



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

Metodología para la Organización y Desarrollo de Redes Juveniles Empresariales con Enfoque de Género

# Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración PCJEM





# Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración PCJEM

**Metodología para la Organización y Desarrollo  
de Redes Juveniles Empresariales con Enfoque de Género**

Créditos

## Índice de Contenido

I. INTRODUCCION .....	8
II. GENERALIDADES DE LA GUÍA .....	9
a) ¿Qué es una red empresarial? .....	9
b) ¿Qué objetivo tiene la guía y que pretende? .....	9
c) ¿Quiénes acompañan y promueve el desarrollo de las capacidades empresariales de la juventud en Nicaragua? .....	9
d) ¿Quiénes son los protagonistas? .....	10
e) ¿Quiénes acompañarán el desarrollo de las redes empresariales de jóvenes y cuáles son sus características? .....	11
f) ¿Cuáles son las funciones básicas de la persona articuladora? .....	11
III. IMPORTANCIA DE LAS REDES EMPRESARIALES .....	12
a) ¿Qué importancia tienen las redes empresariales? .....	12
b) ¿Qué otros beneficios tienen las redes empresariales? .....	13
c) ¿Qué aspectos debemos superar y vencer para trabajar en redes empresariales? .....	13
d) Articulación Productiva .....	14
IV. GUIA PARA ORGANIZAR UNA RED EMPRESARIAL CON PERSONAS JOVENES	15
FASE I. Promoción de la idea e identificación de la red .....	16
Paso 1: Identificación de los Negocios/Unidades Productivas .....	17
Paso 2: Análisis preliminar de la empresa, negocios o unidades productivas .....	27
Paso 3: Evaluación de factores críticos .....	32
Paso 4: Evaluación de los Costos de Transacción .....	37
Paso 5: Selección de grupos .....	42
FASEII. Generación de relaciones de confianza .....	44
Paso 1: Conocimiento mutuo de las personas integrantes de la red .....	45
Paso 2: Presentación de empresas/unidades productivas .....	48
Paso 3: Intercambio de experiencias mediante visitas a redes que están operando .....	50
Paso 4: Contacto de las empresas con el sistema de fomento .....	53
Paso 5: Elaboración y aprobación del reglamento interno .....	60
FASE III. Proyecto piloto .....	62
Paso 1: Creación y administración de un fondo común .....	63
Paso: 2 Selección de objetivo común de corto plazo .....	69
Paso: 3 Proyecto piloto .....	72
Paso: 4 Carta Compromiso .....	75
V. ANEXOS .....	77
Grupómetro .....	79



# Presentación



## I. Introducción

Con el acompañamiento del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional a través del Instituto Nicaragüense de la Juventud (INJUVE) y el Programa Conjunto Juventud Empleo y Migración (PCJEM), están haciendo posible que las personas jóvenes de los departamentos y municipios seleccionados de Nicaragua, emprendan sus propios negocios, organizados en grupos, asociaciones y/o cooperativas.

Para mejorar su competitividad, es necesaria la organización en redes empresariales, que les permita desarrollar alianzas o vínculos entre empresas similares para que incrementen su capacidad de producción y/o de servicio, a través de la realización de acciones colectivas entre jóvenes.

Para que las personas jóvenes nicaragüenses emprendedores den el salto a la competitividad, es necesario acompañarlos con metodologías que permitan su organización y articulación en redes. Un nuevo esfuerzo del GRUN, expresado en la Guía Metodológica para Redes Empresariales Juveniles con enfoque de género, permitirá lograr que las empresas se afiancen de forma colectiva.

La Guía está diseñada para ser aplicada por personas **Articulatoras de Empresas**, quienes acompañarán a las personas jóvenes empresarias que están siendo apoyadas por el PCJEM a motivarles para su conformación y organización en redes horizontales con inclusión hacia hombre y mujeres.

Esta Guía es acompañada por un cuaderno de trabajo denominado "Cartilla para organizarse en redes", dirigida a las personas jóvenes emprendedoras. Ambos documentos constituyen las herramientas básicas para acompañar y motivar la organización de una red empresarial basada en la Metodología de Redes Empresariales Horizontales con enfoque de Género que ONUDI ha venido trabajando de forma exitosa con diferentes sectores económicos de Nicaragua.

## II. Generalidades de la Guía

### a) ¿Qué es una red empresarial?

Una red empresarial horizontal es una **alianza estratégica** entre un grupo claramente definido de empresarios y empresarias independientes similares, **que identifican problemas comunes y que buscan alcanzar objetivos colectivos** a través de acciones conjuntas orientadas al mejoramiento de la competitividad, e impulsan **relaciones equitativas** entre hombres y mujeres.

### b) ¿Qué objetivo tiene la Guía y que pretende?

Ofrecerles a las personas articuladoras de Redes Empresariales una herramienta o guía para orientar el trabajo de sensibilización, formación y fortalecimiento de la **asociatividad** para la organización en redes de grupos de jóvenes emprendedores.

Pretende desarrollar la competitividad de empresas constituidas por personas jóvenes empresarias, a fin de alcanzar objetivos comunes de corto y mediano plazo, orientados hacia el desarrollo personal y empresarial.

### c) ¿Quiénes acompañan y promueven el desarrollo de las capacidades empresariales de la juventud en Nicaragua?

El Gobierno de Reconciliación y de Unidad Nacional, a través del Instituto Nicaragüense de la Juventud (INJUVE), que impulsa el Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración (PCJEM), financiado por el Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM), con recursos de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

El Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM), es un mecanismo de Cooperación Internacional enfocado a alcanzar el cumplimiento de los ODM y promover la reforma del Sistema de las Naciones Unidas (SNU) en todo el mundo a través de las organizaciones que la conforman, tales como PNUD (agencia líder), ONUDI, OIT, UNFPA, FAO, y OMT; quienes a su vez brindan asistencia técnica, financiera y acompañamiento al Gobierno de Nicaragua para su implementación. El F-ODM apoya en el país a 6 Programas Conjuntos, uno de ellos es el Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración (PCJEM) e interactúa con varias instituciones socias como el INJUVE (líder del Programa), el MITRAB, INATEC, MIGOB-DGME, INTA, INFOCOOP, INPYME, INTUR e INIDE.

El Programa que tiene por objetivo desarrollar las capacidades nacionales para mejorar las oportunidades de empleo y autoempleo de las personas jóvenes en Nicaragua y apoya los esfuerzos nacionales para identificar, desarrollar e implementar medidas que mejoren el acceso a un empleo decente de las y los jóvenes socialmente vulnerables de zonas urbanas y rurales, previniendo de esta forma los efectos negativos de la migración.

#### **d) ¿Quiénes son los protagonistas?**

Son las y los jóvenes emprendedores nicaragüenses, que han iniciado el desarrollo de planes de negocios en las empresas o unidades productivas, con el acompañamiento de el Programa Conjunto: Juventud, Empleo y Migración (PCJEM), organizados en grupos, cooperativas o asociaciones, los que van a conformar redes empresariales sin exclusión de sexo, condición física, religión, etc.

#### **e) ¿Quiénes acompañarán el desarrollo de las redes empresariales de jóvenes y cuáles son sus características?**

Las personas articuladoras encargadas de promover y organizar las redes empresariales, quienes tienen el siguiente perfil:

- Educación Técnica.
- Experiencia empresarial.
- Formación o habilidades para desarrollar estrategias de mercadeo.
- Conocimientos de metodologías participativas.
- Experiencia en manejo de herramientas de diagnóstico y mejoras de empresas.
- Entrenamiento y/o experiencia en la integración y manejo de grupos.
- Capacitación en organización y construcción de conocimientos.

**Es una persona que además tiene las siguientes habilidades**

- Liderazgo.
- Sabe escuchar a la gente.
- Ser una persona persuasiva al vender la idea de formar la red.
- Negociadora: Capacidad para conciliar ideas y posturas distintas.
- Tiene visión estratégica de largo plazo.
- Genera confianza en la gente.

- Orientación hacia el logro, hacia el SI SE PUEDE. Los cuellos de botellas los convierte en oportunidades de aprendizajes.
- Ser paciente y ecuánime.
- Mantener una posición equilibrada y actitud positiva.
- Orientación hacia las relaciones personales.
- Sensibilidad hacia la equidad de género.
- Objetividad para no crear dependencias y saber cuándo retirarse oportunamente.
- Flexibilidad de pensamiento.
- Contar con buenas relaciones y capacidad para establecerlas.

#### **f) ¿Cuáles son las funciones básicas de la persona articuladora?**

1. Darse a la tarea de conocer las características de la localidad donde han instalado sus negocios las personas jóvenes que va acompañar, tales como: tradiciones, actividades económicas, patrones de comportamiento, instituciones y organismos con presencia, tipos de servicio ofrecidos por las empresas otros de interés.
2. Establecer contactos con organizaciones, líderes territoriales, autoridades locales, etc.
3. Establecer contactos con las personas jóvenes que tienen empresas y/o negocios.
4. Identificar y seleccionar grupos de empresas viables y con interés de desarrollo.
5. Propiciar las relaciones de confianza entre el empresariado.
6. Contribuir a la eliminación de los obstáculos que surjan en la organización de redes.
7. Estimular, acelerar y guiar el proceso de aprendizaje e integración entre las empresas.
8. Facilitar la identificación de proyectos piloto y estratégicos.
9. Fomentar en las personas jóvenes empresarias a buscar apoyo con especialistas e instituciones de fomento para el desarrollo de proyectos.
10. Promover acciones de equidad de género.
11. Elaborar, ejecutar, dar seguimiento y evaluar planes de acción que proyecte y visibilice a las empresas de la red.
12. Establecer espacios de intercambio entre integrantes de la red.

### III. Importancia de las redes empresariales

#### a) ¿Qué importancia tienen las redes empresariales?

Una de las estrategias de la articulación productiva, está basada en la organización de redes empresariales y tiene como objetivo aumentar la capacidad competitiva de las empresas, unidades productivas o negocios, por medio del mejoramiento de la equidad y la búsqueda de sinergia entre los diferentes actores.

Por tanto una red empresarial, se convierte en un espacio donde se crea y crece la confianza entre sus integrantes, que al sensibilizarse y creer en las ventajas de las redes, realizan actividades en común que les beneficia. Por eso uno de los aspectos principales que debe tener la persona articuladora es generar empatía.

Una vez que se ha logrado lo anterior, la principal pregunta que surge al momento de iniciar la organización de una red, es **¿para qué me sirve ser parte de una red empresarial?** Para esta pregunta las personas involucradas tenemos que tener respuestas claras basadas en la verdad. Las siguientes tres respuestas son claves:



## b) ¿Qué otros beneficios tienen las redes empresariales?

Además de estos tres aspectos (mejorar, competir y ganar) existen otros beneficios:



- Salir del aislamiento y el individualismo.
- Potenciar los recursos económicos y humanos a través de la sinergia del grupo.
- Acceder como grupo a servicios, productos y beneficios a los que suele ser más costoso hacerlo de manera individual.
- Optimizar las condiciones de negociación frente a intermediarios, proveedores y clientes, que de manera individual es más difícil.
- Acceder a fuentes de recursos financieros aumentando la posibilidad con el grupo.

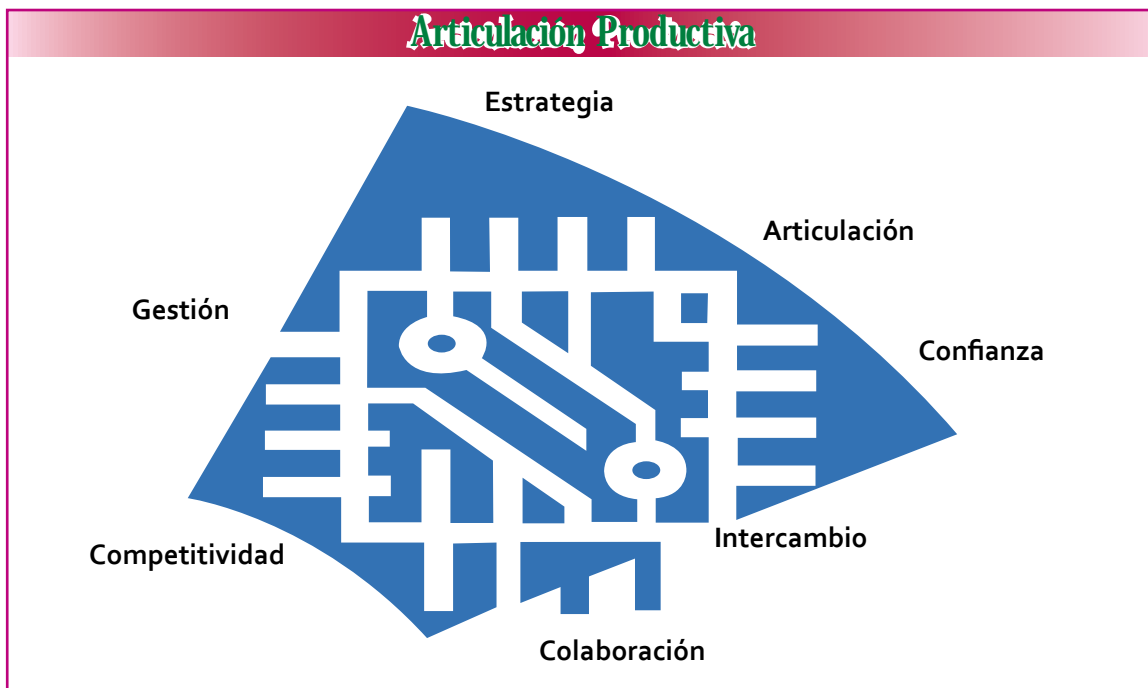
## c) ¿Qué aspectos debemos superar y vencer para trabajar en redes empresariales?

- La desconfianza a trabajar en grupo.
- El temor a exponerse ante otras personas.
- Ser capaz de tomar decisiones fuera del ámbito familiar o de la pareja.
- Vencer el temor a controlar o ser controlados por los demás.
- Vencer el temor y dudas ante lo desconocido.
- Vencer el temor a perder dinero aportado al desarrollo del grupo.
- Enfrentarse con desigualdades de género y machismo arraigado.

Aspectos	Si	NO
Tienes confianza de trabajar en grupo.		
Sientes temor a exponerte ante otras personas.		
Sos capaz de tomar decisiones fuera del ámbito familiar o de la pareja.		
Alguna vez has sido controlado o has controlado a otras personas.		
Tienes temor a lo desconocido.		
Tienes temor a perder dinero aportado al desarrollo de un grupo al que perteneces.		
Te has enfrentado a desigualdades de género y machismo arraigado.		

Nota: Si él o la joven tiene más de 5 respuestas Si es más viable que tenga las características de ser parte de una red.

El siguiente gráfico muestra los principales factores involucrados en el proceso de una articulación empresarial productiva.

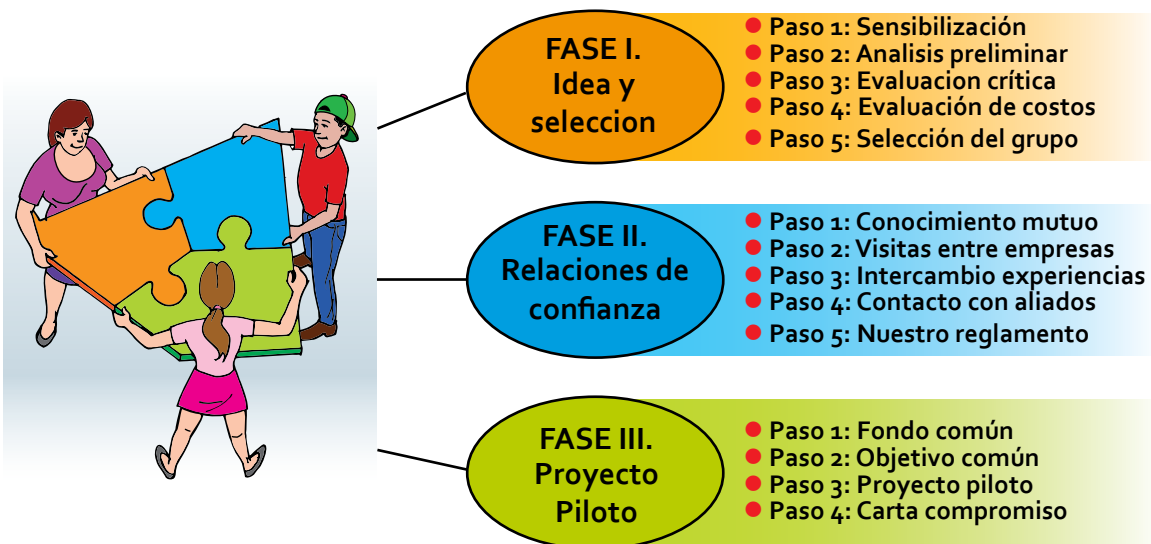


## IV. Guía para organizar una red empresarial con personas jóvenes

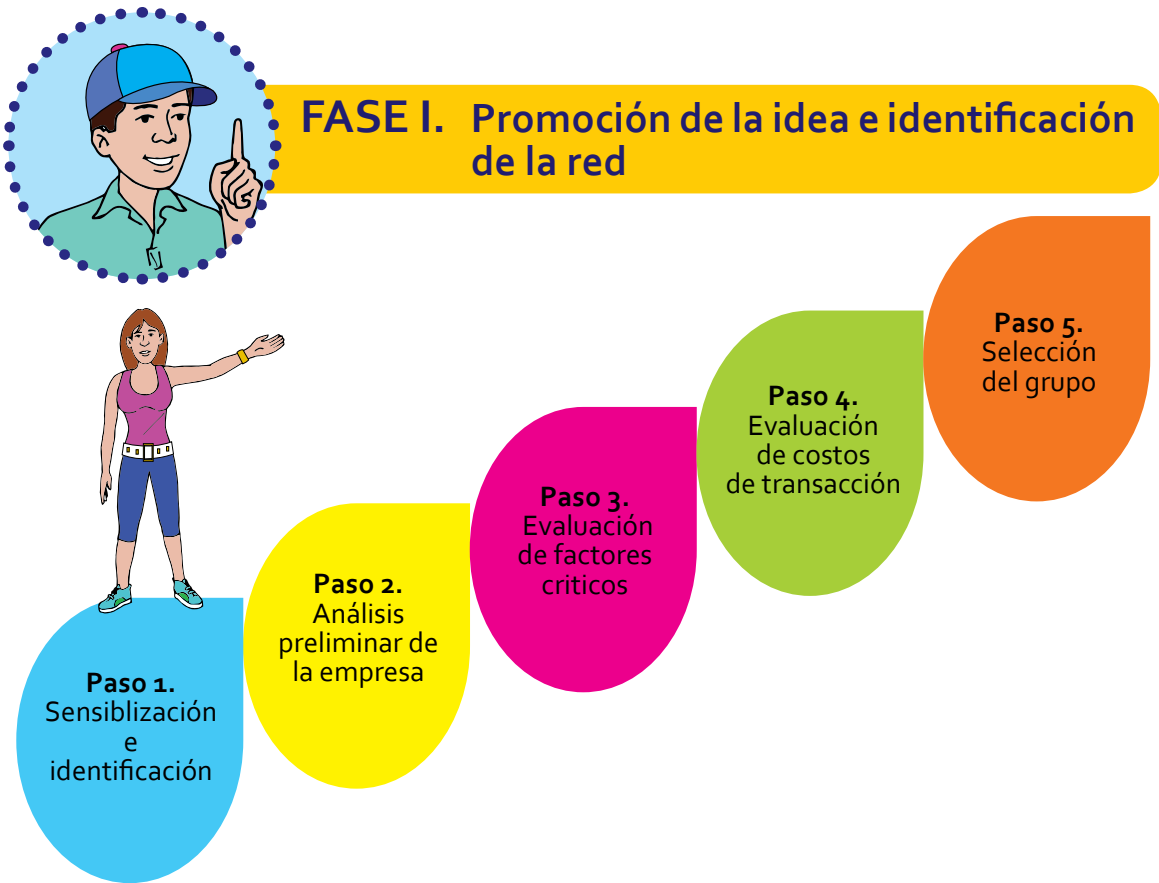
La metodología de redes empresariales horizontales con enfoque de género a implementarse por el Programa Conjunto Juventud Empleo y Migración ha sido validada en la práctica por ONUDI/UNIFEM (2008) en diferentes rubros y zonas de Nicaragua y consta originalmente de cinco fases, sin embargo, para efectos del Programa, se ha adecuado para aplicarse en las personas jóvenes emprendedoras del programa, retomándose las tres primeras fases, conservando en su estructura original el principio de trabajar de forma estructurada y en **asociatividad** para conseguir articular a las personas empresarias en redes. Asimismo los aspectos que conciernen a la equidad de género se abordan en todas las fases y pasos y no de forma separada.

A continuación se describe cada una de las tres fases a desarrollar con sus respectivos pasos metodológicos:

Cuadro No. 1. Resumen de pasos metodológicos para organizar una red.







El punto de partida de una red empresarial horizontal consiste siempre en convencer a sus integrantes, mediante la demostración de que se pueden generar cambios a través de la acción conjunta. Por tanto es importante dedicar todo el tiempo necesario a promover y explicar la viabilidad del trabajo en redes.

El tiempo y el esfuerzo invertido en esta fase de Promoción de la idea e identificación de red son fundamentales, puesto que es la fase para enamorar a los posibles integrantes de la red.

Es importante en esta fase del proceso que el articulador o la articuladora tenga especial cuidado y sensibilidad para evitar discriminar a las personas, especialmente a las mujeres por sus roles de género, así como a personas que puedan tener alguna condición física diferente.

Esta fase es básicamente desarrollada por la persona articuladora, la cual juega un rol clave y estratégico, porque las personas empresarias están empezando a descubrir la importancia de estar en redes, sin embargo, en cada momento, se tiene que promover la participación para generar apego y compromisos de sus posibles integrantes.

## Paso 1 : Identificación de los Negocios/Unidades Productivas

### Punto de partida

La persona articuladora antes de tener contacto con las y los jóvenes, debe conocer la siguiente información preliminar y para ello ha de completar por cada grupo, el siguiente cuadro:

Cuadro Información preliminar

Aspecto	Preguntas	Escriba las respuestas
Nombre de la empresa.	¿Cómo se llama la empresa?	
Nombre de la empresaria o empresario.	¿Cómo se llaman los y las empresarias?	
Actividad económica.	¿A qué actividad económica se dedican?	
Tipo de productos y servicios.	¿Qué productos o servicios produce o vende la empresa?	
¿Dónde está localizada la empresa?	Departamento.	
	Municipio.	
	Localidad/Barrio.	
	Teléfono.	
	Correo electrónico.	
Recursos Humanos.	¿Cuántas personas trabajan en la empresa?	
	¿Cuántos son mujeres y cuántos hombres?	
	Mencionar si trabajan como socios sin salario o si tienen salario.	
Mano de obra externa o familiar.	¿Trabaja la familia?	
Valoración de factores socioculturales que limitan la participación de hombre y mujeres.	¿Qué limita la participación de los hombres y de las mujeres?	

**Otros aspectos y elementos claves que debe tener presente la persona articuladora al conocer el grupo son:**

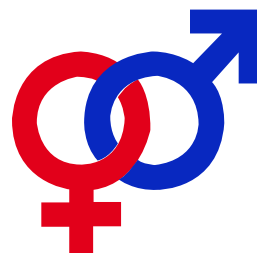
Conocer bien la región y el sector económico de las empresas.
Buscar información secundaria disponible tales como: diagnósticos del sector, etc. Levantar la información desagregada por sexo.
Apoyarse en líderes de la comunidad, ya sean personas individuales, instituciones o gremios destacados. Hacer contacto con organismos gremiales y asociaciones empresariales interesadas.
Saber identificar líderes con voluntad de servicio, que sean serios y congruentes con sus acciones.
Identificar inicialmente la viabilidad de trabajar en asociatividad.
Análisis de la localidad y su entorno; Patrones culturales, códigos de conducta, antecedentes históricos, entre otros.
En el caso de las mujeres si tienen disposición de tiempo y libertad para asistir a reuniones, importante conocer el # de hijos, estado civil, si tiene a su cargo algún adulto mayor, otros relacionados.

Luego de analizar lo anterior, la persona articuladora estará en capacidad de saber previo a verse con el grupo, si éste es elegible o no para formar una red empresarial, esta información la irá enriqueciendo con el pasar del tiempo.



## Pautas de Género

Variables a considerar y condiciones claves para establecer desde el inicio, durante y después a la formación de redes empresariales horizontales.



¿Otras actividades económicas alternativas que realicen?

Poner de forma general

---

---

Importancia del subsector o rama de actividad en la economía local y nacional.

Investigación breve

---

---

Generación de Empleo

**# Hombres**

Actividades que realizan en la empresa

---

---

**# Mujeres**

Actividades que realizan en la empresa

---

---

Cuales factores influyen en esta desagregación de actividades que realizan en las empresas.

---

---

¿Cómo se encuentra el liderazgo por sexo en el sector económico de su negocio?

Según su investigación y apreciación

---

---

---

---

Relaciones con el entorno y actores locales/Servicios de desarrollo empresarial, enfoque de género, aspectos técnicos, otros.

Si existen enumerarlos y cuál es el rol de cada uno.

---

---

---

---

Existen Políticas municipales de apoyo a la actividad de las empresas directas e indirectas favorables a la equidad.

- Fiscal
- Acceso a información
- Capacitación
- Aspectos sociales
- Aspectos Productivos
- Otros

Participación de la familia en el negocio (Aclarar para hombres y Mujeres).

---

---

El llenado de esta ficha va a permitir conocer las brechas de inequidades existentes o no dentro de las y los posibles integrantes de la red.



## Cómo hacer en este paso

Una vez que ya conozca las características generales del o los grupos, organice con apoyo de la persona líder o aliados identificados las visitas de sensibilización.



### Visitas de sensibilización

Estas visitas tienen por objetivo informar, motivar y convencer a los posibles integrantes que formen parte de una red y las ventajas que pueden tener. Las visitas son a cada integrante del grupo de jóvenes.

1. Previo a la visita, identifique el momento oportuno para realizarla y verifique que la persona esté disponible.
2. Una vez coordinada la visita, explicarles al joven empresario o empresaria quien es usted "soy una persona que viene para acompañarte en tus ideas y acciones de negocios...", para esto es importante abordar la posibilidad de trabajar con otras empresas para articularse entre sí y conformar redes, las cuales estarás guiando en su desarrollo colectivo. A continuación pregunta si acepta tu propuesta diciendo: Sí decides juntarte con otras personas jóvenes empresarias que tengan negocios similares al tuyo y puedan realizar acciones en común donde todos salgan ganando, continúe explicando las ventajas y desventajas de ser parte de una red empresarial y como puede hacer para aprovechar esas ventajas.
3. Si logró que la persona muestre interés y esté dispuesta a colaborar, propóngale ser parte de un grupo semilla y dígame si le puede acompañar a una visita a la siguiente empresa. En la próxima visita, permita que sea esta persona la que hable y usted solo apoye si lo considera necesario, esta persona tiene que plantear lo mismo que usted le dijo a él o a ella cuando usted la visitó la primera vez. Realice las siguientes visitas con las personas que logró convencer a ser parte de un **grupo semilla**, de tal manera que la tercera visita ya la tiene que hacer con unas 2 o 3 personas y así sucesivamente.

Cuando haya visitado entre 5 y 10 personas empresarias con negocios similares, del mismo tamaño, territorio y sector de la economía; con la ayuda de la persona líder y del grupo semilla, organicen reuniones de motivación donde participan todas las personas a las que usted logró visitar, es decir al grupo semilla y a otras personas interesadas.

## Reuniones de motivación

- Invite personalmente y por escrito a cada una de las personas integrantes del grupo, escribiendo en la invitación el objetivo claro de la reunión. *Ver en anexo invitación.*
- Durante las reuniones despierte el interés del grupo para organizarse en red, para ello presente: ventajas y retos de una red. *Ver anexo (Ventajas y retos de las redes).*
- Al analizar las ventajas: pregunté al grupo, como harían para aprovechar esas ventajas y convertirlas en sus propias oportunidades. Todas las reflexiones anótelas en un cuaderno de registro.
- Al hablar de las retos pregunte al grupo, ¿Cómo harían para superarlas?
- Al final, rete al grupo preguntando, ¿quiénes de ustedes estarían dispuestos/as a aprovechar las ventajas de organizar una red y a vencer los obstáculos?
- Anote cuidadosamente el listado de las personas que estarían dispuestos a ser parte de una red.
- Explique claramente que para ser parte de una red, tienen que dedicar parte de su tiempo, recursos y mucha paciencia para lograr lo que el grupo se proponga como objetivo común. Pero que a su vez, transmitirles que es satisfactorio lograr las metas propuestas.
- Al finalizar este paso, usted realice un análisis si el grupo es elegible o no para integrar un red. *Ver cuadro anexo características para elegir a una red.*

## Anexos de este paso

### Ejemplo de una Invitación

#### INVITACIÓN A REUNIÓN

Compañera: Regina Duarte

*Sabía usted, que estar organizada en una red empresarial, le dará la oportunidad de crecer como empresaria.*

Para conocer más información sobre esto, le estamos invitando a una reunión, para presentarle la oportunidad que tiene para hacer crecer su negocio de forma colectiva con otros y otras empresarias de su localidad.

**Lugar de la reunión:** Escuela Dulce Nombre

**Día:** Viernes 15 de Diciembre 2012

**Hora:** 4:00 Pm

**SU ASISTENCIA ES MUY IMPORTANTE**





### Ventajas y Retos

VENTAJAS	RETOS
Compartir información, aumenta el conocimiento.	Requiere de tiempo de parte del grupo, el reto es dedicarse.
Las compras en colectivo, bajan costos.	Recursos de sus integrantes a veces son limitados, entre todos pueden hacer aportes.
Acceso a capacitación conjunta, aumenta las capacidades y disminuyen costos.	Aprender a convivir y compartir con hombres y mujeres que no son de nuestra familia y tienen diferente forma de ser.
Acceso al financiamiento en grupos.	Compartir sus problemas y sus sueños es un reto particular del trabajo asociativo.
Bajos costos de producción.	Superar valores negativos (Impuntualidad, chismes, negativismo, triunfalismo, amiguismo).
Ventas en conjunto, aumentan el volumen.	



## Anexo: características para identificar empresarios y empresarias elegibles para una red.

Son elegibles para formar una red cuando:	No son elegibles cuando:
Sí las personas jóvenes tienen disposición y disponibilidad para trabajar e invertir sus propios recursos en un proyecto conjunto aun a pequeña escala.	Las empresas que no cuenten con una actividad económica de producción o servicio que genere ganancia y carezca de las condiciones mínimas de trabajo.
Sí las y los empresarios y empresarias son del mismo sector y giro económico.	Las empresas tienen niveles de endeudamiento que la ha hecho caer en mora y además no tiene la posibilidad y/o disposición de pagos de sus deudas.
Sí las empresas que muestren interés claro por constituir y ser parte de un agrupamiento empresarial.	Las empresas no manifiestan un interés claro para constituir el agrupamiento.
Sí las empresas son homogéneas en el número de personas que trabajan y en los niveles de venta.	Las empresas tienen distinto tamaño en el número de sus trabajadores y sus ingresos.
Sí las empresas están en operación comercial y que fomentan el trabajo formal y temporal.	Las empresas no están operando.

### Recomendaciones para este paso

- Garantizar en la convocatoria, el enfoque de equidad de género para que más mujeres empresarias puedan ser incorporadas en redes con iguales condiciones que los hombres, particularmente cuando surgen mujeres empresarias en sectores con liderazgo económico masculino.
- Iniciar las reuniones indicando en la agenda lo que se va a abordar (preparar reuniones motivadoras, sin dar por hecho que todas las personas están claras de los temas que se discutirán en cada reunión).

- Llevar una bitácora o libro de actas para el registro del desarrollo del grupo (para efectos de historial, sistematización y evaluación se debe dejar constancia de lo que la red va discutiendo, acordando y haciendo).
- Si en este paso tienen la oportunidad, presentar experiencias exitosas e intercambio con empresarios y empresarias con mayor desarrollo (el mejor ejemplo de viabilidad del trabajo en redes es conocer a los protagonistas de una red exitosa, esto tiene un efecto más efectivo que cualquier reunión).
- Preparar charlas y exposiciones con materiales atractivos, adecuados al entorno del grupo (medios audiovisuales, exposición de productos, fotografías, videos, paleógrafos, murales), de acuerdo a las posibilidades de la persona articuladora y de la institución que acompaña el proceso.
- Considerar siempre en las reuniones el adecuado manejo de los tiempos, para mantener el interés de los participantes y las participantes y maximizar el uso del tiempo.

En este paso, la persona articuladora asume varios roles:



Facilita el proceso llevando información y usa instrumentos para alcanzar decisiones adecuadas del grupo que acompaña.

Toma el liderazgo del grupo de forma temporal en acciones iniciales, sin perder de vista que tiene que ir trasladando competencias poco a poco al grupo.





Identifica a las personas empresarias Hombres o Mujeres posibles integrantes de la red.

Esto mientras logra hacer andar la red y pueda caminar sola o con acompañamiento pero con mayor fortaleza y seguridad por parte las personas jóvenes que la conformen.

## Paso 2 : Análisis preliminar de la empresa, negocios o unidades productivas

### Punto de partida

En el paso anterior, ya tienes identificado al grupo dispuesto y con interés de formar una red empresarial, el punto de partida en este paso, es proponerles hacer juntos un análisis preliminar de la situación de sus empresas. De tal manera que se conozca en qué condiciones se encuentra la empresa/unidad productiva al momento en que se está integrando a la red empresarial.

- Vas a obtener mayor información y criterios para saber si con este grupo realmente se puede organizar una red.
- El nivel de desarrollo que tienen los negocios tanto de mujeres como de hombres y porque.
- Previo a reunirte nuevamente con el grupo, reconocer las fortalezas y debilidades y después profundizas estos aspectos con el grupo mismo.
- Darte cuenta y decirle al grupo que; conocer como están ahora les va a permitir soñar como quieren que sea su empresa a mediano plazo y poder comparar a futuro su avance. (Evalúa proceso/como una línea de base).

Las áreas sobre las cuales vas a realizar el análisis preliminar son: datos básicos de la empresa, recursos humanos, infraestructura, tecnología, maquinaria y equipos, contabilidad, mercadeo, relación con los clientes y proveedores, producción y calidad de los productos y servicios.

## Cómo hacer en este paso

Este análisis preliminar lo puedes realizar en entrevistas individuales o con todo el grupo, sí el grupo ya es una cooperativa o una asociación, es mejor que lo realices con el grupo. Es importante que el análisis lo hagas desde el punto de vista y experiencia de las mujeres y de los hombres, así te darás cuenta, los factores de competitividad que influyen en el desarrollo de empresas en manos de mujeres o de hombres.

### Entrevista individual

Organiza la entrevista ya sea con mujeres o con hombres empresarios de los grupos y usa la Ficha de análisis preliminar de la empresa, al finalizar las entrevistas, nota cuáles son las diferencias por sexo, esto luego te servirá para realizar acciones afirmativas a favor de las mujeres.

Para realizar la entrevista tienes que contar con el permiso de las personas empresarias, organízalas con la colaboración del líder o miembros del grupo semilla que integre en el primer paso. Recuerda que el proceso es de las personas empresarias, no tomes vos el liderazgo, trasládalo poco a poco al grupo. El grupo semilla se tiene que ir fortaleciendo en cada momento entre sí.

Esta entrevista tiene un tiempo aproximado de 2 horas. Trata de buscar el mejor horario para realizarla en conjunto con la persona empresaria.

Inicia la entrevista presentando las ventajas que tiene darse cuenta como está su empresa y poner estos datos por escrito, luego llenas la Ficha análisis preliminar de la empresa.

Indaga durante la entrevista:

- Su interés en trabajar en forma conjunta.
- Disposición a invertir parte de sus ganancias en desarrollar su empresa.
- ¿Cómo se siente con esta nueva experiencia?, ¿qué miedos tiene?
- Sus vivencias como persona empresaria, (cómo era antes, como es ahora, que ha hecho para estar en el punto donde está y que sueña hacer a mediano plazo, como se ve en un futuro próximo.

En el caso que decidas realizar una reunión con el grupo, separa al grupo por sexo y aunque sea del mismo negocio, haz el análisis diferenciado por sexo. Es decir que piensan las mujeres y que piensan los hombres. Igual que la entrevista utiliza la matriz del anexo.

## Reunión grupal

Para la reunión, que según el desarrollo del grupo puede ser más de una, busca un espacio físico en la comunidad ó lugar cercano con ayuda del líder y del mismo grupo. Previo a la organización de las reuniones pídele al grupo ponerse de acuerdo para que todos colaboren en llevar algo a la reunión, por ejemplo, cuadernos, lápices, paleógrafos, algún refresco, galletas, etc. Estas acciones colectivas, van cohesionando a los grupos.

Inicia la reunión presentando las ventajas que tiene darse cuenta como está su empresa y poner estos datos por escrito. Como ya tienes la Ficha de análisis preliminar de la empresa de cada unidad productiva que lograste llenar en las entrevistas anteriores. La reunión la puedes utilizar para concluir el llenado de esta ficha y que cada empresario comparta con el resto del grupo su propia ficha.

Si en esta reunión no da tiempo de abordar otro tema, fija una siguiente reunión para abordar en grupo los temas pendientes u otros nuevos que surjan:

Que el grupo comparta ¿qué interés tienen de trabajar de forma conjunta?

¿Qué disposición tiene el grupo para invertir parte de sus ganancias en desarrollar sus empresas?

¿Cómo se sienten con esta nueva experiencia, que miedos tienen como grupo?

Sí las personas empresarias están de acuerdo, que compartan sus historias de vida como persona empresaria, (¿cómo ha sido el proceso, las dificultades enfrentadas y que sueña hacer a mediano plazo?).

**ESTO SOLO SI ESTÁN DE ACUERDO.**

## Anexos de este paso

### Ficha análisis preliminar de la empresa

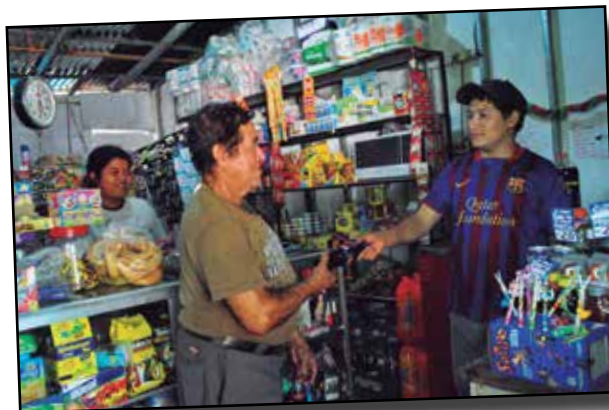
Aspecto	Preguntas	Escriba las respuestas / Indique si es hombre o mujer
Forma de trabajo	¿Cómo es la dinámica de trabajo?	
Maquinaria y equipo	¿Qué maquinarias, equipos, herramientas y utensilios emplea en su producción o servicio? ejemplos: máquinas de coser, molinos, etc. Según actividad económica.	
Canales de comercialización	¿Cuáles son los canales o formas de comercializar su servicio o producto?	
Ventas	¿Monto aproximado de ventas?	
Costos de producción	¿Costos aproximado de producción?	
Acceso al crédito	¿Tienen acceso al crédito?, ¿Dónde?	
Infraestructura	¿El negocio se encuentra independiente de la vivienda?, ¿Es un taller, un área de producción, un tramo, etc., fuera de la casa de habitación? ¿El espacio físico está en correspondencia con el producto o servicio que ofrece?	
Tecnología e informática	¿Tienen computadoras, teléfonos, etc.? ¿Hacen uso de otros medios de comunicación?	
Administración y contabilidad	¿Cómo llevan el control de sus ingresos y egresos?, ¿Es un cuaderno, es en un sistema contable formal, o no lo llevan?	
Mercadeo	¿Qué tipo de acciones de mercadeo utiliza? Identifican al menos las 4 P (Plaza, Precio, Producto y Publicidad). ¿Cómo hace propaganda a los productos, por qué medio, etc.?	
Producción y calidad de productos y servicios	¿Qué tan competitivos son sus productos o servicios en relación a la calidad?	
Relación con los clientes y proveedores	¿Quiénes son tus clientes? ¿Los conoces sí o no? ¿Quiénes son tus proveedores de insumos y materia prima? ¿Tienes sus nombres y datos para localizarlos en una urgencia?	

**Nota:** Esta ficha la puede ampliar la persona articuladora con otros datos, en dependencia del tipo de empresa.

### Recomendaciones para este paso

- Recuerda que cada empresa/unidad productiva tiene sus propias particularidades y aunque existan características similares en determinados sectores de la actividad productiva o de servicio, tendrás en algunos momentos que adaptar las herramientas y formatos a esas realidades.
- Recuerda que **se necesita tener confianza con alguien para pedirle que nos abra las puertas de su casa o unidad productiva y levantar información detallada de su negocio**. Por tanto, debe ser cauteloso en la forma de hacer la propuesta y realizar este paso, considerando que las personas convocadas para integrar la red apenas están conociendo al articulador o articuladora.
- Recuerda explicar las ventajas que tiene para cada empresa/unidad productiva, actualizar la información de su desempeño productivo y el estado y capacidad de sus equipos e infraestructura, cuidando de que no se perciba que esta información será de utilidad solamente para el articulador o la articuladora.
- Se recomienda utilizar dinámicas de grupos que permitan la mayor participación posible de cada empresario o empresaria.
- Contar con el punto de partida de su empresa, es decir cómo están ahora, les va a permitir, soñar como quieren que sea su empresa a mediano plazo y poder comparar a futuro su avance, así como gestionar acciones de mejorar continua.

**Hasta aquí ya conoces bastante bien a las personas empresarias y sus empresas.**





## Paso 3 : Evaluación de factores críticos

### Punto de partida

El análisis de todos los factores críticos, es de gran importancia para hacer la selección del grupo y facilitar el buen desarrollo de la red, permite tener criterios fundamentados para seleccionar adecuadamente a empresarios y empresarias que integrarán la red o, por el contrario, descartar a aquellas personas que podrían llevarla a enfrentar situaciones conflictivas y, eventualmente, su disolución.

Este es uno de los momentos más delicados en el proceso de conformación de la red empresarial, ya que significa tomar decisiones sobre quién sí y quien no será parte de la red.

La decisión de quienes integran la red, debe ser tomada por el propio grupo de personas empresarias.

Antes de analizar junto al grupo estos asuntos, como persona articuladora debe conocer los siguientes aspectos:



### Situaciones sensibles a considerar al evaluar factores críticos

Aspecto o Condición	Situaciones
Amiguismo.	Evitarlo, debido a que podemos integrar personas que no llenan los requisitos para estar en el grupo.
Personas conflictivas.	Evitarlas, con el propósito de mantener la armonía en el grupo o sector en que se trabaja.
Características de liderazgo negativo.	Reconocer las tendencias del conflicto por razones de autoridad, poder o intriga.
Características no compatibles con la asociatividad.	Tales como oportunismo, escepticismo, individualismo, entre otros.
Situación económica deficiente o sobre endeudada.	Que posteriormente puede afectar el desarrollo de la red.
Discriminación de personas.	Por alguna condición (raza, sexo, capacidades diferentes, entre otros), ya que los prejuicios muchas veces no permiten considerar las capacidades empresariales de las personas.

Si se decide en consenso con suficientes argumentos que una persona no ingrese en la red, se debe procurar que quien vaya a quedar fuera conozca la decisión de antemano y no se entere por terceras personas. Se puede explicar en una reunión con los demás empresarios y empresarias lo decidido; en este aspecto la responsabilidad individual de la persona articuladora de la red y de la institución que representa es muy importante.

Los factores críticos están relacionados con la ubicación geográfica de la empresa, aspectos legales, ambientales, endeudamiento, reputación de las personas empresarias, entre otros elementos a analizar. Las empresas de reciente formación, quizás no tengan necesidad de analizarlos, sin embargo, es importante hacerlo para prevenirlos y gestionar su realización o aclaración.

## Cómo hacer en este paso

Diseño metodológico para analizar factores críticos de las empresas

Contenido	Objetivos	Procedimiento	Responsable /Recursos Necesarios
Factores críticos	Analizar los factores críticos de las empresas.	Organiza grupos de trabajos mixtos para responder las siguientes preguntas:	Persona articuladora.
		<p><b>Primer bloque</b></p> <p><b>Tamaño:</b> ¿Qué tamaño tiene la empresa o unidad productiva?</p> <p><b>Sector:</b> ¿A qué sector industrial pertenecen</p> <p><b>Ubicación geográfica:</b> ¿Cercanía de las empresas similares en tamaño, tipos de productos, clientes y proveedores?</p> <p><b>Clientes metas:</b> ¿A qué población meta está dirigido el producto o servicio de las empresas?</p> <p><b>Endeudamiento:</b> ¿Con quienes tiene compromisos de pagos?, es decir si tienen deudas con personas e instituciones y como las enfrenta y amortiza.</p>	<p>La persona articuladora tiene que contar con la Guía y la Cartilla.</p> <p>Paleógrafo, marcadores, pizarra, fichas (no importa que sea de papel).</p>

Contenido	Objetivos	Procedimiento	Responsable /Recursos Necesarios
		<p><b>Aspectos legales:</b> ¿Cómo están organizados, si están legales, o en que paso de este proceso se encuentran, impuestos, etc.? Organizar un plenario con los resultados del primer bloque.</p>	
		<p><u><b>Segundo bloque de preguntas</b></u></p> <p><b>Aspectos laborales:</b> Si tienen colaboradores contratados, si están cumpliendo con sus obligaciones salariales como prestaciones y seguro.</p> <p><b>Aspectos ambientales:</b> Si la actividad económica no produce contaminación al medio ambiente</p> <p><b>Capacidad para resolver conflictos:</b> Resolución de conflictos, ante cualquier problemática que se pueda presentar.</p> <p><b>Factores limitantes de género:</b> Participación de hombres y mujeres, el enfoque de equidad de género con respecto a la realización de acciones</p>	<p>Persona articuladora</p> <p>Paleógrafo, marcadores, pizarra, fichas (no importa que sea de papel)</p>

Contenido	Objetivos	Procedimiento	Responsable /Recursos Necesarios
		<p>afirmativas o no hacia las mujeres y su desarrollo como empresarias y rol de género.</p> <p>Organizar un plenario con los resultados del segundo bloque.</p> <p><b>Cierre del taller</b> Reafirmar el compromiso que se ha venido trabajando en las reuniones espacios anteriores acerca de conformar la red empresarial.</p>	

### Recomendaciones de este paso

En algunos contextos, por ejemplo la situación legal o los aspectos ambientales, deben ser manejados con flexibilidad, ya que las condiciones externas pueden estar afectando el desempeño de las empresas/unidades productivas, en el caso que no aplique directamente obviarlos, si las empresas tienen poco tiempo de estar funcionando tener presente estos aspectos a futuro.



## Paso 4 : Evaluación de los Costos de Transacción

### Punto de partida

Para abordar esta temática se planifica impartir una charla que explique en qué consiste y su importancia, debido a que todo proceso tiene un costo y una inversión tanto económica como de tiempo, recursos humanos, etc.

### Cómo hacer en este paso

#### Charla sobre los Costos de Transacción

Organiza con el grupo una charla, donde presentarás:

##### a) El concepto de los costos de transacción:

*Son condiciones con las que se puede coexistir pero, en determinados casos, pueden dar paso a situaciones conflictivas; a estas condiciones y a la forma de enfrentarlas se les ha llamado "costos de transacción" debido a que su atención implica la inversión de tiempo y esfuerzos para negociar, en el caso en que se quiera evitar conflictos. Los grupos empresarial con costos de transacción menor, tendrá mayores posibilidades de éxito al conformar una red horizontal que los grupos con resultado alto en el análisis de costos de transacción.*

##### Refuerce la presentación

Haciendo uso de los anexos de este paso: Conceptos sobre los costos de transacción, costo de información, costo de coordinación y costos del tema de género.

##### Análisis de los costos de transacción

Para ello utilice las preguntas que se encuentran en la Matriz Anexa: Costos de transacción

Una vez analizadas estas preguntas, reflexione con el grupo, como hacemos para minimizar estos Costos de Transacción. Siempre anotar las reflexiones en un libro de apuntes.

## Sesión de trabajo

Después de la charla, como persona facilitadora debes elaborar un informe del estado actual del grupo. Este informe lo elaboras con cada uno de los aspectos que se muestran en el Anexo: Estado Actual de la Red Empresarial.

Cuando hayas terminado este documento, organiza una sesión de trabajo para exponerlo. Animando al grupo a que sus resultados son positivos y que tienen condiciones favorables para organizarse en una red empresarial. En esta sesión se deja oficializado y escrito en un acta de compromiso, dando fe de la conformación de la red.



## Anexos de este paso

### Conceptos sobre los costos de transacción: Coordinación, Información, Género







## Matriz Anexa: Costos de Transacción

Matriz para Evaluación de costos de transacción		
Costo de Información	Costo de Coordinación	Costo de Género
Preguntas propuestas a realizar en cada aspecto		
<p>¿Qué información del grupo quisieran saber todos y que aún no conocen?</p> <p>¿Qué me gusta de estar en este grupo?</p> <p>¿Qué no me gusta de este grupo?</p>	<p>¿Qué tan cerca viven unos de otros?</p> <p>¿Qué tan cerca están sus empresas?</p> <p>¿Se reúnen por su propia cuenta, cada cuanto?</p> <p>¿De que hablan? ¿Para que se reúnen?</p>	<p>¿Cuánto tiempo dedican las mujeres a la casa? Y cuanto a la empresa?</p> <p>¿Como hacen para cumplir sus responsabilidades en ambos espacios?</p> <p>¿Qué dificultades tienen para formar una red, por la inversión de tiempo y recursos?</p> <p>¿Como hombre o como mujer, a que aspiras que llegue tu empresa en 5 años?</p>



## Paso 5 : Selección de grupos.

### Punto de partida

Una vez que has recorrido con el grupo todos los pasos anteriores, prepara un resumen y organiza una última sesión de trabajo de esta fase. Esto te permitirá como articulador, que las y los empresarios consideren todas las recomendaciones que has brindado y puedan hacer la selección adecuada con los que realmente tengan deseos y disposición de trabajar de forma asociativa.

### Cómo hacer en este paso

Con toda la información que has recopilado a lo largo de los pasos anteriores, debes preparar este resumen:



## Estado actual de la red empresarial

### I. En relación a empresarios y empresarias

- 1) Disponibilidad de invertir parte de sus ganancias en el desarrollo de su empresa.
- 2) Disponibilidad de tiempo.
- 3) Voluntad de trabajar de manera colectiva.
- 4) Características emprendedoras.
- 5) Potencial de crecer como persona y empresa.
- 6) Mejora en el producto como resultado del trabajo en red.

### II. En relación al grupo

- 1) Qué valor agregado o que va a ganar la empresa con estar en red.
- 2) Cercanía entre las empresas a conformar la red para funcionar colectivamente.
- 3) Existe la posibilidad de juntarse con empresas de similar situación financiera, tamaño de la empresa, actividad y producto que realiza, capacidad instalada, tecnificación, otros.
- 4) Hay empatía y cierta confianza en el grupo y características de las y los propietarios.

### III. En relación al sector económico

- 1) Cuantos empleos generan directa o indirectamente a hombres y mujeres.
- 2) Que aportes hacen a la dinámica económica local.
- 3) Que servicios de apoyo tienen en el territorio a nivel de actores locales en el sector público y privado en relación a desarrollo empresarial, políticas públicas, aspectos técnicos relacionados, etc.
- 4) La red viene a aportar algo al sector al que forma parte.

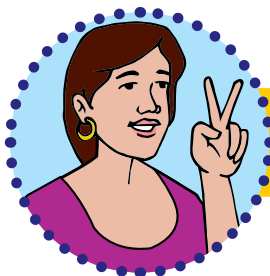
### IV. En relación a la localidad

- 1) Pueden llegar a ser parte de una red económica más grande del sector donde trabajan.
- 2) Posibilidad de articularse y formar alianzas con actores locales con potencial económico a escala.
- 3) Aporte al desarrollo local, ser visibilizados.

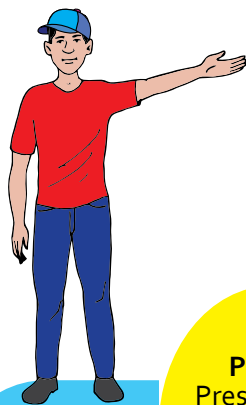
### V. Aspectos generales

- 1) Características sociales ambientales.
- 2) Acciones afirmativas hacia las mujeres.
- 3) Características de liderazgo y proactiva.

Una vez que has elaborado el resumen de todo el trabajo realizado, organiza una última sesión de trabajo con el grupo y presenta este resumen.



## FASE II. Generación de relaciones de confianza



**Paso 1.**  
Conocimiento mutuo de los integrantes de la red

**Paso 2.**  
Presentación entre empresas y unidades productivas

**Paso 3.**  
Intercambio de experiencias entre empresas y unidades productivas

**Paso 4.**  
Contacto de las empresas y unidades productivas con el sistema de fomento

**Paso 5.**  
Elaboración y aprobación de reglamento interno

Son muchas las condiciones de éxito para lograr la conformación de red. Pero la confianza viene a ser el aspecto subjetivo más importante, ya que en cualquier grupo donde exista confianza, será más fácil que se pongan de acuerdo entre sí.



La confianza es un proceso que se construye a partir de entender la lógica del otro: quiénes son las personas dentro de la red, su historia personal, conocer su familia y sus experiencias como empresarios/empresarias: cómo fue que construyeron sus empresas. Poner en el centro de sus preocupaciones a las personas jóvenes empresarios y empresarias como agentes de cambio.

Es importante que el articulador fomente la confianza como un proceso que se construye e inicia con el conocimiento del ser (la persona) y, en segundo lugar, con la lógica del tener (la empresa).

En esta fase es importante mantener vivo el entusiasmo de las personas empresarias en la idea de pertenecer a la red empresarial horizontal, por eso es vital el adecuado manejo de los tiempos, la calidad en el contenido de las actividades. Es decir que la gente no sienta que esta perdiendo el tiempo, sino invirtiendo para ganar. La confianza se promueve desde la fase 1 y continuará mientras exista red.

## **Paso 1: Conocimiento mutuo de las personas integrantes de la red**

### **Punto de partida**

Una vez que han sido seleccionadas las empresas que conforman la red, es necesario realizar un plan de trabajo y funcionamiento periódico para los primeros meses de accionar de la red.

### **Cómo hacer en este paso**

En este paso debes seguir las siguientes recomendaciones:

Es importante que, **a partir de la selección** de las personas empresarias que integrarán la red y entre la persona articuladora, se defina un calendario de funcionamiento, que estimule los siguientes aspectos:

Contenido de las reuniones	Fecha	Hora	Lugar	Responsable

- a) **Preparación de la reunión:** Cada reunión debe ser preparada de forma adecuada, siempre llevando el hilo del proceso del fortalecimiento de la red y cuidando el ritmo de trabajo del grupo.
- b) **Registro de acuerdos:** La persona articuladora debe llevar desde las primeras reuniones que se den a partir de esta fase II, un libro de acta, donde se registre todos los puntos tratados en la reunión y al final se registran los acuerdos a los que se lleguen, así al inicio de una próxima reunión el primer punto, será la revisión de los acuerdos. Es importante la división de responsabilidades e involucramiento de las y los jóvenes que la conforman.
- c) **Trasladar competencias:** Recuerda que desde el primer momento se dijo que como persona articuladora tu participación en la red es como facilitador de procesos, que poco a poco se tienen que ir trasladando competencias al grupo o a la persona que se destaque como líder dentro del grupo. Aquí se debe asignar lo que le corresponde hacer a cada integrante de la red.
- d) **Elección de grupo coordinador:** Un punto importante, es que se elija a un grupo que coordine la red de forma provisional. La coordinación debe estar integrada por las personas empresarias, con representatividad de mujeres y hombres en los cargos de toma de decisión. Los cargos sugeridos son:
  - **Coordinación:** Desempeña funciones de coordinación y dirección.
  - **Secretaría:** Registro y seguimiento de actas
  - **Tesorería:** Control y administración de inversiones y gastos.

Estos van a impulsar, delegar y ejecutar las primeras acciones hacia el desarrollo de la red. Se puede conformar comisiones que permita involucrar a otros integrantes y hacer acciones específicas de interés común.

- e) **La red es soberana en sus decisiones:** Hasta este momento el grupo coordinador es provisional porque aun no se ha aprobado un reglamento con normativas de funcionamiento; sin embargo, se puede reafirmar esta instancia de dirección, aun después de aprobados su reglamento.
- f) **Otros aspectos:**
  - **Tiempo:** Llevar agenda preparada para las reuniones, el tiempo máximo recomendado para una reunión es de 2 horas.
  - **Información previa:** Cada participante debe ser invitado directamente a la reunión, y debe saber a qué va, si es posible facilitar por escrito los aspectos relevantes.



## Recomendaciones

### Preparación de las reuniones

- Involucrar a las personas empresarias en el contenido de las reuniones y actividades.
- Definir los objetivos claros y alcanzables de las reuniones.
- Asegurar que la convocatoria sea directamente dirigida a la persona empresaria, cuidando siempre que haya participación equitativa de hombres y mujeres
- Los lugares para realizar las reuniones que sean adecuados y generen un ambiente tranquilo
- Hacer uso eficiente del tiempo.

### Selección de responsabilidades

- No caer en la trampa de conformar directivas muy numerosas, pues se hace difícil la toma de decisión.
- Por lo anterior, se debe identificar las funciones necesarias y a éstas asignarles las personas responsables de su cumplimiento.





## Paso 2 : Presentación de empresas/unidades productivas

### Punto de partida

En este punto se desarrollan visitas o reuniones entre las personas empresarias.

Cuando se den las primeras visitas o reuniones, es importante la presentación de cada persona empresaria para que expongan las características y funcionamiento de su empresa, con el fin de conocerse mutuamente y establecer condiciones de confianza entre las y los integrantes de la red.

### Cómo hacer en este paso

Un aspecto básico para generar confianza es visitarse entre sí, motive al grupo a que lo hagan y poder establecer mayores relaciones; que puedan mostrar lo que hacen, ya sea un proceso productivo o un servicio, ¿Cómo han mejorado y que innovaciones han hecho?, compartir aspectos como ¿quiénes son sus proveedores o dónde compran?, y si es posible ¿cuáles son los precios a los que compran? Así como intereses en común.

Estas visitas deben estar contenidas en el plan de trabajo que elaboraste como articulador en el Paso 1 de la fase II. Discute con él grupo quién quiere ser el primero o primera en recibir al resto, hasta completar las visitas para todos los integrantes de la red.

Si se facilita para aprovechar el tiempo y espacio se puede programar las reuniones colectivas el mismo día de la visita, pero tratando de no mezclar una cosa con la otra.

Las visitas deben organizarse de forma adecuada, especialmente quién será visitado por el resto de personas empresarias. El articulador o la articuladora debe apoyar al anfitrión/anfitriona a preparar una pequeña exposición de lo que hace en su negocio, mostrando sus equipos de trabajo, etc., los que por lo general pueden estar localizada en la propia casa de las personas empresarias.



**La información que pueden compartir las personas empresarias con sus colegas podría ser:**

**Primero hablar de tu Información personal**

Fecha de nacimiento (sirve para registrar edad y cumpleaños)

Experiencia en el sector

¿Es casado o casada? ¿Tiene hijos?

Cuál es tu sueño personal

Cuál es el sueño para tu empresa

Éxitos que quieras compartir con las demás personas

Que te gustaría hacer en el futuro

Que puedes recomendar a los demás

### Después habla de la información general de la empresa

Nombre o razón social Dirección Teléfono/fax Correo electrónico Otros de interés
Historia de la empresa/unidad productiva.
Tipo de bienes y servicios que produce la empresa.
Descripción del proceso de producción o servicios que realizas.
Actividades y canales de comercialización que tienes.
Razones y expectativas que te harían formar parte de la red.
Principales problemas de la actividad económica o sector al que pertenece la empresa.

## **Paso 3 : Intercambio de experiencias mediante visitas a redes que están operando**

### **Punto de partida**

En este punto es importante, utilizar la fuerza del ejemplo, este es generador de confianza único, porque se demuestra que otras personas ya lo han logrado, de lo que se trata es descubrir como lo han hecho para que así los nuevos grupos que integran una red aprendan de lo que otros han vivido, de sus aciertos y errores para emprender ellos mismos un camino similar pero con aprendizajes acumulados.

### **Cómo hacer en este paso**

Las actividades de intercambio de experiencias, tienen el propósito de motivar al grupo para continuar funcionando, darle una percepción más clara de las dificultades que puede encontrar en el camino e incentivarlo a asumir mayores retos en el desarrollo de su propia red.

Recuerda que hasta ahora el conocimiento ha sido entre los mismos integrantes de la red. Este paso se refiere a que localices una red empresarial en funcionamiento o en estado superior de desarrollo a la que todos y todas estén dispuestos a ir al lugar donde se encuentra la red, visitarla de forma colectiva e interactuar con los integrantes de esta.

### **¿Cual es el propósito de Intercambiar experiencias?**

Motivar al grupo para continuar funcionando, identificar áreas de trabajo y cadenas de producción y/o servicio donde se puedan insertar, dar una explicación clara de los logros y dificultades que se pueden encontrar en el camino, así como las estrategias que han utilizado otras redes similares para superarlos.

Las redes a las que se visitan, deben prepararse de previo para recibir el grupo y estar dispuestas a compartir los aprendizajes organizativos que les han permitido sostenerse en el tiempo. Las empresas que se decida visitar deben ser similar en cuanto a capacidad productiva o de servicio y que sirva como inspiración al grupo que esta germinando, preferiblemente que sean del mismo sector productivo y si no, que tengan lecciones aprendidas que transmitir ya sean estas positivas o negativas.

Las personas participantes del intercambio, deben estar dispuestas a poner para su transporte y su alimentación durante el intercambio, incluso se podría también invitar a almorzar al grupo que se visita o que el grupo lleve un detalle de lo que producen a la red que los recibe.

Es importante que la persona articuladora visibilice aspectos relacionados a la equidad de género, logros alcanzados por mujeres empresarias y su participación de forma protagónica.

El intercambio, puede tener una duración de un día, por si se requiere viajar.

### Diseño metodológico para el intercambio de experiencia

Contenido	Objetivos	Procedimiento	Tiempo	Responsable
Conocerse	Crear un ambiente de confianza entre el grupo.	Agradecer el recibimiento al grupo.  Cada una de las personas integrantes del grupo visitante se presenta, diciendo su nombre, de donde vienen y a qué actividad se dedican.	30 minutos	Persona coordinadora del grupo.
Presentación del grupo visitado	Presentar el quehacer del grupo visitado y visitante.	El grupo presenta: Integrantes de la red Cuanto tiempo tienen de funcionar Actividad productiva que se dedican ¿Qué hacen en conjunto? ¿Cómo se organizan para realizar acciones en conjunto? ¿Que ganan estando juntos? Consejos que pueden dar. Igualmente el grupo visitante comparte los mismos puntos anteriores.	1 hora	Grupo visitado Grupo visitante.
Unidad productiva o área de trabajo.	Conocer la unidad productiva común del grupo o alguna unidad productiva de una persona que lo integra.	Visitas a la instalación, hacer énfasis en el proceso productivo o de servicio, en la calidad, en la materia prima, de donde proviene, como bajan costos, a quien le vende, etc.	1 hora	Grupo visitado

Contenido	Objetivos	Procedimiento	Tiempo	Responsable
Agradecimiento.	Cerrar la actividad.	El grupo visitado comparte los principales aprendizajes que ha tenido. Menciona los errores y como lo han superado en la red que representan.  Agradecer al grupo por el recibimiento.	30 minutos	Ambos grupos
Refrigerio o almuerzo según el caso				

## Paso 4 : Contacto de las empresas con el sistema de fomento

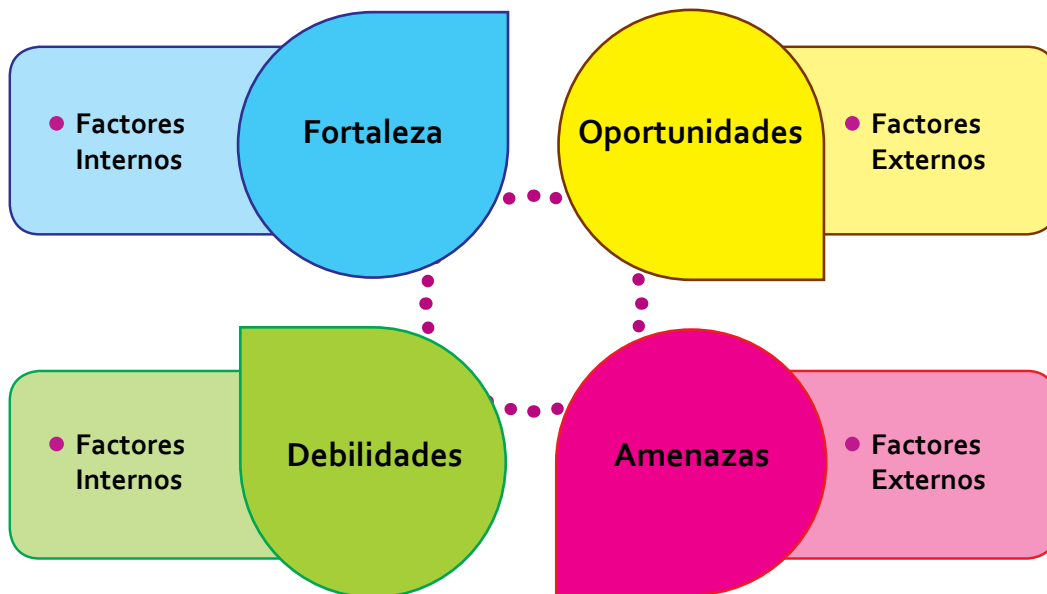
### Punto de partida

Fortalecer las empresas requiere de intervenciones de carácter integral, el hecho de articularlas en red, ya es un paso muy importante, sin embargo, siempre se requieren diferentes estrategias que están en manos de otros aliados que aportan al desarrollo de estas.

### Cómo hacer en este paso

La articulación con la oferta que tienen los aliados, es una de las tareas principales de las personas articuladoras de una red, sin embargo la red debe conocer en qué consiste sus Fortalezas y Debilidades y donde pueden estar los ejes en común para lograr alianzas y/o respaldo con los actores locales, aprovechando las Oportunidades que se presenten y de esta forma trabajar organizadamente en la búsqueda de apoyo dirigido a actores específicos según la demanda de las y los miembros de la red preparándose de esta forma para las Amenazas que surjan en su desarrollo. Por tanto se plantea la realización de una autoevaluación utilizando como instrumento un análisis de FODA que permita conocer su situación interna y las condiciones de su entorno.

Esta herramienta plantea lo siguiente:



Preguntas que pueden provocar un buen análisis:

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>¿Qué aspectos internos de las empresas y de la red en su conjunto son los más importantes para lo que queremos lograr?</p> <p>¿Cuáles son las ventajas de las mujeres y hombres por separado?</p>	<p>¿Qué situaciones y tendencias en nuestro entorno son favorables para lo que queremos lograr?</p> <p>¿De qué manera se verán beneficiados hombres y mujeres?</p>	<p>¿Qué aspectos internos de las empresas y la red en su conjunto son limitaciones para lograr lo que queremos? (poner atención a los factores de género)</p> <p>¿Qué carencias nos impiden alcanzar objetivos de mayor nivel?</p>	<p>¿Qué situaciones y tendencias de nuestro entorno y de la competencia nos pueden impedir lograr los objetivos?</p> <p>¿De qué manera se verán afectados hombres y mujeres?</p>

En una red empresarial el FODA debe ser aplicado con una perspectiva de sensibilidad de equidad de género, es muy útil para identificar de qué manera se van a ver afectadas las relaciones entre hombres y mujeres permitiendo prever lo que reforzará las relaciones equitativas y estimular las acciones que fomenten la equidad.

En este caso la articuladora o articulador podría aprovechar este espacio para sensibilizar al grupo en que las inequidades de género son una debilidad para las empresas y la red, independientemente del tamaño y actividad económica. Se debe considerar que las inequidades de género afectan a hombres y mujeres de diferente manera.

**Por ejemplo:**

- Los hombres tienen asignadas labores que implican mayor fuerza física esto aumenta las probabilidades de sufrir accidentes serios o fatales durante el trabajo, que las mujeres.
- Las mujeres tienden a interrumpir con más frecuencia su trabajo asalariado, debido a factores familiares o domésticos. Esto limita sus posibilidades de promoción o éxito.
- En el mundo entero, las mujeres trabajan entre dos y cinco horas más que el promedio de horas que trabajan los hombres.
- Los estereotipos sexuales influyen en quiénes llenan los puestos de trabajo o desempeñan los roles en las empresas (por ejemplo conserjes — mujeres, vigilantes — hombres).

**El análisis FODA sirve para:**

Conocer el contexto en que se encuentran y como pueden enfrentarlo al aprovechar sus mayores ventajas; pero también es necesario que estén claros de las propias limitaciones y de las fortalezas que permitirán aprovechar de mejor forma ese contexto.

Un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas permite abordar aquellos aspectos externos que pueden favorecer o perjudicar a la empresa o red, así como reflexionar sobre las condiciones internas de las empresas o red empresarial para poder enfrentar los factores externos (oportunidades y amenazas) identificados.



La utilidad consiste en que permite hacer una reflexión colectiva y brinda ideas que pueden convertirse en planes de acción y estrategias de incidencia independientemente que refleje solamente la percepción que tiene un grupo sobre los aspectos señalados.

Es importante advertir que cualquier resultado que surja de un análisis FODA representa solamente una radiografía temporal interna y externa, hecha en el momento en que se efectúa el ejercicio.

Por tanto, sus resultados deben ser considerados como una situación coyuntural que puede cambiar en un futuro y no puede ser considerado como algo inalterable o definitivo, por esa razón es que el análisis FODA debe ser un ejercicio a realizarse en cada fase al menos en cada etapa de planificación.

**Para realizar el FODA se recomienda los siguientes pasos:**

- a. Designar en consenso a una persona para coordinar y a otra persona para tomar notas de las ideas que se proponen y exponer los resultados en plenario.
- b. Para desarrollar esta dinámica debe organizarse una lluvia de ideas en la que todas las personas deben aportar su punto de vista, clasificando después cada idea en la parte del plano que corresponde o de forma particular, avanzando parte por parte (si hace de esta forma no hay que descartar aportes que pueden resultar clave sólo porque no se está en ese punto; en ese caso, se anota la idea y se clasifica después).
- c. Para hacer este ejercicio deben considerarse dos niveles de análisis:
  - El nivel interno (Fortalezas y Debilidades de nuestra red empresarial).
  - L nivel externo y el contexto (Oportunidades y Amenazas) para incidir de forma positiva o negativa en los resultados de nuestro trabajo).

Por otra parte, para que este proceso de articulación, sea eficiente y eficaz en el logro de los objetivos de las redes, es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

### Condiciones previas para articular actores en funciones de las redes empresariales

Contar con información acerca de los programas, servicios y/o beneficios que se encuentran a disposición en el territorio donde funciona la red empresarial .

Conocer con detalle los mecanismos de acceso a dichos programas, servicios y/o beneficios, por parte de los integrantes de la red empresarial.

**NO OLVIDE QUE ES NECESARIO**

Contar con la información necesaria y suficiente de las características y necesidades de los integrantes de las redes, relacionadas con la oferta programática disponible.

Mantener contactos periódicos y fluidos con los actores responsables de la provisión de los programas, servicios y/o beneficios disponibles en el territorio para apoyo a las redes.

Para efectos de llevar a cabo la articulación de la oferta programática existente en el territorio donde funcionan las redes, es necesario contar con instrumentos de gestión que faciliten la tarea y que permitan a las personas articuladoras, contar con la misma información, completa y actualizada. Una herramienta para este propósito es el MAPA DE OPORTUNIDADES o Inventario de programas y servicios empresariales.

El Mapa de Oportunidades es un registro detallado de la totalidad de los programas, servicios y/o beneficios que están disponibles en el territorio donde funciona la red y que se relacionan directa o indirectamente con lo que esta hace.

Consiste en fichas de información, una por cada uno de los programas, servicios o beneficios incluidos. Estas deben estar en un lenguaje apropiado a los usuarios directos del instrumento, es decir, a los integrantes de las redes.

Cada ficha contiene los siguientes campos de información (se incluye un ejemplo como ilustración para el llenado de la información):

Campo de información (descripción)	Ejemplo
<p><b>Nombre del programa, servicio o beneficio.</b> Debe incluirse el nombre formal de la institución, proyecto, programa, incluida sus siglas, o como se conoce en la comunidad.</p>	<p><i>Cooperativa de Ahorro y Crédito CARUNA.</i></p>
<p><b>¿Qué ofrece?</b> Expresa de forma directa y breve qué servicio, beneficio o prestación social entrega el programa.</p>	<p><i>Crédito para hacer crecer empresas nuevas.</i></p>
<p><b>¿En qué consiste?</b> Ofrece detalles acerca de las características específicas del servicio, beneficio o prestación social.</p>	<p><i>Busca fortalecer las capacidades empresariales con periodos prolongados e intereses competitivos.</i></p>
<p><b>¿A quién está dirigido?</b> Detalla las características de la población objetivo a quien está dirigido el servicio, beneficio o prestación social.</p>	<p><i>El crédito está dirigido a empresas en crecimiento, incluye apoyo a jóvenes empresarios.</i></p>
<p><b>¿Qué requisitos hay que cumplir?</b> Entrega información específica acerca de las condiciones necesarias por parte de los potenciales beneficiarios para poder acceder a los servicios, beneficios o prestaciones del programa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) <i>Tener entre 18 y 59 años de edad.</i></li> <li>b) <i>No tener deudas.</i></li> <li>c) <i>Tener una empresa en crecimiento.</i></li> <li>d) <i>Contar con un plan de negocio de su empresa.</i></li> </ul>

Campo de información (descripción)	Ejemplo
<p><b>¿Qué documentación se debe presentar?</b> Indica los documentos personales y de la empresa que es necesario disponer para hacer los trámites de acceso al servicio que ofrecen los aliados.</p>	<p>a) <i>Cédula de identidad vigente</i> b) <i>Matricula en la Alcaldía</i></p>
<p><b>¿Dónde se solicita?</b> Entrega detalles acerca de los lugares y horarios de atención. Indicaciones de cómo acceder al programa.</p>	<p><i>En las oficinas locales de CARUNA (existen varias sucursales en departamentos y municipios).</i></p>
<p><b>¿Es necesario pagar por el servicio?</b> Es una información relevante para el conocimiento de los potenciales beneficiarios.</p>	<p><i>No, es gratuito.</i></p>
<p><b>¿Con qué resultado se relaciona?</b> Es relevante que se explicite cuál es el aporte directo o indirecto que el programa, servicio o beneficio hace al cumplimiento de los resultados que se propone la red.</p>	<p><i>Compra de equipos al crédito.</i></p>
<p><b>Persona de contacto y cargo.</b></p>	<p><i>Carlos García/Gerente.</i></p>

Es importante que las fichas de información sean llenadas la primera vez por la persona articuladora o la persona líder, pero en la medida que se pueda, trasladar competencia a los integrantes de la red.

Una vez que se cuenta con todas las fichas de información, completas y validadas, es necesario decidir cuál será la primera puerta a la que tenemos que acudir para empezar a coordinarnos y/o gestionar servicios de los aliados.

Para simplificar la información y cuando ya se maneje todos los datos que se necesitan, se puede hacer la siguiente matriz:

Nombre de la institución, empresa u organización	Que ofrece	Para que nos sirve	Nombre del contacto	Teléfono del contacto	Correo del contacto

Si existen organizaciones o instituciones que den apoyo integral a las mujeres en aspectos de créditos, fortalecimiento empresarial, etc incluirlas en esta ficha de información del mapeo.

## Paso 5 : Elaboración y aprobación del reglamento interno

### Punto de partida

Las decisiones colectivas de las y los miembros de una red, deben estar regidas por un reglamento interno el cual debe ser elaborado entre todos y todas. Es importante explicar a las personas que integran la red que es necesario que establezcan sus propias normas de funcionamiento interno y que estas son propias de sus integrantes, por tanto son los únicos responsables de su cumplimiento.

Las y los miembros de la red deben conocer que este reglamento no es estático y se irá modificando según su realidad y necesidades a lo largo de su propio proceso de desarrollo, de acuerdo a las etapas de evolución que el grupo vaya alcanzando.

### Cómo hacer en este paso

El reglamento será útil para apoyar en decisiones hasta que la red decida asumir una figura legal determinada ya que después el grupo tendrá que regirse por las normas según la legislación vigente de la figura jurídica que asuman.

El reglamento interno de la red debe contener la siguiente información:

- Nombre de la red.
- Objetivo del reglamento interno.
- Funcionamiento, referido a períodos de reuniones, y formas de convocatorias.
- Procedimiento para la toma de decisiones, es decir cómo decidirán, si es por consenso, por votación o por otra forma que la red decida.  
Deberes, derechos y compromisos de los miembros de la red con el colectivo.
- Procedimiento para el retiro y entrada de nuevos miembros o integrantes a la red.
- Integración u organización de comisiones de trabajo
- Mecanismos de contribución; es decir cuotas, multas, donaciones, entre otras aportaciones.
- Disposiciones disciplinarias o sanciones.
- Políticas de acciones afirmativas de género.
- Procedimiento para la disolución del grupo.

**El papel de la persona articuladora de la red, en este paso, es de facilitar la elaboración del reglamento, recordar que son las normas propias de cada grupo, por lo tanto son quienes deciden y definen sus reglas disciplinarias, ya que esto permite minimizar los conflictos en la red. Se debe evitar a toda costa que el reglamento sea elaborado por el articulador y que sea su propio reglamento y no el del grupo.**





## FASE III. Proyecto piloto



Con las dos fases anteriores, como persona articuladora ya conoces bien a los integrantes de la red empresarial y las particularidades de sus empresas, conoces sus fortalezas, sus debilidades y su gran potencial. Además los has ido soltando poco a poco para que consigan su independencia. Ya tienes con el grupo algún tiempo acompañándoles, por eso es momento que juntos den el siguiente salto que es invertir en actividades conjuntas vinculadas con las expectativas económicas de las personas empresarias que integran la red, aunque ya sabemos, que con el hecho de estar juntos analizando sus puntos críticos y buscando alternativas viables, vale la pena estar asociados.

En esta tercera fase de Proyectos Pilotos, sigue jugando un papel importante el fortalecimiento de las relaciones de confianza, ya que las acciones piloto que emprenda el grupo organizado en red, generarán actitudes de compromisos y responsabilidad en el desarrollo de actividades conjuntas para satisfacer su espíritu de competitividad, estas deben ser concretas y con beneficios tangibles a cada empresa participante.

Por eso un aspecto básico, es convencerse entre sí, que la unidad, colaboración y cooperación son ingredientes necesarios para competir en el mercado.

Para realizar actividades conjuntas es necesaria la definición de objetivos claros, es decir hacia donde queremos ir, objetivos que tienen que ser realistas, pero sin perder la capacidad de soñar... con metas definidas a futuro y por supuesto la disposición de aportar recursos económicos de los integrantes de la red para alcanzar este objetivo.

La identificación del proyecto piloto y la toma de decisiones por parte de la red deben ser de forma práctica sin complicación. En esta fase se puede dar un proceso de depuración o crecimiento de la red ya que los miembros deben hacer inversión de recursos para hacer realidad el proyecto piloto. Se pone a prueba la confianza, la capacidad de cohesión del grupo y el crecimiento de su liderazgo.

## **Paso 1 : Creación y administración de un fondo común**

### **Punto de partida**

La decisión de realizar una inversión conjunta por parte de las personas que integran la red, es una de las muestras más importantes de la seriedad del compromiso que están adquiriendo al trabajar como grupo de empresas, ya que significa que en la práctica están dispuestas a invertir no solo su tiempo como ha sido hasta ahora, sino también a arriesgar sus ingresos en iniciativas conjuntas, y esto tiene un gran valor por la confianza que han generado entre sí, porque hablar de dinero en un grupo, es tocar un punto crítico.

### **Cómo hacer en este paso**

Lo primero que vas a hacer es plantear una primera pregunta durante una reunión con el grupo:

- **Cuando ustedes escuchan hablar de un Fondo Común ¿Qué se les viene a la mente?**

Esperar participación espontánea y los puntos de vista de ellos.





**Luego explicar lo siguiente:**

Cualquier proyecto común que quiera emprender la red empresarial, requiere de fondos para su ejecución, por lo que la creación y administración de un fondo común, es parte indispensable para la consolidación de la red y afianzar el desarrollo de la misma.

Continúe afirmando: Podrán haber muchos grupos que se organizan y realizan actividades en común, y se llevan bien, sin conflictos, pero hay grupos que cuando se empieza a hablar de dinero y su uso, es cuando empiezan los problemas, algunos llegan hasta disolverse; por eso, la creación del fondo común es vital para la consolidación de la confianza en el grupo, es como decir que se calientan motores para poner a prueba la confianza que se ha iniciado a construir desde el primer día.

Recuerde que dentro de los procesos que atraviesan las redes el establecimiento de un fondo común es una transición de la Fase II (Confianza) a la fase III (Proyectos Piloto), lo que implica que la relación entre sus miembros se va haciendo cada vez más integral y consolidada.



## Una actividad para reflexionar y calentar motores...

Tome en cuenta, que siempre que usted plantea la necesidad de un fondo común, por lo general los integrantes de la red, dirán no tengo dinero. Por eso trate en lo posible, que sea el mismo grupo el que tome la iniciativa para hacerlo, estas preguntas realizadas al grupo durante una pequeña reunión organizada por ellos mismos, le puede ayudar:

¿Qué harían como grupo si tuvieran ahora mismo 100 córdobas?.

Seguro que como son personas jóvenes empresarias que usan sus recursos para diferentes fines, saldrán muchas ideas... Anótelas en un paleógrafo en la pared. Luego pregunte:

¿y cómo podemos hacer para que entre todas las personas que estamos aquí consigamos esos 100 córdobas?..

Todas las personas se quedarán viendo la cara y dirán algunos: yo no tengo dinero; otras, tampoco yo dispongo. Usted entonces reaccione y dígalas: y si cada uno pone 10 córdobas y sí no tienen 10 córdobas, entonces empecemos con 5 córdobas. Empezar por pedir un voluntario que sea el primero en poner esa cantidad en la mesa. Verá como todos lo van a seguir.

Continué provocando: y ¿Si ahora mismo hacemos una rifa de esos 100 córdobas entre ustedes a como pondríamos la acción? como se sacarían el premio, con la primera persona o con tres? vaya escribiendo las reglas del juego.

Si el grupo es de 10 personas y rifa los 100 córdobas que entre todos pusieron, a un valor de 20 córdobas la acción, entonces tendrá 200 córdobas. Realiza la rifa, entrega los 100 córdobas a quien se sacó la rifa y el grupo tendrán sus primeros 200 córdobas como fondo común y además habrá un ganador de 100 córdobas. Y pueden en un tiempo corto poder darle vuelta a estos 200 córdobas y aumentar rápidamente su fondo común. Sí el grupo posee ciertos recursos económicos provoque que en lugar de 100 córdobas, sean por ejemplo 500 los que se rifen y verá como avanzan rápido en un fondo común de buenos ingresos. También alguno puede donar un producto o servicio de su empresa para así rifarlo o venderlo a otra persona, lo importante es que el fondo se incremente.

Después de este ejercicio, reflexione con el grupo, que no hay nada difícil de conseguir y lograr, que con creatividad, voluntad y trabajo conjunto se pueden lograr objetivos colectivos de beneficio común

Lo que hizo como persona articuladora en el ejercicio anterior, es la oportunidad de oro que usted tiene para hacer un calentamiento de las relaciones de confianza.

En la misma reunión o en otra, continúe reflexionado con el grupo, acerca del fondo común.

Pregúnteles ¿y ahora qué hacemos con estos reales que ustedes han logrado juntar? ¿Van hacer crecer el fondo? Cómo y de qué manera lo harán crecer? Se necesita guardar, ¿Quién los guardará? ¿Quién los administrará?, ¿quién decide qué hacer con ese dinero?, la persona que los administra o la instancia de dirección que han elegido...?

Como puedes leer y analizar las preguntas anteriores, las respuestas del grupo, requieren tener una confianza solida entre ellos. Por eso siempre deje que el grupo tome la decisión.

**Puedes ayudarle al grupo a definir para qué sirve un fondo común:** la mejor respuesta es que sea usado para actividades de beneficio colectivo, según lo que la red empresarial decida.

El proceso de uso, rendición, ingreso y entradas continuas en el manejo de los fondos, permitirá fortalecer la confianza del grupo y atreverse a hacerlo crecer y, a mayores riesgos y retribuciones colectivas, mayor será la confianza.

De acuerdo a las reflexiones que tenga el grupo con las preguntas que usted le hace en el ejercicio anterior, siga con el caso de los 200 córdobas y no pierda la oportunidad que a partir de las reflexiones, el mismo grupo pueda caer en la cuenta que tiene que elaborar su **Reglamento del Fondo Común**.

**Para este reglamento tiene dos opciones:**

- a) Reformar el reglamento existente que se hizo en las fases anteriores y ponerle un capitulo denominado: Manejo y administración de fondo común.
- b) Elaborar y aprobar un nuevo reglamento particular para el uso del fondo común
- c) En cualquiera de los casos, se debe hacer de forma participativa y los puntos que van a definir y aprobar por escrito dentro del reglamento son los siguientes:

### **Condiciones básicas para la constitución del fondo común:**

- a) Definición entre las personas, cuál será la cuota que debe aportar cada empresa que conforma la red.
- b) Periodicidad del aporte, dejando claro una fecha al mes o según se disponga
- c) Establecer otras formas de crecimiento del fondo.

### **Mecanismos de pagos**

- a) Aclara la forma en que será resguardado el dinero.
- b) En que situaciones se va a usar el dinero.
- c) Quien autoriza el uso del dinero o desembolso del mismo.
- d) Como se va a llevar el control del dinero que entra y sale según se disponga.
- e) Como se va a rendir cuenta al grupo.

### **Rol o papel del tesorero, alguien que cobre la cuota, quien rendirá cuenta...**

- a) Para este punto 3, es necesario nombrar a una persona tesorera, quien será la encargada de la cobranza, resguardo, desembolsos y manejo ordenado de los ingresos y egresos de dinero y de rendir cuenta al resto del grupo. Si este cargo ya fue elegido en la directiva que se formó en las fases anteriores, que el grupo lo ratifique o elija a otra persona de confianza que se encuentre dentro de la red. En esta parte se tienden a ver siempre a la persona más responsable del grupo. La apuesta aquí es que no los defraude, porque esto sí puede poner en riesgo la confianza del grupo y hasta se puede caer la red entera.
- b) Sera necesario llevar un control interno en formatos o cuadernos específicos para este fin, con fecha, destino del uso de los fondos resguardados que sean utilizados.
- c) No olviden valorar las condiciones de igualdad de género haciendo las consideraciones pertinentes de cómo es la situación económica de las mujeres dentro de la red.

## Recomendaciones

Por último hay que resaltar que al poner en marcha el Fondo Común, es básico utilizar mecanismos que garanticen la transparencia y el uso adecuado de los fondos. Lo más apropiado, además de contar con un reglamento por escrito para su uso, es llevar un libro de control de ingresos y egresos. Esto deberá ser informado de forma periódica a los integrantes de la red, "cuentas claras conservan amistades".

Otra cosa, no olvide que como persona articuladora ya conoce al grupo, así que, si el grado de madurez logrado en las fases anteriores relacionados a la confianza es alto, haga propuestas atrevidas y provoque que el grupo por ejemplo, experimente un crédito solidario en CARUNA u otra micro financiera que trabaje con grupos solidarios. Esto tómelo como otra opción a conseguir fondos comunes, pero que las y los miembros de la red estén consiente de las condiciones, plazos, etc, para esto puede invitar a un promotor financiero que les explique.

Si la opción del grupo de tener un fondo común, es a través de una micro financiera, alguno de los siguientes mecanismos puede ayudar a la red a tener fondos líquidos para sus inversiones:

- Una persona del grupo puede solicitar el préstamo y todas las demás personas son sus fiadores solidarios.
- Una persona del grupo puede solicitar el préstamo y todos pueden poner garantías prendarias.
- Una persona del grupo solicita el préstamo y todos o alguna persona del grupo pone garantía hipotecaria para respaldar el préstamo.
- Cada quien en el grupo solicita un monto de manera individual y lo pone como fondo común en la red.

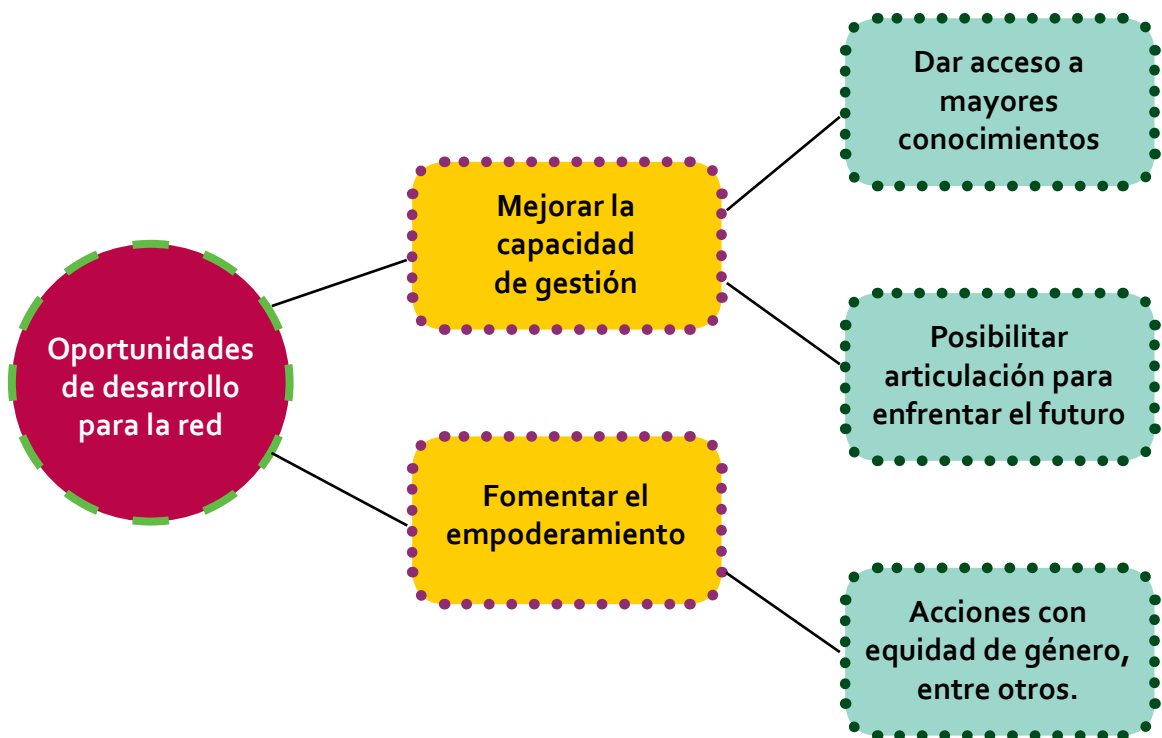
Obviamente esto va a depender del monto solicitado, de las políticas crediticias y condiciones que establece la institución con la que se realice el préstamo.

## Paso: 2 : Selección de objetivo común de corto plazo

### Punto de partida

Dónde queremos llegar como red empresarial, es lo básico en el paso número 2... y cuál ha sido su punto de partida, de esta forma dar una mirada de como éramos antes y como estamos ahora, para imaginarnos el futuro.

Se debe tener el cuidado de seleccionar una idea u objetivo que cuente con el consenso de todas las personas que integran la red y que tenga el mayor margen posible de éxito e impacto positivo, que sea viable en términos de su potencial para permitir ahorros o generar ganancias a las empresas, o le brinde a las y los integrantes de la red oportunidades de desarrollo tales como se muestran a continuación:



## Cómo hacer en este paso

Lo primero que debes hacer como persona articuladora es conocer las características de un objetivo de corto plazo, estas son:

- Compartido por todos y todas.
- Ser claros cualitativa y cuantitativamente.
- Realizable y alcanzables en corto plazo.
- Debe ser de bajo costo y bajo riesgo.
- Ser observable y medible que permitan monitorearse en su ejecución y hacer los ajustes si es necesario.
- Que se pueda evaluar sus resultados para conocer si se convierte en un proyecto estratégico para la red.

Veamos entonces como hacemos esto.

### Diseño metodológico para construir el objetivo común

Contenido	Objetivos	Procedimiento	Responsable
Fortalecer la confianza en el grupo.	Crear un ambiente de confianza entre el grupo.	Con la dinámica del nudo humano reflexione sobre la necesidad de unirse como red empresarial. <b>Ver sobre esta dinámica al final de este paso.</b>	Persona articuladora
La red soñada.	Identificar el objetivo común de la red.	Para identificar el objetivo común, inicie por analizar con el grupo los siguientes aspectos: <b>Pasado:</b> 1. ¿Cómo era la red antes? <b>Presente:</b> 2. ¿Cómo es la red ahora? <b>Futuro:</b> 3. ¿Cómo será la red mañana? 4. ¿Cuáles son sus objetivos para llegar a ser lo que quieren ser? Con estas reflexiones elabore cual es el objetivo común de la red a corto plazo.	Persona articuladora

## Anexo, el nudo humano



Tomado de dinámicas de grupos

### Orientaciones:

Lo que deben hacer es juntarse en un espacio de salón o lugar abierto (da lo mismo) y acercarse todos y todas lo más posible. Una vez que estén todos juntos, tómense de las manos, una por una, al azar y con distintas personas. No se deben coger las dos manos de una misma persona, sino de alguien distinto.

Cuando tengan las manos ocupadas, el grupo da un paso hacia atrás y deben tratar de desenredarse sin soltarse de las manos, intentando desenredar el gran nudo humano que es, y si todo sale bien, terminarán formando un gran círculo (de la mano).

Es un gran desafío desenredarse sin soltarse de las manos, pero lo logren o no, haga que todos se sienten y hablen sobre las ventajas y/o desventajas de que el grupo sea más unido o sobre los beneficios de afrontar los problemas juntos, o cualquier otra pregunta que creas conveniente; ¿Cómo se sintieron? ¿Qué fue lo que observaron en el grupo?



## Paso 3 : Proyecto piloto

### Punto de partida

Este no es un proyecto como cualquier otro, es un proyecto común colectivo del grupo, por eso la persona facilitadora debe lograr que sus integrantes se pongan de acuerdo en su elaboración.

### Cómo hacer en este paso

Para ello en una reunión o taller de trabajo con la red empresarial se deben analizar los posibles proyectos pilotos que la red puede realizar.

El grupo debe estar siempre atento para identificar las oportunidades, analizarlas bien, balancear los elementos a favor y en contra, pedir ayuda y aprovechar lo que más les convenga al grupo en beneficio de los negocio.

Recordemos que aprovechar las oportunidades no es cosa de suerte, sino del esfuerzo y del análisis de la situación, de siempre estar alerta a lo que nos dice el mercado.

Una parte del reto de montar un negocio, sobre todo con un grupo de jóvenes con empresas, es el enfrentar el miedo al fracaso, a que todo puede salir mal, a que pueden terminar en una situación peor a la que están ahora. El miedo es una emoción que nos paraliza, que no te deja crecer. Lo mejor para enfrentarlo es analizar las cosas, preguntar a personas con experiencia, todo grupo siempre tiene sus aliados. El papel como persona articulada en todo momento, es animar al grupo y que enfrente sus propios miedos.

Los siguientes ejemplos de proyectos pilotos pueden ser asumidos por personas empresarias jóvenes. Durante la reunión, analizarlos o que el mismo grupo sugiera que proyectos realizar en conjunto



Proyectos	Objetivos
<b>Compras conjuntas</b>	Realizar compras conjuntas de material e insumos para abastecer a bajos costos a las empresas, por ejemplo zapaterías, artesanías, textil vestuario, material para barbería, comidera, ganado menor, pulpería y otros.
<b>Complementar materia prima</b>	Compartir materia prima en caso de desabastecimiento o altos costos de las mismas.
<b>Ferias</b>	Juntar productos para vender en ferias Aliarse para el transporte Aliarse para alquiler de stand Solicitar apoyo colectivo a instituciones, etc.
<b>Diseño de productos</b>	Diseñar productos para elaboración productiva conjunta o individual para diversificar la oferta.
<b>Capacitación</b>	Contratar servicios de mejora de calidad de los productos o servicios.
<b>Promoción</b>	Diseñar materiales de promoción de los productos y servicios en conjunto, por ejemplo, brochures, banner, plegables.
<b>Intercambiar experiencias</b>	Aprovechar aprendizajes de otros grupos afines a la red.
<b>Ventas por mayor</b>	Juntar producción para realizar ventas al por mayor.

Una vez que se haya definido el proyecto piloto, durante la misma u otra reunión o taller se debe analizar lo siguiente:

- a) Hacer una clara identificación y descripción de la idea del proyecto, es decir; de que se trata.
- b) A continuación realizar una valoración cuantitativa del proyecto piloto, analizando por ejemplo cuánto significa para la red la reducción de costos o si es un negocio de compra conjunta. Analizar, cuanto ganarían si compran juntos y así conocer cuánto invertirían.

- c) Igual si el negocio es para vender juntos, analizar cómo anda la competencia y cómo será la ganancia juntando entre todos sus productos. (Puede hacerse comparando costos de producción o haciendo los costos de forma colectiva) y así definir el precio y por ende las posibles utilidades.
- d) Analizar que gestiones son necesarias para completar la idea del proyecto piloto.
- e) También es importante identificar las responsabilidades que tendrán cada quien para implementar el negocio.

Todo debe quedar por escrito en un documento denominado "Proyecto Piloto", el que debe contener un plan de trabajo para su ejecución y seguimiento por parte de la red.

### Cómo hacer en este paso

#### Proyecto común: compra conjunta de pintura para artesanía

**Idea:** Realizar compras conjuntas de pinturas para artesanía.

**Valoración:** De manera individual los artesanos gastan en la compra de pinturas 3,000 mil córdobas, sin embargo, si todos se juntan para comprar en cantidades mayores, el monto es de 1,500 córdobas. Así que la red se ahorra el 50% de la inversión.

#### Gestión a realizar:

1. Calcular el volumen de compra colectiva
2. Cotizaciones por escrito con los proveedores
3. Escoger los colores en los catálogos
4. Asignar a la persona que hará la compra (debe conocer bien lo que va a comprar)
5. Gestionar el transporte para realizar la compra
6. Rendir cuentas
7. Distribución equitativa de la pintura conforme el pedido

#### Responsabilidades:

- a) Cotizar, recoger el fondo, realizar las compras, entregar el producto de la compra, rendir cuenta. Responsable: Coordinadora de la Red: Xiomara Bendaña.

El articulador debe asegurarse que se realicen los ejercicios prácticos lo más ajustado a la realidad.

## Paso 4 : Carta Compromiso

### Punto de partida

Tener un documento de compromiso firmado, formaliza la distribución y aceptación de responsabilidades para llevar a cabo el Proyecto Piloto que ha sido diseñado por la red empresarial. Es una especie de formalización y oficialización colectiva del Proyecto Piloto.

### Cómo hacer en este paso

Coordinar un encuentro con el grupo, para el cual es importante tener finalizado el Proyecto Piloto del paso anterior. Animar al grupo a elaborar la Carta Compromiso. Este documento debe ser firmado por todas las personas integrantes de la red.

### El contenido de carta es el siguiente:

- a) Encabezado, con un título que diga "Carta de Compromiso", Nombre de la red empresarial. Plazo de la vigencia de esta.
- b) Una descripción clara y sencilla del proyecto elaborado en el paso anterior, que contenga el nombre del proyecto, el objetivo, las actividades a realizar, los recursos a poner y el plazo de ejecución.
- c) Un listado de las responsabilidades y obligaciones que asumen cada una de las personas integrantes de la red empresarial.
- d) Listado de responsabilidades y obligaciones que asuman las entidades involucradas.
- e) Un párrafo sobre la forma de solución y toma de decisiones así como detalles imprevistos, incluido como resolverían conflictos a futuro.
- f) Firma de todos las personas involucradas.

## Carta compromiso Red de artesanos y artesanas Guardabarranco

El proyecto piloto de la Red de artesanos y artesanas Guardabarranco: Realizar compras conjuntas de pinturas para las artesanías.

**Plazo:** 6 meses

**Descripción:**

De manera individual los artesanos gastamos comprando las mismas pinturas 3,000 mil córdobas, sin embargo, si todos nos juntamos para comprar en cantidades mayores, el monto es de 1,500 córdobas. Así que la red se ahorra el 50% de la inversión. Por tanto la red se compromete a poner 150 córdobas cada uno, para un total de 1,500 córdobas.

Estos fondos cubrirán tanto el costo de las pinturas, como los gastos para la realización de las compras de la persona que las realizará.

Las responsabilidades son: escoger los colores en los catálogos, gestionar el transporte para realizar la compra, rendir cuenta y la distribución equitativa de la pintura.

**Persona a cargo:** Xiomara Bendaña.

Firmas de todos los integrantes de la red empresarial:

_____	_____
_____	_____
_____	_____

## Anexos





## GRUPÓMETRO

### Herramienta para analizar el desarrollo de una red empresarial juvenil

Aspectos	Acciones realizadas y/o valoración	Que faltó hacer	Como lo resolverá el grupo
<b>Fase I: Promoción de la idea</b>			
¿Cuenta con la información preliminar de las empresas y personas empresarias?			
Como fue la selección de las y los jóvenes que estarán en la red			
¿Se analizaron las ventajas y retos que pueden presentar una red?			
¿Hubo algún análisis de factores crítico o riesgos antes de constituir el grupo?			
¿Se valoraron las situaciones sensibles que pueden ocurrir?			
¿Se trabajaron los diferentes costos de transacción?			
<b>Fase II: Generación de confianza</b>			
¿Se realizo un plan de trabajo?			
¿Se establecieron formas de funcionamiento en el grupo eligiendo un grupo coordinador?			
¿Se hicieron actividades de intercambio entre integrantes de las redes que generen confianza?			



Aspectos	Acciones realizadas y/o valoración	Que faltó hacer	Como lo resolverá el grupo
¿Visitaron otras redes con mayor nivel de desarrollo para conocer sus experiencias?			
¿Establecieron contacto con entidades de fomento y desarrollo para canalizar apoyo hacia el grupo? ¿Realizaron el FODA?			
¿El grupo de jóvenes tiene reglamento interno? ¿Definieron un reglamento interno para normar sus actividades?			
¿Se integraron de iguales condiciones hombres y mujeres?			
<b>Fase III Proyecto Piloto</b>			
¿Se creó el fondo común?			
¿Analizaron cuáles podrían ser sus objetivos comunes para realizar proyectos y negocios conjuntos en el corto plazo?			
¿Se diseñó un proyecto escrito para alcanzar los objetivos identificados?			
¿Elaboraron y firmaron carta compromiso entre el grupo?			







