizar continuamente sus procesos de control de plagas, y, si se formalizan, pueden obtener acceso a ciertos programas y/o financiamiento público. Por ello, la formalización también puede implicar un estado binario (una discontinuidad) que impulse la existencia de vallas de la calidad¹².

Un área de capacidades que es mencionada con frecuencia es la de un impulso empresarial o capacidad de emprendimiento, que haría que ciertos individuos sean más propensos a hacer inversiones y buscar mejoras. Por ejemplo, distinguir a los operadores de hoteles que buscan de manera proactiva oportunidades de *marketing* y solicitan y responden los comentarios de los huéspedes, de aquellos que simplemente abren sus puertas y esperan a que lleguen los clientes. O a propietarios de pequeñas tiendas que identifican proactivamente los servicios

¹¹ Dichos costos no son principalmente los que se pagan a la empresa certificadora para tramitar la certificación. Son, fundamentalmente, las inversiones en infraestructura, habilidades y otros requisitos necesarios para cumplir (y mantener) los estándares que las certificaciones requieren.

¹² Otro ejemplo de ello se produce en la cadena de las conchas de abanico. Para formalizarse, se requiere de la autorización en la Dirección Regional de Producción (Direpro)/Produce y la habilitación sanitaria en el Organismo Nacional de Sanidad Pesquera (Sanipes). Sin la primera, no se puede obtener la segunda, y, sin esta, no se puede vender. Casi no existe mercado local/informal para este producto.

adicionales que pueden proporcionar, como servicios financieros, o aquellos que buscan las mejores prácticas de modernización de bodegas/tiendas, de aquellos que siguen haciéndolo como siempre lo han hecho. Tal impulso proactivo es un tipo de habilidad, no es un rasgo de personalidad inmutable. Se puede enseñar y aprender, aunque no tan fácilmente como el conocimiento técnico¹³.

Por último, un área de capacidades que apareció con frecuencia fue la incorporación de nuevas herramientas digitales. Por ejemplo, en las tiendas de barrio / bodegas, donde se encontró una división entre los propietarios tradicionales y los propietarios modernos que hacen uso de herramientas digitales para una mayor eficiencia en áreas como el inventario y la gestión financiera, así como plataformas para comunicarse con los clientes para tomar pedidos y coordinar entregas. Tanto en el caso de las tiendas pequeñas como en el de los hoteles, destacó el uso de plataformas de comunicación y redes sociales para *marketing* y promociones.

Los hoteles tenían la función adicional de integración con sitios de reservas de terceros, así como la gestión de los comentarios y la reputación de su servicio en esas plataformas. El caso del transporte de carga por carretera en Colombia también identificó el uso de herramientas digitales, como grupos de WhatsApp, para encontrar oportunidades de trabajo, y de herramientas para la planificación de rutas. En casi todos los casos, se señaló el uso de herramientas para realizar y aceptar pagos digitales como diferenciador clave, y algunos propietarios no pudieron hacerlo debido a un tema de capacidades o de requisitos insuficientes para la formalidad.

¹³ Este impulso empresarial o capacidad de emprendimiento es similar a lo que Banerjee *et al.* (2019) indican en cuanto a la existencia de emprendedores “*gung ho*” y emprendedores reticentes. Los autores reportan que el microcrédito tiene un impacto mucho mayor en el primer tipo de emprendedores, puesto que les permite incrementar su escala y *performance*: “las horas de trabajo por cuenta propia aumentan casi un 20 por ciento, las existencias y el flujo de activos comerciales aumentan entre un 35 y un 40 por ciento, los gastos comerciales aumentan un 80 por ciento y los ingresos se duplican con creces” (Banerjee *et al.*, 2019).

¿Por qué estos temas de capacidades crean una valla persistente?

En esta sección, buscamos explicar por qué los retos asociados a las capacidades constituyen una valla de la calidad. En particular, buscamos encontrar: (1) barreras de información sobre qué hacer con las capacidades adquiridas y sus beneficios y (2) problemas tecnológicos en la absorción de capacidades.

Adquirir las capacidades necesarias para modernizarse implica costos altos iniciales (además de un desembolso inmediato) con beneficios inciertos/riesgosos y no obvios para las mypes tradicionales. Como consecuencia, muchas mypes deciden no adquirir las capacidades requeridas para modernizarse, y se produce una aglomeración de mypes debajo de los niveles de capacidades requeridas para modernizarse.

¿Por qué persiste la valla de la calidad? Porque, si bien en teoría la información está ampliamente disponible y fluye libremente entre los agentes económicos, en la práctica existen fricciones en la difusión de la información. Con frecuencia, los dueños de las mypes en estos casos de estudio no conocen las mejores prácticas para la modernización ni sus retornos económicos.

Tomemos, por ejemplo, el caso de las bodegas o tiendas de barrio. En un artículo reciente, Anderson-Macdonald *et al.* (2021) muestran, con evidencia empírica convincente, los retornos positivos de hacer inversiones clave y tomar acciones específicas. El estudio demuestra que la modernización de la apariencia exterior de la bodega, la implementación de estrategias de fidelización de clientes, el análisis activo de la demanda y la puesta en marcha de procesos de control de inventario son los principales elementos modernizantes y generan un incremento de ventas que puede llegar hasta el 18 % mensual.

Sin embargo, la información no fluye fácilmente de un artículo académico en línea al propietario de una pequeña tienda en América Latina. La mayoría de los dueños de tiendas no tienen ni el tiempo ni las habilidades para revisar la literatura académica. Por ello, se deben realizar esfuerzos y gastos para empaquetar esa información de manera adecuada y compartirla más ampliamente. Pero, debido a que los beneficios de dicho esfuerzo no se pueden internalizar ni fácil ni completamente, puesto que no hay un actor claro del sector

privado que se beneficie plenamente de hacerlo, se crea una barrera que puede impedir que los propietarios aprendan la información necesaria para actualizar su producto/servicio y saltar a niveles más altos de productividad¹⁴.

Relacionado con esto, puede haber casos en los que la tecnología actual, el sistema regulatorio y la estructura institucional para la capacitación diseñada por el sector público, solo funcionen para medianas y grandes empresas y para profesionales de mayores ingresos, pero que no hayan sido adaptadas adecuadamente para trabajar con un gran número de propietarios de pequeñas empresas.

Tomemos, por ejemplo, la industria de la construcción, en la que la ruta de capacitación profesional para arquitectos calificados y el sistema de certificación de seguridad y planificación detallada para grandes empresas, funcionan lo suficientemente bien para grandes proyectos de construcción en distritos de ingresos más altos, pero no permiten que un mayor número de constructores más pequeños mejoren la seguridad de sus proyectos en áreas más pobres, ni que el Estado verifique la seguridad de esos proyectos. Si no se adecúa el aparato educativo y normativo del Estado para las mypes del lado equivocado de la valla de la calidad, estos problemas persistirán.

Los temas digitales representan un ejemplo de cómo no todos los retos o desafíos constituyen una barrera persistente (o valla de la calidad) para todas las mypes. Los beneficios de la utilización de herramientas digitales son evidentes. Pero los costos de adquirir capacidades con las plataformas digitales, en particular, parecen estar fuertemente relacionados con la edad. Los operadores más jóvenes están mucho más familiarizados con dichas herramientas y tienen la capacidad de aprender nuevas herramientas y plataformas mucho más rápido que los propietarios mayores: tanto cosas simples, como aceptar pagos digitales; como más sutiles, como la apreciación de la reputación de la marca en línea, la gestión de la comunidad

¹⁴ La parte más concentrada de la cadena de valor sería la que menos sufriría por la existencia de un efecto de derrame (*spillover effect*). Pero, a menos que tenga una participación de mercado del 100 %, siempre habrá beneficios indirectos para las mypes que venden o compran a los otros actores.

(*community management*) en línea, la promoción mediante personas influyentes en línea y embajadores de la marca, y así sucesivamente.

Por ello, incluso si los beneficios de estas tecnologías son muy altos, los costos de adoptarlos pueden ser demasiado altos para los propietarios de mayor edad de ciertas mypes tradicionales. Estas mypes no estarían limitadas por una valla de la calidad que puede ser eliminada con una política pública adecuada¹⁵. El problema es que, con la tecnología actual, muy probablemente no van a poder adquirir, a un costo razonable por lo menos, las capacidades mínimas para ser exitosas en cadenas modernas.

3.2. Necesidad de aglomeración y articulación

Este estudio es sobre mypes que son, por definición, de baja escala. Sin embargo, muchas interacciones en el mercado tienen costos fijos. Estos incluyen los costos de los proveedores de insumos que establecen relaciones con las mypes que les compran, los de los grandes compradores nacionales e internacionales que se abastecen de las mypes, los costos de la interacción del Estado con las mypes y el conocimiento de sus necesidades y limitaciones, y los costos de ciertos tipos de tecnología y equipamiento.

Estos costos fijos hacen que sea mucho menos atractivo, desde el punto de vista económico-financiero, tratar con las mypes de manera individual, en comparación con empresas medianas y grandes. Para contrarrestar esta desventaja, las mypes deben (a) **aglomerarse**: sumarse a otras mypes para lograr la escala mínima necesaria para diluir el costo fijo de participar en transacciones de volumen alto; y (b) **articularse**: forjar conexiones más baratas y eficientes en el mercado, para que la información fluya mejor, para que las mypes se conecten más eficientemente con compradores corporativos, etc.

Esto es muy claro en los casos de los sectores de producción de bienes en los estudios de caso del proyecto. Por ejemplo, en el caso del cacao, una buena parte de los productores son

¹⁵ En algunos casos, los propietarios de mayor edad de estas mypes pueden pedir (y piden) apoyo de hijos o nietos. En dichos casos, se puede reducir sustancialmente el costo de la adopción de dichas tecnologías. En la sección 5, desarrollamos con más detalle los casos en los que existe efectivamente una valla de la calidad frente a los casos en los que no.

demasiado pequeños como para vender directamente a los grandes compradores corporativos del mercado nacional. Tienen que vender a los acopiadores, quienes aglomeran la producción de muchos pequeños agricultores y la venden a los compradores corporativos. Este efecto es aún más fuerte en el mercado de exportación, donde los compradores internacionales requieren cantidades mínimas que ningún pequeño productor puede satisfacer por sí solo. Todo ello requiere de aglomeración para lograr la escala mínima.

Muchos de los intermediarios/acopiadores ofrecen más que solo aglomeración. Debido a que sus compradores tienen estándares mínimos en términos de calidad del producto y también pueden requerir certificaciones, los acopiadores a menudo brindan información técnica y capacitación; servicios de valor agregado, como secado y fermentación; e incluso, en algunos casos, apoyo financiero. Esta función también la realizan las cooperativas. A menudo, estas son las que tienen las certificaciones internacionales que permiten las ventas de exportación y la obtención de mejores precios, y deben imponer esos estándares a sus socios.

De manera similar, en el caso de las conchas de abanico en Perú, existen tanto intermediarios puros, que simplemente agregan la oferta hasta las cantidades mínimas requeridas por los compradores, como aquellos que brindan servicios de procesamiento primario además de la aglomeración. El uso de *hatchery* requeriría de una colaboración aún mayor entre los pequeños productores para compartir el alto costo de implementación y operación (al requerir personal bastante especializado).

También se puede encontrar una necesidad similar de aglomeración en los sectores de servicios estudiados. Por ejemplo, en el caso del transporte de carga por carretera en Colombia, los costos de transacción para encontrar trabajos únicos de envío pueden hacer que ese trabajo sea mucho menos rentable que canalizar trabajos mediante una empresa de transporte más grande que construye relaciones con los clientes y proporciona a los conductores trabajo continuo (y temas adicionales, como servicios técnicos y planificación de rutas seguras).

En el caso de los hoteles, existe una necesidad similar de conectarse de manera más eficiente con clientes potenciales mediante la aglomeración de ofertas hoteleras en sitios de reserva

en línea, como Expedia y Booking (un desafío que anteriormente solo se superaba al formar parte de una cadena hotelera más grande), pero muchos hoteles tradicionales no pueden integrarse con estas plataformas o articularse con otros impulsores de ventas como las agencias de turismo.

Por último, ser pequeños reduce el poder de negociación de las mypes con respecto a sus proveedores. Esto se observa con mayor claridad en el caso de las bodegas / tiendas de barrio, aunque se presenta en la mayoría de los casos. Los propietarios de pequeñas tiendas no obtienen los precios preferenciales que pueden exigir las tiendas más grandes y las cadenas de tiendas. También se producen problemas relacionados con los pequeños compradores que no pueden recibir suministros fuera de los horarios regulares, en un sector en el que las interrupciones del producto pueden dañar la reputación y la demanda de la tienda¹⁶. Por lo anterior, hay incentivos y algunas tentativas para que las pequeñas tiendas combinen fuerzas mediante asociatividad a fin de que se incremente su poder adquisitivo y puedan comprometerse colectivamente con el gobierno para presionar por mejoras en los impuestos y la regulación. Pero estos esfuerzos, hasta ahora, no han logrado llegar a la mayoría de las tiendas tradicionales.

¿Por qué la falta de aglomeración y articulación crea una valla persistente?

Los casos muestran que, en muchos sectores, si las mypes pudieran aglomerarse y articularse, podrían mejorar significativamente su producto y su productividad. ¿Por qué la gran mayoría no da ese paso? El proceso de aglomeración y articulación sufre de claras fallas de mercado. Para construir una cooperativa o asociación que funcione bien, se requiere de mucho tiempo y esfuerzo de la persona o entidad coordinadora. Pero, al mismo tiempo, los beneficios de su asociación y esfuerzos se acumularán para todos los miembros subsiguientes, e incluso para los no miembros del mismo sector.

¹⁶ Más allá de tener un mayor poder de negociación, estas cadenas cuentan además con almacenes y puntos de entrega centralizados, que reducen los costos logísticos a los proveedores.

Los intermediarios/acopiadores que simplemente compran la producción de un gran número de pequeños productores y la agregan para venderla a un comprador más grande con requisitos mínimos de cantidad, pueden internalizar los beneficios de esa aglomeración simple. Pero es menos probable que transfieran alguna tecnología o *know-how* a las mypes para cumplir con los estándares de calidad (u otorgar financiamiento) porque esas mypes luego pueden vender a otros compradores (*side-selling* o “ventas paralelas”).

Las asociaciones cobran cuotas a sus miembros para pagar los esfuerzos de coordinación público-privada, o la adaptación de la tecnología extranjera a las condiciones locales y la promoción de su uso por parte de las mypes, pero, nuevamente, esos esfuerzos por lo general benefician al sector en su conjunto, lo que lleva a la existencia de *free-riding*. Las inversiones de los proveedores de insumos aguas arriba (*upstream*) o de los procesadores y compradores aguas abajo (*downstream*) para aglomerar a los pequeños productores (así como las inversiones para brindarles capacitación técnica y financiamiento) pueden ser significativas y difíciles de recuperar¹⁷. Por lo tanto, en ausencia de intervención pública, estarán, de manera crónica, insuficientemente abastecidos por el mercado.

Además, hay algunas interacciones entre las capacidades y las limitaciones financieras. Unirse a una cooperativa en particular o construir para una empresa de construcción más grande y formal, puede requerir de inversiones que las mypes no pueden financiar, por las razones discutidas en la subsección siguiente. Los hoteles no pueden incluirse en determinados sitios de reservas sin un registro y un seguro formales. Y los camioneros no pueden obtener trabajo de determinadas empresas de transporte sin un seguro y un camión más nuevo. A la vez, la aglomeración y la asociación pueden reducir brechas de capacidades. Por ejemplo, si los constructores en Perú pudieran colaborar de manera más eficiente con especialistas técnicos,

¹⁷ Por ello, la mayoría de los casos de éxito provienen de puntos altamente concentrados en la cadena de valor, como Backus y Cementos Pacasmayo para Perú (véase Ghezzi, 2023). Aunque, incluso en dichos casos, las inversiones serán menores que lo ideal, ya que dichas empresas corporativas no pueden apropiarse de los beneficios sociales de dichas inversiones y es más natural que dediquen el mayor de sus esfuerzos a su línea principal de negocio.

podrían incorporar sus conocimientos y planes especializados en lugar de desarrollar esas habilidades ellos mismos.

Por último, los costos de transacción pueden ser mayores o menores según la calidad regulatoria. Por ejemplo, un sistema legal ineficiente hará que las relaciones con los proveedores sean aún más costosas de establecer y mantener, y un sector agroalimentario poco competitivo puede aumentar aún más el poder de fijación de precios de los proveedores. En contraste, los costos de articulación pueden reducirse mediante intervenciones públicas como las de los CITE en Perú¹⁸, inversiones de articulación como ferias comerciales financiadas a nivel nacional, y la presencia de nuevas plataformas de aglomeración electrónica como grupos de WhatsApp y sitios de reserva de hoteles. Muchos casos señalaron que las intervenciones útiles podrían ser simplemente compartir información sobre las oportunidades de aglomeración y articulación que están disponibles, pero que los propietarios desconocen.

3.3. Restricciones financieras

Otra categoría de restricciones que parece crear vallas de la calidad son las financieras. En el caso del transporte de carga en Colombia, los propietarios no pueden pedir prestado para comprar camiones y repuestos nuevos. Ello los obliga a seguir usando camiones viejos y repuestos de calidad inferior, lo que provoca más averías y requiere de más reparaciones. En otras palabras, su incapacidad para financiar un camión nuevo por adelantado conduce a un costo total de propiedad general mucho más alto. En algunos casos, los camioneros tampoco

¹⁸ La función de los CITE es la prestación de servicios de extensionismo tecnológico a las mypes, lo que incluye principalmente asistencia técnica para la adopción de tecnologías y buenas prácticas; y, así también, la articulación de la mype a cadenas de valor más exigentes y rentables. Esto implica apoyo para asociarse y, de este modo, reducir costos fijos y lograr escala en su oferta (articulación horizontal) y/o articularse con empresas tractoras mediante el cumplimiento de sus estándares y mejora de productividad (articulación vertical). Por otro lado, los CITE contribuyen también a la coordinación entre entidades del Estado para eliminar cuellos de botella que impiden o ralentizan los procesos productivos. Todo esto lo logra con un equipo especializado de extensionistas, gestores de cadenas de valor y equipo directivo, que trabajan en campo con las mypes y entidades relevantes.

pueden pagar por adelantado el seguro. Si tuvieran cobertura, podrían acceder a envíos más lucrativos.

Un problema similar se puede encontrar en el caso de los hoteles en Colombia y Ecuador. Atraer a más huéspedes (y que paguen más) requiere del mantenimiento de las habitaciones y el mobiliario, la actualización para cumplir con las nuevas expectativas (por ejemplo, cerraduras electrónicas con tarjetas), y actualizaciones de infraestructura (como equipos de ejercicio, piscinas, restaurantes en el lugar y centros de negocios). Agregar esos servicios generaría ingresos más altos, pero a menudo no se pueden financiar.

Tanto los estudios de caso como el documento de Anderson-Macdonald *et al.* (2021) señalan la presencia de restricciones financieras en el caso de las bodegas / tiendas de barrio. Mejorar la iluminación, la señalización y las pantallas requiere de una inversión financiera que, según la evidencia experimental, proporciona una alta tasa de rendimiento. Pero muchos propietarios de tiendas no pueden acceder a los préstamos requeridos para dicha mejora.

La separación de las cuentas familiares y comerciales y la contabilidad adecuada también se pueden considerar como una inversión, ya que implican costos iniciales con retornos a futuro. De hecho, uno de esos beneficios es que mantener las cuentas bien separadas aumenta el acceso al financiamiento, lo que da lugar al clásico problema del huevo y la gallina: se necesita el préstamo para hacer la separación de cuentas, y se necesita la separación de cuentas para conseguir el préstamo. ¿Qué viene primero? Las cuentas adecuadas y la bancarización también suelen ser pasos necesarios para aceptar pagos digitales, en particular, pagos con tarjeta de débito y crédito, lo que aumenta aún más las ventas.

Las restricciones financieras se identifican con la misma claridad en los sectores de producción de bienes. Por ejemplo, el uso de una *hatchery* en la producción de conchas de abanico es una valla clave que requiere de grandes inversiones financieras, así como de experiencia y capacidad de gestión que la mayoría de los actores pequeños no pueden manejar (con la excepción de una posible asociación, como se mencionó previamente).

La actualización (*upgrading*) a variedades alternativas de cacao y policultivos también requiere de costos iniciales que se amortizan con creces con el tiempo, pero que no se pueden

financiar. En el caso de la construcción, las mypes constructoras carecen de acceso al financiamiento tanto para comprar el equipo necesario, como para poder hacer los depósitos necesarios (cartas fianza) para licitar trabajos más grandes y formales. Las restricciones financieras que enfrentan los propietarios de viviendas que contratan a los constructores también crean barreras, como el gasto insuficiente en planes formales que luego conducen a errores y reelaboración. En última instancia, esto termina siendo más costoso que la inversión con una planificación inicial adecuada.

¿Por qué estas restricciones financieras crean una valla persistente?

Cada vez que se presenta un proyecto con retornos positivos que no logra realizarse porque los prestatarios no pueden acceder al financiamiento, existe, por lo menos en teoría, una restricción financiera que causa ineficiencia económica. En la práctica, existen fricciones en el proceso de verificación de identidad, en el sistema de pagos para el desembolso y repago, y en el sistema legal para la cobranza. El simple hecho de que los altos costos fijos de transacción dificulten y encarezcan los préstamos a las pequeñas empresas significa que no todas las inversiones con valor presente neto (VPN) positivo serán financiables. Las mejoras en la eficiencia del sistema financiero pueden reducir este diferencial y acercarse al óptimo teórico con el tiempo.

Algunos tipos de préstamos para las mypes son aún más difíciles por otras razones. Por ejemplo, en la agricultura y la acuicultura, los largos periodos de reembolso de las inversiones en capex no se adaptan bien a los productos tradicionales de préstamos de capital de trabajo para pequeñas empresas, que requieren un reembolso rápido. Otros generan externalidades, como la seguridad y los impactos ambientales de los conductores que utilizan camiones antiguos, inseguros y altamente contaminantes.

Por estas razones, y también porque muchos de estos sectores emplean a un gran número de personas de bajos ingresos, existe una gran cantidad de programas financiados por gobiernos y donantes para apoyar el financiamiento en los sectores estudiados. Los casos de Colombia, en particular, enumeran muchos de estos programas. Pero las brechas de financiamiento

persisten porque el diseño y la administración adecuados de estos programas son simplemente muy difíciles. Y, además, requieren de un seguimiento y una mejora constantes, que aparentemente no se dan.

En general, las restricciones financieras contribuyen a la generación de vallas de la calidad de manera similar a como contribuyen a las trampas de pobreza. Sin embargo, y como se mencionó previamente, mientras que basta con recursos financieros para escapar de la trampa de la pobreza, eliminar la valla de la calidad requiere también abordar las otras restricciones de capacidades, articulación y aglomeración.

4. ¿Cómo los casos de estudio han confirmado y/o enriquecido la hipótesis de la valla de la calidad?

En esta sección, desarrollamos lo aprendido a partir del proyecto y en qué medida ha confirmado, rechazado o enriquecido la hipótesis de la valla de la calidad.

4.1. Aplicación a servicios

Sabel y Ghezzi (2021) desarrollaron originalmente el concepto de la valla de la calidad luego de trabajo de campo en sectores de producción de bienes, en particular en la agricultura, donde los pequeños productores enfrentan claras barreras para acceder a cadenas de valor más modernas y dinámicas, sobre todo exportadoras; y donde muchas de dichas barreras se pueden superar mediante la colaboración entre pequeños productores (asociaciones y cooperativas), y con empresas tractoras (compradoras o vendedoras). Por ello, no sorprende que los casos de producción de bienes estudiados en el proyecto —el cacao en Ecuador y las conchas de abanico en Perú— encontraron problemas similares a los señalados como impulsores del concepto de la valla de la calidad en el documento original.

Pero la mayoría de las mypes en la región andina (y en los países en desarrollo, en general) se encuentran en el sector servicios, no en agricultura o manufactura. Es importante explorar hasta qué punto la aplicabilidad del concepto de la valla de la calidad se extiende a dicho sector.

Los casos documentan de manera enfática que sí se aplica. En particular, para modernizarse, las mypes de servicios deben realizar de manera bastante sincronizada un conjunto más grande (y discontinuo) de mejoras. Esto crea lo que puede ser una valla (u obstáculo) insuperable para que muchos pequeños propietarios aumenten su productividad, reduzcan sus costos, aumenten las ventas y accedan a clientes con mayor poder adquisitivo.

De hecho, las tres grandes categorías de impulsores comunes desarrollados en la tercera sección de este documento parecen igualmente relevantes en los sectores de bienes y servicios. Se encuentran barreras de capacidades, tanto para reglas generales más básicas y

mejores prácticas, como para conocimientos técnicos más sofisticados, en el caso de las tiendas de barrio / bodegas, el transporte de carga por carretera, la administración de hoteles y la construcción de vivienda.

Las operaciones de agricultura y acuicultura en pequeña escala obviamente requieren, además de capacidades productivas, del financiamiento de inversiones en infraestructura para mejorar la productividad y participar en cadenas modernas. Pero lo mismo se aplica para una mejor señalización e iluminación en las tiendas de comercio minorista, inversión en instalaciones en hoteles e inversión en maquinaria y equipos por parte de los constructores. Por último, la necesidad y los beneficios de la aglomeración y la articulación también parecen aplicarse por igual a los sectores de bienes y servicios.

4.2. El financiamiento no es suficiente

El análisis anterior ayuda a explicar por qué, si bien los problemas en el sistema financiero contribuyen a crear vallas de la calidad, el financiamiento no suele ser la solución completa. La asignación de más dinero no resuelve por sí sola las fallas de mercado o de Estado que hacen que los costos y beneficios privados difieran de los costos y beneficios sociales. De hecho, sin trabajar en las fuentes del problema, más fondos públicos frecuentemente aumentan los costos sociales totales sin mayor aumento de los beneficios sociales.

En muchos casos, por lo tanto, es más importante abordar directamente las fallas de Estado y del mercado que dificultan la articulación de la cadena, que compensar a las mypes mediante préstamos subsidiados. En la práctica, sin embargo, los gobiernos tienden a privilegiar soluciones como el financiamiento subsidiado, debido a que es más visible e inmediato que facilitar la articulación de la cadena productiva. Y con frecuencia se desperdician los recursos públicos¹⁹.

Al mismo tiempo, si bien el financiamiento no basta, por lo general sigue siendo un elemento necesario junto con la resolución de las fuentes del problema: ambos son necesarios. La

¹⁹ Véase Ghezzi & Klinger (2021) sobre cómo enfrentar el problema de manera más integral en el caso del financiamiento agrario en el Perú.

necesidad de políticas de apoyo al componente de financiamiento es aún más fuerte cuando las condiciones financieras globales se endurecen y las empresas rentables pierden acceso a financiamiento debido al racionamiento del crédito.

Además de que el financiamiento no basta para que todas las empresas crucen la valla de la calidad, hay otras razones por las que no todas las empresas serán capaces de lograrlo. Por ejemplo, algunas microempresas de supervivencia no podrán acumular las capacidades necesarias. Se observaron muchos ejemplos de esto en los casos relacionados con los costos para que los dueños de mypes mayores de edad aprendan a usar nuevas herramientas y tecnologías. La hipótesis de la valla de la calidad señala que un número significativo de mypes podría cruzar la valla de la calidad con las intervenciones correctas. Ese número claramente no es el 100 %. Los estudios de caso del proyecto no han generado una estimación empírica sistemática del porcentaje de mypes que podrían modernizarse, pero nuestra intuición, después de realizar estos estudios, es que sería más del 5 %, pero probablemente no más del 50 %.

4.3. La relevancia de las obligaciones legales

La hipótesis de la valla de la calidad sostiene que, si bien *ex ante* existe una continuidad en la distribución de las capacidades de las mypes (lo que sugiere un potencial de desarrollo para un subconjunto de estas), la existencia de vallas de la calidad implica *ex post* un agrupamiento de mypes con niveles de capacidades por debajo de las necesarias para participar en cadenas modernas. Y que la razón por la que muy pocas efectivamente se modernizan y cruzan la valla, tiene poco que ver con obligaciones legales. El problema no sería principalmente el costo de la licencia o el número de días que cuesta obtenerla, sino que la mayoría de las mypes no pueden cumplir con estándares mínimamente razonables para participar en cadenas dinámicas.

Los casos de estudio validan, en esencia, esta hipótesis. Por ejemplo, muestran que los costos más relevantes de la formalidad no son los costos directos, como los “costos de licencias

municipales”, enfatizados por aquellos estudios que rechazan las hipótesis de De Soto²⁰. Los costos más relevantes estarían asociados a los costos indirectos en términos de aprender nuevos sistemas y procedimientos para cumplir con los requisitos para formalizarse²¹.

Pero los casos estudiados demuestran que las obligaciones legales sí pueden tener cierto impacto en la modernización de las mypes. En particular, hay estándares mínimos por cumplir. Estos estándares son reales, en la medida en que los compradores los exigen. Pero muchas veces las normas y los reglamentos locales, que en principio deben reflejar dichos estándares, en la práctica los distorsionan y generan exigencias irreales e irrelevantes. De esa manera, aumentan de manera significativa e innecesaria la “altura” de la valla.

Por lo tanto, mucho más que reducir el costo de la licencia municipal o el número de días que toma obtenerla, el papel del Estado debe ser lograr normas realistas que reflejen fielmente los estándares que los clientes exigen, y evitar normas irreales y distorsionadas. Además, mientras más irreales sean las normas, mucho mayor será para la mype el costo de “ponerse en vitrina” y ser susceptible a la revisión/chantaje de distintas entidades públicas (y no solo la autoridad tributaria).

²⁰ Véanse Jaramillo (2013) y Ullysea (2018).

²¹ Cumplir con la formalidad puede requerir, además, otras inversiones, como seguros en el caso de camiones, o mejora de instalaciones en el caso de hoteles.

5. Ideas de políticas públicas

Con estos casos de estudio, hemos identificado varias dimensiones en las que algunas mypes pueden modernizarse de manera tal que, al ofrecer mejores productos y servicios a más y mejores clientes, puedan reducir costos, aumentar precios y obtener mayores ganancias para sus negocios. También, hemos explorado cómo muchas mypes tradicionales quedan atrapadas en este proceso debajo de varias vallas de la calidad, incapaces de hacer estas transiciones.

Esta sección revisa las áreas de la política pública que podrían ayudar a reducir la prevalencia generalizada de vallas de la calidad. Comenzamos con una discusión sobre las fallas de Estado que generan dichas vallas de la calidad y que, claramente, requieren de una acción política correctiva. Y, luego, seguimos con una discusión sobre las fallas de mercado que podrían beneficiarse de la intervención de la política pública²².

5.1. Fallas de Estado

Algunas de las vallas de la calidad identificadas requieren claramente de políticas públicas correctivas. Las primeras y más importantes son los casos de fallas de la política pública que crean vallas de la calidad.

La falla de Estado en la estructuración y regulación del sector financiero es un ejemplo en el que las ineficiencias resultantes pueden crear barreras para las mypes. De hecho, mientras más se aleja el sistema financiero de ser eficiente y efectivo, mayor es la brecha entre los proyectos que podrían financiarse y los que en la práctica se financian. Y ello ocurre sobre todo en el caso de las mypes, que estructuralmente constituyen uno de los segmentos más

²² En teoría, una intervención de política pública que revierte una falla de Estado reduce o elimina las vallas de la calidad, mientras que intervenciones de política que compensan por fallas de mercado no eliminan las vallas, sino que ayudan a las mypes a superarlas. En estos casos, estaríamos definiendo la existencia de vallas de la calidad como desviaciones con respecto a mercados privados perfectos sin distorsiones. En vez de ello, preferimos definir la existencia de vallas de la calidad con respecto a un óptimo social. Por ello, usamos el eliminar o reducir vallas de calidad para todo tipo de intervención de política pública que revierte o compensa por fallas de Estado o de mercado.

difíciles de atender para los prestamistas (tanto por el monto de los préstamos como por la dificultad de verificar sus ingresos).

¿Cómo las fallas de Estado en el sistema financiero provocan vallas de la calidad relacionadas con las finanzas? Hay insumos clave para la intermediación financiera que son responsabilidad del sector público: un sistema nacional de identificación que funcione bien, registros nacionales de crédito, regulación de los sistemas de pagos, registros de garantías y sistemas legales para resolver quiebras y cobranzas son algunos ejemplos. En la medida en que el sector público pueda solucionar problemas en la provisión de estos insumos y mejorar la eficiencia del sistema financiero en general, habrá menos de las vallas de la calidad relacionadas con el acceso al financiamiento antes detalladas²³.

Los casos de estudio ilustraron otras áreas en las que el diseño y la implementación de regulaciones pueden crear vallas de la calidad. Por ejemplo, en la construcción. El caso estudiado en Perú identificó requisitos que hacen que la certificación de seguridad solo sea posible para edificios a gran escala en áreas más ricas, pero que son en buena medida irrelevantes para la mayoría de los hogares en la mayor parte del país. Adaptar cada vez más el aparato regulatorio del Estado a las realidades que enfrentan las mypes y encontrar formas de mejorar la seguridad, la formalidad, las leyes laborales y la recaudación de impuestos, también reduciría la prevalencia de vallas de la calidad.

Relacionado con este último punto, Sabel y Ghezzi (2021) indicaban que no es el costo de las licencias o demasiado papeleo, ni incluso las malas regulaciones, lo que impide la modernización, sino el hecho de que esas mypes no pueden cumplir con los estándares razonables exigidos por las cadenas de valor modernas. No niegan que esos problemas existieran, pero mencionan que deben sopesarse con los beneficios de permanecer en la informalidad (no pagar hipotecas, impuestos, etc.) y que, por lo tanto, el sector informal no parece estar sistemáticamente oprimido por el gobierno. Dicho esto, los hallazgos del

²³ Una forma emergente de generar datos de riesgo crediticio y asequibilidad para las mypes que se pueden usar para reducir el costo de los préstamos son las plataformas de pago móvil, como Plin y Yape en Perú. Los gobiernos deben hacer todo lo posible para que esos datos sean portátiles, de modo que los propietarios de pequeñas empresas puedan exponer sus datos de pago a un prestamista potencial como prueba de ingresos.

proyecto muestran que las malas regulaciones aumentan la valla de la calidad para un conjunto determinado de estándares requeridos. Por lo tanto, es papel del Estado lograr un equilibrio entre mantener ciertos estándares y generar normas realistas. Cuando se produce un divorcio entre las normas y la realidad, el Estado falla.

En el caso de la construcción, por ejemplo, el Estado podría implementar un estándar de seguridad paralelo para edificios por debajo de cierto valor, que requiera los criterios de seguridad mínimos necesarios (por ejemplo, soportes horizontales para seguridad sísmica), pero no otros (por ejemplo, la cocina no debería estar antes de la sala). Es preferible un conjunto simplificado de estándares de seguridad que realmente se puedan lograr y hacer cumplir para el sector de la autoconstrucción, que el *statu quo*, en el que los estándares que se piden corresponden al sector moderno y son irrelevantes.

Tal vez las fallas de Estado que crean vallas se ven más claramente en la provisión de infraestructura física. El caso de los hoteles en Colombia destaca los desafíos en el uso de herramientas digitales para las reservas y la gestión hotelera debido a la deficiente conectividad a internet en las zonas rurales. De manera similar, los productores de cacao a pequeña escala en Ecuador tienden a estar en áreas rurales con menor cobertura de caminos eficientes en comparación con los productores más grandes.

En general, es más probable que las mypes estén ubicadas en áreas marginadas que también tienden a sufrir deficiencias de infraestructura. Ello puede impedirles mejorar los estándares de calidad (definida esta de una manera amplia) requeridos para unirse a cadenas de valor más dinámicas. Un hallazgo sorprendente de los casos de estudio del proyecto es que existe un uso cada vez mayor de la tecnología incluso en actividades aparentemente de baja tecnología (*low-tech*), como bodegas y conducción de camiones. Las inversiones en infraestructura y las regulaciones que ayuden a la reducción de costos en la conectividad de internet móvil en todo el país no solo son útiles para los consumidores y las empresas intensivas en conocimiento —como era de esperarse—, sino también para las mypes.

Finalmente, el Estado es responsable del sistema educativo de cada país estudiado. No solo de la educación primaria, secundaria y terciaria, sino también de la vocacional. Observamos

una serie de barreras relacionadas con una oferta insuficiente de ciertos tipos de capacitación (por ejemplo, turismo en Colombia), así como sistemas de capacitación que no están lo suficientemente simplificados y escalados para satisfacer las necesidades de las mypes (por ejemplo, capacitación para arquitectos formales empleados por las empresas, pero no una formación de diseño simplificada que pueda ser ampliamente implementada para los maestros de obra de la construcción).

De manera similar a lo que ocurre con las regulaciones, la mejora continua del sistema educativo, y la adaptación del tipo de capacitación que brinda a las necesidades de todas las empresas de la economía, incluidas las mypes (y no solo las medianas y grandes empresas), reduciría la frecuencia y la severidad de las vallas de la calidad. Para ello, debe existir una estrecha comunicación entre el Estado y el sector privado, a fin de que la oferta pública de formación profesional se ajuste a las necesidades. Los ministerios responsables deben comprometerse con los líderes del sector privado, las asociaciones y otras agencias gubernamentales cercanas al sector privado en esas industrias.

5.2. Fallas de mercado

Los casos estudiados ilustraron también una serie de vallas de la calidad que no se deben a que el Estado no haya proporcionado insumos públicos como educación, infraestructura, regulaciones y capacitación, sino que persistieron debido a fallas de mercado que impidieron que surgieran soluciones desde el sector privado. Tales casos también podrían requerir de una acción correctiva de política pública, si esas políticas pudieran superar las fallas de mercado sin introducir fallas de Estado aún peores.

Un ejemplo es la frecuencia de la existencia de barreras a la difusión de capacidades y conocimientos a las mypes. Por ejemplo, el esfuerzo de enseñar a los propietarios de pequeñas tiendas/bodegas las técnicas y los beneficios de la modernización, identificando las mejores prácticas, y empaquetarlas en mensajes fáciles de entender y difundir (incluso en áreas de difícil acceso), sufre una falla de mercado. Los costos de este esfuerzo no podrían recuperarse fácilmente, ya que los beneficios solo son evidentes para los beneficiarios *ex post*

y, por lo tanto, prácticamente no pueden ser cobrados por adelantado por un proveedor privado; esto justificaría subsidiar este proceso.

Por ejemplo, las ONG y los gremios que trabajan en campañas de información para los propietarios de mypes que sufren estas barreras de información para mejorar la productividad y la calidad del producto, merecerían el apoyo público. La nueva tecnología también puede servir para reducir el costo de brindar este tipo de información y capacitación²⁴.

También existen claras fallas de mercado en el proceso de transferencia, articulación y aglomeración de tecnología. Sin apoyo público, las únicas entidades que internalizan suficientes beneficios para emprender este trabajo son las grandes empresas tractoras en partes concentradas de la cadena de producción, como se describe en muchos de los estudios de caso presentados aquí.

En esos casos, la empresa más grande realiza el esfuerzo y el gasto de llegar a conectarse con un gran número de pequeños proveedores/distribuidores, transferir conocimientos y tecnología, y conectarlos a cadenas de valor dinámicas. Pero, en el mejor de los casos, esa es una solución parcial, porque, incluso en partes concentradas de la cadena de producción, las empresas aguas arriba y aguas abajo (*upstream* y *downstream*) no capturan todos los beneficios de su trabajo en la promoción de la articulación y la aglomeración. Por lo tanto, invierten menos del óptimo social.

Los beneficiarios de estos esfuerzos pueden hacer (y a menudo hacen) “ventas paralelas” (*side-selling*) a los competidores después de beneficiarse de la nueva formación y las conexiones con el mercado. A medida que la empresa tractora se acerca a una participación de mercado dominante, se reducen estos efectos indirectos. Pero también se debilitan las presiones competitivas para mejorar sus proveedores o distribuidores de pequeña escala. Y, desde el punto de vista de la economía en su conjunto, es mejor que estas pequeñas empresas

²⁴ Por ejemplo, puede ser más barato y efectivo hacer un video de TikTok que se pueda reenviar a bodegueros en WhatsApp diciendo “3 formas de modernizar tu tienda”, que los clásicos folletos en papel y el envío de funcionarios de divulgación puerta a puerta. La inteligencia artificial también puede reducir el costo de capacitación.

aprovechen los beneficios de la tecnología, la aglomeración y la articulación, para vender de manera más amplia en lugar de solo a la empresa tractora que brinda el apoyo.

Por último, esas empresas tractoras no tienen ningún incentivo para promover los beneficios de la aglomeración que van directamente en contra de sus intereses. Por ejemplo, conectar a los pequeños compradores para mejorar su poder de negociación frente a la propia tractora²⁵. Por ello, existe un argumento claro para el apoyo público a estos esfuerzos. Naturalmente, como ocurre con toda intervención pública para corregir las fallas de mercado, se requiere ser realista con la capacidad y eficacia del gobierno para resolverlo. La experiencia peruana con los CITE proporciona un ejemplo útil de intentos de financiamiento pública para la transferencia de tecnología y la articulación. Estos centros de extensión tecnológica proporcionaron una amplia gama de programas más típicos, como seminarios de capacitación y equipos de demostración para fomentar la transferencia de tecnología, con muchos éxitos. Además, su experiencia mostró que había una cantidad significativa de valor creado por los CITE simplemente actuando como impulsores de la articulación: conectando a las pequeñas empresas entre sí, conectándolas con oportunidades financiadas con fondos públicos que no conocían, conectándolas con procesadores aguas abajo y compradores, etc. Un ejemplo de articulación ejecutada por los CITE es la articulación de pequeños productores de palta hass en el sur del país con una empresa exportadora de clase mundial, los cuales desarrollaron acuerdos comerciales y de provisión de paquetes tecnológicos para alcanzar el estándar y la productividad requerida para el ingreso de los pequeños productores en esta cadena de valor. A esto se sumó la articulación con una empresa minera cuya zona de influencia albergaba a los pequeños productores, para financiar el proyecto y hacerlo más eficiente mediante la implementación de sistemas de riego modernos y energía alternativa para reducir los costos operativos a futuro.

Otro buen ejemplo de articulación de los CITE implicó el trabajo con pequeños productores de fibra de alpaca, a los cuales se apoyó mediante su organización en una nueva cooperativa,

²⁵ Claramente, hay distintos modelos de asociatividad posibles, y si la empresa tractora es la que lidera el proceso, es natural que no incentive modelos que vayan en contra de sus intereses.

la asistencia técnica para lograr una certificación internacional de buen trato animal — valorada ampliamente por los mercados internacionales—, el acopio de la fibra de alpaca y la logística para la venta en escala adecuada a la industria de procesamiento, la cual premió esta oferta mejorada con un incremento de casi un 20 % sobre el precio regular.

Como siempre, los programas gubernamentales para superar las fallas de mercado son susceptibles de fallar por sí solos. De hecho, los casos mostraron que, en muchos casos, había programas gubernamentales existentes para superar los impulsores de las vallas de la calidad, pero que simplemente no estaban logrando sus objetivos. Por ejemplo, en Colombia existen varios programas para ayudar a los conductores a actualizar sus camiones, y programas existentes que se centran en las capacidades y el acceso al financiamiento (para estos y otros sectores).

La complejidad siempre está (y estará) en los detalles, y se necesitan esfuerzos constantes para mejorar. Algunos programas parecen ser efectivos, pero son pequeños y por lo tanto con impacto limitado, y otros necesitan mejoras. Sin embargo, esa no es una razón para abandonar dichos programas. Los países que no cuentan con ellos probablemente enfrenten vallas de la calidad aún más pronunciadas.

6. Conclusión

Los casos de los países andinos sugieren múltiples dimensiones en las que las mypes enfrentan vallas de la calidad que limitan su modernización y crecimiento. La primera y más común son las capacidades (*skills*), que incluyen técnicas de gestión; habilidades de gestión financiera, de ventas y *marketing*, para trabajar con herramientas y plataformas digitales; certificaciones de capacidades y procesos; y capacidades de emprendedor más generales.

El segundo conjunto de restricciones está referido a los desafíos que impiden la necesaria articulación y aglomeración. Ello incluye las necesidades de muchas mypes de combinar su producción para alcanzar cantidades mínimas requeridas por compradores (o proveedores), así como sus necesidades de vincularse con otras mypes, y con proveedores, compradores y el sector público.

Por último, el tercer conjunto son las restricciones financieras, que incluyen la falta de financiamiento externo y también factores de riesgo e incertidumbre que dificultan que los financiadores externos sirvan al sector, y que hacen que sea aún menos atractivo para los propietarios reinvertir sus ganancias retenidas.

Estas barreras son el resultado tanto de fallas de Estado como de fallas de mercado. En el ámbito gubernamental, la falta de una regulación eficiente y una infraestructura adecuada, así como deficiencias en el sistema educativo y financiero, contribuyen a estas vallas. Por otro lado, las fallas de mercado, como la falta de difusión de conocimientos y tecnologías, también requieren de intervenciones políticas para superarlas. El texto sugiere que una colaboración efectiva entre el sector público y el sector privado, adaptada a las realidades y necesidades específicas de las mypes, podría ser clave para superar estas barreras y permitir un desarrollo empresarial más inclusivo y sostenible.

7. Referencias

- Álvarez, F., Eslava, M., Sanguinetti, P., Toledo, M., Alves, G., Daude, C., & Allub, L. (2019). *RED 2018: Institutions for productivity: Towards a better business environment*.
- Anderson - Macdonald, S., Lacovone, L., Kankanhalli, S., & Narayanan, S. (2021). *Modernizing retailers in an emerging market: Investigating externally focused and Internally focused approaches*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3685514>
- Banerjee, A., Breza, E., Duflo, E., & Kinnan, C. (2019). *Can microfinance unlock a poverty trap for some entrepreneurs?* Working Paper 26346. NBER.
- De Soto, H. (1986). *El otro sendero: La revolución informal*. Instituto Libertad y Democracia.
- Eslava, M. (2019). The anatomy of productivity in Latin America. En *Institutions for productivity: Improving the business environment*. CAF.
- Ghezzi, P. (2023). *Estudio de valla de la calidad – Caso Perú (2023)*. Documento de trabajo. BID.
- Ghezzi, P., & Klinger, B. (2021). *Cómo fortalecer el Agrobanco y el financiamiento agropecuario: una visión productivista*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Granda, M., Amaya, A., & Campoverde, J. (2023). *Informe de consultoría “Valla de la calidad” – Caso Ecuador*. Documento de trabajo. BID.
- Hallward-Driemeier, M., & Nayar, G. (2017). *Trouble in the making? The future of manufacturing-led development*. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/27946>
- Hsieh, C., & Olken, B. (2014). The missing “missing middle”. *Journal of Economic Perspectives*, 28(3), 89-108.
- Jaramillo, M. (2013). *Is there demand for formality among informal firms? Evidence from microfirms in downtown Lima*. Avances de Investigación 0012. Grupo de Análisis para el Desarrollo (Grade).

- La Porta, R., & Shleifer, A. (2014). Informality and development. *Journal of Economic Perspectives*, 28(3).
- Levy, S. (2008). *Buenas intenciones, malos resultados. Política social, informalidad y crecimiento económico en México*. Océano.
- Levy, S. (2018). *Unrewarded efforts: The elusive quest for prosperity in Mexico*. Inter-American Development Bank.
- Lewis, A. (1979). The dual economy revisited. *The Manchester School of Economic & Social Studies*, 47(3): 211-2-99.
- Martín, C., & Bernal, F. (2023). *Análisis de sectores priorizados para Colombia – Proyecto BID*. Documento de trabajo. BID.
- Ríos, G, & López, Y. (2023). *Evolución de las MYPE's en el sector de servicios para países de CAN: Caso de Venezuela*. Documento de trabajo. BID.
- Rodrik, D. (2016). Premature deindustrialization. *Journal of Economic Growth*, 21, 1-33.
- Rodrik, D. (2021). *The metamorphosis of growth policy*. Project Syndicate.
- Sabel, C., & Ghezzi, P. (2021). *The quality hurdle: Towards a development model that is no longer industry centric*. Documento inédito.
- Ulyssea, G. (2018). Firms, informality, and development: Theory and evidence from Brazil. *American Economic Review*, 108(8), 2015-2047.