



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th 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 for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

para la organización y desarrollo de redes empresariales horizontales con enfoque de género



Metodología

N

338.642

U 58 ONUDI/UNIFEM

Metodología para la organización y desarrollo de redes empresariales horizontales con enfoque de género / ONUDI/UNIFEM .-- Managua : ONUDI/UNIFEM, 2008.

214 p.

ISBN : 978-99924-0-751-6

1. PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA 2. EMPRESARIOS 3. REDES 4. ENFOQUE DE GENERO

El proyecto “Fortalecimiento y Difusión del Desarrollo de Conglomerados en Nicaragua” es un proyecto ejecutado por la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y es financiado por el Gobierno de Austria.

La Agenda Económica de las Mujeres es un programa del Fondo de Naciones Unidas de la Mujer (UNIFEM) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y es financiado por la Agencia Sueca de Cooperación (ASDI).

Edición:

Irene Agudelo y Ruth Largaespada

Diseño y diagramación:

Lluiman Morazán

Fotografías de portada:

AGEM

Impresión:

Copy Express, S.A.

Metodología

para la organización y
desarrollo de redes
empresariales horizontales
con enfoque de género

Manual de redes horizontales empresariales
PRIMERA EDICIÓN /junio 2005

- 1) Asesoría internacional del Proyecto Clusters ONUDI Nicaragua:
 - Giovanna Ceglie, directora del área de clusters de ONUDI en Viena.
 - Marco Dini, consultor internacional ONUDI.
 - Carlos López-Cerdán Ripoll, consultor internacional ONUDI.
- 2) Sistematización de la experiencia en Nicaragua:
 - Pastora Sandino M., coordinadora nacional Proyecto Clusters ONUDI.
 - Filadelfo Arias P., Rafael Henríquez G., Ernesto Bendaña B., Félix Lechado, Martín Medina; consultores nacionales del Proyecto Clusters ONUDI.

Este documento es la segunda edición revisada del Manual de redes horizontales empresariales. Para esta edición ONUDI se propuso incorporar experiencias de los últimos años y el enfoque de equidad de género, para lo cual hizo un convenio con UNIFEM. Este convenio se dio en el marco de cooperación con la Agenda Económica de Mujeres (AGEM). La AGEM gestionó el apoyo de SNV y de Las Abejas —ONG especializada en género de Estelí— así como la contribución del Banco Mundial, para integrar el enfoque de género.

ONUDI agradece a todas las personas que hicieron posible esta segunda edición.

Metodología para la organización y desarrollo de redes
empresariales horizontales con enfoque de género
SEGUNDA EDICIÓN REVISADA / junio 2008

- 1) Versión revisada y actualizada por equipo de Proyecto Clusters ONUDI Nicaragua:
 - Pastora Sandino M., coordinadora nacional Proyecto Clusters ONUDI.
 - Filadelfo Arias P., Ernesto Bendaña B., consultores nacionales del Proyecto Clusters.
- 2) Incorporación del enfoque de género:
 - Aportes de UNIFEM: María Rosa Renzi, Verónica Gutiérrez L. y la consultora independiente Meta Amelia Santos.
 - Aportes del Servicio Holandés para la Cooperación y el Desarrollo (SNV) Patricia Lindo y Norma Irías de la ONG Las Abejas.
- 3) Apoyo en herramientas de monitoreo y evaluación:
 - Griselda Soto, consultora nacional Proyecto Clusters ONUDI.

Copyright © Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, 2008.

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Secretaría de la ONUDI, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o sobre sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. La mención de empresas en el presente documento no entraña juicio alguno sobre ellas ni sobre sus productos por parte de la ONUDI. El presente documento no ha sido editado formalmente por los servicios de edición de ONUDI.

Índice

Introducción	7
Antecedentes	11
Objetivo de la metodología	12

CAPÍTULO I:

Las redes empresariales horizontales con enfoque de equidad de género 13

Premisas básicas para la aplicación de la Metodología para la organización y desarrollo de redes empresariales horizontales con enfoque de equidad de género	13
El mercado y la MIPYME	15
La MIPYME desde una perspectiva de género	15
Aspectos generales de la metodología de redes	18
Factores de éxito en el proceso de aplicación de la metodología	19
Sobre los roles críticos en la articulación de las redes	22
Sobre el proceso de desarrollo de la red	26
Adopción de una figura jurídica por parte de la red	26
La importancia de las redes empresariales con enfoque de equidad de género	27
Algunos de los beneficios de las redes empresariales con enfoque de equidad de género	29

Capítulo II:

Las fases de desarrollo, de acuerdo con la metodología para la organización y desarrollo de redes empresariales horizontales con enfoque de equidad de género 33

Fundamentos	33
Fase I: Promoción de la idea e identificación de la red	36
Fase II: Generación de relaciones de confianza	58
Fase III: Proyectos piloto	75
Fase IV: Iniciativas de largo plazo	92
Fase V: Independización	111

Anexo 1: Tipos de conflicto más comunes por fase	119
a) Fase I	120
b) Fase II	122
c) Fase III	123
d) Fase IV	126
e) Fase V	130
Anexo 2: Casos de interés	132
1. La red de procesadores de productos lácteos de Boaco	132
2. Productores de muebles de Masaya (Grupo AMIRMAMM)	135
3. Visión Mundial: La red de repostería Jeanette de Laguna de Apoyo	139
4. Las jaleas de Siares	143
Anexo 3: Herramientas metodológicas	146
1) Instrumento de diagnóstico comparativo sobre el desarrollo de grupos asociativos	146
2) Guía de análisis preliminar de empresas/unidades productivas	148
3) Guía de análisis de FODA	150
4) Guía de mapeo de actores	152
5) Guía para la redacción del reglamento interno	153
6) Guía para la evaluación y análisis del mercado financiero del sector	154
7) Guía sobre instrumentos para la toma de decisiones	155
8) Encuesta a empresas/unidades productivas	159
9) Esquema para la elaboración de planes de mejoras de las empresas en la Fase IV	165
10) Pasos básicos para la elaboración del plan de negocios	168
11) Esquema o sistema de monitoreo y evaluación	181
12) Taller sobre negociación y resolución de conflictos	192
13) Sociodramas y simulación de casos como instrumentos participativos para acelerar el aprendizaje (ONUDI)	195
14) Taller de liderazgo y motivación	198
15) Criterios de selección de la entidad articuladora	203
Anexo 4: Dinámicas de sensibilización en equidad de género	204
a) Estereotipos de género más comunes	204
b) Un día en la vida de...	206
c) La influencia del género en las organizaciones	208
d) Ventajas y desventajas de ser hombre/mujer en el trabajo productivo	210
Textos y ponencias consultadas	213
Autores y autoras de los casos e instrumentos	214
Personas entrevistadas	214

Introducción

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), con el apoyo de la cooperación austríaca y con el Gobierno de Nicaragua como contraparte nacional ha venido desarrollando, desde 1995, un proyecto de fomento de conglomerados y redes empresariales —teniendo como contrapartes nacionales, en las primeras fases al Instituto de Pequeña y Mediana Empresa (INPYME), luego a la Comisión Presidencial de Competitividad y actualmente al Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, MIFIC.

El proyecto *“Fortalecimiento y difusión del desarrollo de conglomerados en Nicaragua”* ha venido desarrollando metodologías de articulación productiva a partir de la ejecución directa con actores económicos del país. A su vez, ha impulsado procesos de desarrollo de capacidades en instituciones locales y de otros países de Centroamérica. Estos procesos van desde la sensibilización sobre la importancia de la articulación entre actores económicos en un entorno globalizado, hasta el conocimiento en detalle de las metodologías para la aplicación desde sus actividades institucionales, brindando asesoría basada en su propia experiencia.

El objetivo de desarrollo de este proyecto es contribuir a mejorar la competitividad de pequeñas y medianas empresas nicaragüenses, particularmente del segmento con ventajas comparativas importantes y con capacidad de comercialización tanto a nivel nacional como internacional, para que puedan aportar al crecimiento de la economía, al fomento de la equidad de género y a la reducción de la pobreza en Nicaragua.

Impulsado por ONUDI, este proceso de redes y conglomerados de Nicaragua ha contado con la participación de expertos nacionales e internacionales para la aplicación, adaptación y desarrollo de estas metodologías y herramientas de trabajo que apoyan y facilitan su funcionamiento, tales como:

- 1) Metodología para el desarrollo de sistemas productivos territoriales basados en conglomerados: es una guía de trabajo que pretende apoyar la labor de aquellas personas que se dedican a promover el desarrollo de la competitividad de los sistemas productivos locales, facilitando su reflexión y el análisis de información mediante el diagnóstico participativo en sus tres subsistemas:

empresarial, de relaciones y del conocimiento e innovación; ayudándoles en la definición de su estrategia y organización y apoyándoles y acompañándoles en la estructuración y ejecución de su plan de acción.

- 2) Metodología para la organización y desarrollo de redes empresariales horizontales con enfoque de género: métodos y herramientas orientados a apoyar la labor de formación de grupos claramente definidos de empresas/unidades productivas independientes, de un mismo tipo de actividad económica con dimensiones similares y problemas comunes que les impiden su crecimiento y por tanto se unen para resolver estas dificultades a través de acciones conjuntas, para mejorar su competitividad desarrollando sus capacidades empresariales y el nivel de rentabilidad de cada empresa/unidad productiva que integra el grupo.
- 3) Metodología para el desarrollo de redes de abastecimiento: es una herramienta orientada a mejorar las relaciones comerciales o encadenamientos entre empresas-cliente y empresas proveedoras para alcanzar ventajas competitivas. Esta consiste en potenciar la relación cliente-proveedor con una estrategia ganar-ganar a través del desarrollo de proveedores (MIPYME) y de la mejora de la gerencia de compras de empresas cliente.

En este documento se presenta la guía **Metodología para la organización y desarrollo de redes empresariales horizontales con enfoque de género**, dividida en dos capítulos y cuatro grupos de anexos metodológicos. Es importante resaltar que, como su nombre lo indica, esta es una guía práctica basada en la experiencia de trabajo de ONUDI desde 1995. Las fases y pasos que se presentan en cada capítulo no necesariamente son lineales. También es necesario advertir que aunque esta metodología sugiere la constitución de una forma jurídica para la red, tal instrumento no debe considerarse como el fin último de ésta. Hay que tener en cuenta, en todo momento, que la organización de la red es *para resolver problemas comunes que les impiden ser rentables, desarrollando sus capacidades empresariales y el nivel de rentabilidad de cada empresa/unidad productiva*.

La metodología tiene un nivel de flexibilidad tal que la hace aplicable a grupos vulnerables o de subsistencia, muy comunes en la microempresa de Nicaragua. Estas empresas/unidades productivas realizan acciones conjuntas para superar problemas comunes, pero el nivel de madurez todavía no llega a la realización de proyectos estratégicos.¹

1 Reflexión hecha por Filadelfo Arias en base a los resultados de terreno, con diferentes redes horizontales empresariales.

Al inicio del **primer capítulo** se hace una breve reseña de la situación de las MI-PYME en Nicaragua, el rol que desempeñan en la economía nacional aportando tanto al desarrollo de la industria nicaragüense como a su papel de principal generadora de empleo en el país. Se señala también la importancia que tiene la pequeña y mediana empresa como un espacio de trabajo en el que se desempeñan las mujeres, con todo y las limitaciones que esto les representa y, por ende, lo que ésta significa para la generación de oportunidades equitativas para ellas. Además resalta cómo la metodología de redes empresariales horizontales es de gran ayuda e importancia para el desarrollo y mejoramiento de este sector empresarial. También describe a grandes rasgos en qué consiste la metodología desde sus antecedentes.

En el **segundo capítulo** se detallan las cinco fases propuestas por esta metodología. Se especifican los pasos que contienen las fases y cuáles son las herramientas más adecuadas para cada uno de los pasos. Muchos de los pasos describen procesos, algunos que se tienen que ir trabajando en paralelo con otros, como los pasos para la fase de proyecto piloto que generalmente integra actividades que se realizan durante fases posteriores y previas. Otros pasos son más útiles si se usan constantemente, como los descritos en la fase de rompimiento del hielo, ya que la confianza del grupo, que es uno de los factores claves de éxito, tiene que fortalecerse todo el tiempo.

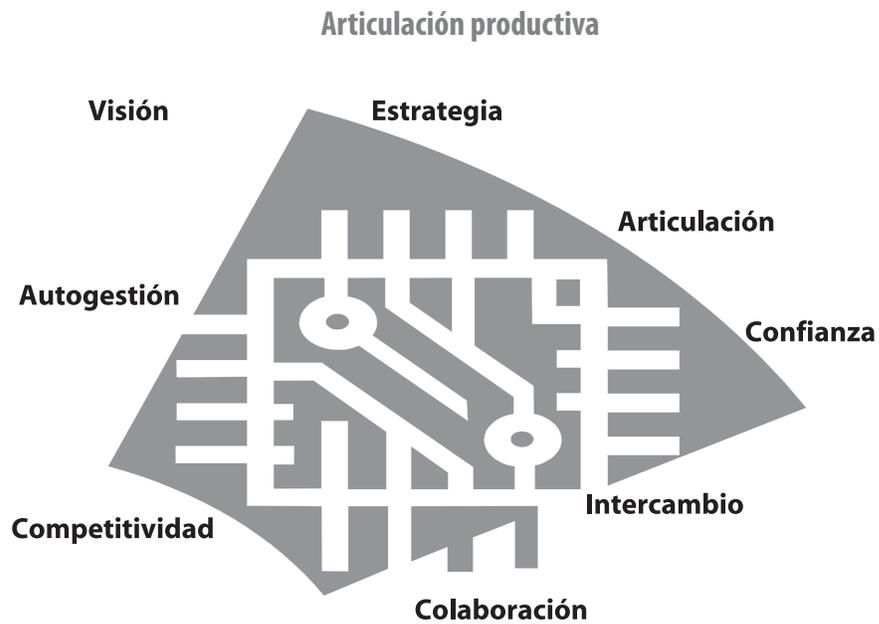
Luego se describen cuatro grupos de anexos. El primero está dedicado a revisar las lecciones aprendidas a través de la experiencia. Se describen los conflictos más comunes en cada una de las fases propuestas por esta guía, de tal manera que las personas que lleguen a usar la metodología puedan aprender de la experiencia y prever algunas soluciones para evitar las dificultades más comunes.

En el segundo grupo de anexos se describen cuatro casos de redes que se han formado a través del conocimiento y utilización de esta guía metodológica. Son experiencias exitosas en cuanto a formación de redes. Aunque cada una de ellas tiene sus particularidades, todas nos ilustran las diferentes formas de organización que pueden desarrollar las empresas/unidades productivas para aprovechar el trabajo en conjunto y beneficiarse de esto.

El tercer grupo de anexos contiene herramientas metodológicas que servirán a la persona articuladora para guiar el proceso de conformación de las redes. Las herramientas aquí brindadas son de un nivel básico; dependerá de la persona articuladora de la red, o bien de la institución articuladora, brindar herramientas más elaboradas, o contratar los servicios de consultores o consultoras expertos en desarrollar los temas que requieran de mayores niveles de especialización.

El cuarto grupo de anexos incluye la descripción y metodología para facilitar dinámicas de sensibilización en género. Estas son muy sencillas y prácticas tanto para su aplicación como para su interpretación. Además están contextualizadas para servir a los fines de la fase donde están descritas y en el marco de organizaciones empresariales.

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



Antecedentes

Desde 1995 la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), ha desarrollado en Nicaragua, desde la práctica, metodologías de articulación productiva entre empresas/unidades productivas y entre empresas/unidades productivas e instituciones en sectores artesanales, de pequeña industria y agropecuarios.

En el año 2000 se inició un proceso de transferencia metodológica a actores locales interesados y comprometidos con el desarrollo empresarial de Nicaragua, con el fin de multiplicar la cobertura de esta experiencia de ONUDI y contribuir a un mayor impacto en las MIPYME del país. Para esto se establecieron alianzas con IPADE, VISIÓN MUNDIAL, UNIFEM, 4i 2000, diferentes universidades, la UNAG y el INTA, entre otros.

Este proceso de transferencia ha permitido diseñar una serie de instrumentos metodológicos, algunos de ellos incluidos como anexos en este documento, para facilitar y complementar el trabajo de formación de recursos humanos de otras instituciones en la aplicación de la metodología de redes horizontales.

En el año 2004 se hizo un acuerdo entre ONUDI y UNIFEM que se puso en marcha a través de la Agenda Económica de las Mujeres (AGEM). Con este nuevo convenio se aprovechó el esfuerzo de organización de las redes empresariales horizontales para reducir las brechas de inequidad existentes tanto para hombres como para mujeres, al incorporar como un eje transversal a lo largo de toda la guía, un enfoque de sensibilización en la importancia de que exista equidad de género y cómo esto favorece el desarrollo en todas las esferas —económica, personal, familiar, comunitaria y nacional—.

Objetivo de la metodología

Desarrollar vínculos entre empresas/unidades productivas similares, para que incrementen su capacidad de producción y productividad a través de la realización de acciones colectivas.

La ejecución de acciones conjuntas permite a las empresas/unidades productivas:

- disminuir sus costos unitarios;
- tener mejores oportunidades de competir en los mercados globales;
- tejer cadenas de distribución;
- participar en iniciativas de gran alcance (por ejemplo grandes cantidades de producto);
- fortalecer sus capacidades técnicas;
- relaciones equitativas y de respeto entre hombres y mujeres.

Esta metodología está diseñada para ser aplicada por *los articuladores y las articuladoras*, quienes se encargan de llevar la idea a las empresarias y empresarios sobre las ventajas de trabajar de forma asociada, *articulados* en una red. Acompañan a las empresas/unidades productivas durante todo el proceso, el cual variará de un grupo a otro, dependiendo de muchos factores, como el grado de cohesión del grupo, o la apropiación que las personas tengan del proyecto o bien el nivel de conocimientos relevantes que logren adquirir las personas en los grupos. Los articuladores y las articuladoras generalmente son parte de una organización *articuladora* (entidades públicas, organizaciones no gubernamentales, alcaldías, organismos de cooperación externa, gremios empresariales, entre otros).

IMPORTANTE

El desarrollo de redes empresariales horizontales con enfoque de equidad de género implica, para instituciones articuladoras y empresas, asumir valores, actitudes y capacidades orientadas al desarrollo de negocios socialmente responsables, que incrementen la competitividad de cada empresa y de la red en su conjunto en un marco de protección al medio ambiente y de impulso a la equidad de género.

CAPÍTULO I:

Las redes empresariales horizontales con enfoque de equidad de género

Premisas básicas para la aplicación de la Metodología para la organización y desarrollo de redes empresariales horizontales con enfoque de equidad de género

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) en Nicaragua constituyen un importante sector de la economía. Según el Plan Nacional de Desarrollo Operativo (SECEP, 2004), las MIPYME representan más del 90 por ciento del universo empresarial, se estima que aportan cerca del 60 por ciento del empleo total, que las aportaciones al PIB pueden llegar hasta un 40 por ciento y que en términos de exportaciones pueden representar hasta el 40 por ciento del total.²

Cuadro No.1: Las MIPYME en Nicaragua

Número total de MIPYME	158,859
Número de microempresas (1-5 trabajadores)	153,621
Número de pequeñas empresas (6-20 trabajadores)	4,526
Número de medianas empresas (21-100 trabajadores)	712
Participación del sector en la industria (%)	99,9
Total de empleos generados	290,509
Contribución al empleo nacional (% de la PEA)	21.2
Porcentaje de la PEA ocupada en la industria	18.9
Porcentaje de la PEA ocupada en el comercio	56.2
Porcentaje de la PEA ocupada en los servicios	12.6
Concentración en el Pacífico (%)	77.0

Fuente: GTZ, 1999: 37.

Además son generadoras de rápido empleo y tienen potencial para promover el desarrollo con equidad de género. Las MIPYME hacen el balance entre lo económico y lo social; son la base social para el sostenimiento y crecimiento económico, amplían el tejido social y son, por tanto, al favorecer estratégicamente la equidad, base de mayor armonía.³

2 Transmisión de conocimientos y construcción de capacidad para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) en Centroamérica: Desarrollo de la MIPYME, políticas de apoyo y CAFTA. Grupos focales: Nicaragua 8, 9 y 10 de junio de 2005.

3 Juan Alfredo Pinto Saavedra. ACOPI, Colombia. II Foro de Asociatividad, Tegucigalpa, 2006.



Sin embargo las micro, pequeñas y medianas empresas, enfrentan limitaciones internas y externas que, de forma independiente, limitan su competitividad. La situación de aislamiento y el atraso tecnológico son características que las hacen muy vulnerables y provocan, en muchos casos, su disolución ante la imposibilidad de enfrentar la apertura de mercados a productos de competidores extranjeros.

En medio de esta situación de vulnerabilidad de las MIPYME, las estrategias de articulación productiva se convierten en una opción que contribuye al crecimiento empresarial, a través de su complementación para alcanzar objetivos comunes, particularmente en negocios e inversiones que se vuelven más difíciles de lograr al trabajar de forma individual.

A través del desarrollo de redes empresariales se incrementa la capacidad de aprendizaje e innovación de los empresarios y empresarias, lo que les permite subsistir en un entorno hostil y asumir su crecimiento económico teniendo para ello que mejorar la calidad de su producción, desarrollar nuevos productos, hacer uso más eficiente de la información, alcanzar economías de escala y mejorar su poder de negociación ante otras empresas y las instituciones de su entorno.

El análisis y sistematización de experiencias desarrolladas con empresarios y empresarias de diversos países, abre a la ONUDI la posibilidad de compartir metodologías y herramientas basadas en lecciones aprendidas de ese trabajo aplicado en la práctica.

La difusión de estas experiencias y metodologías de trabajo debe contribuir al aceleramiento del aprendizaje por parte de los recursos humanos y las instituciones interesadas en el desarrollo y crecimiento de las MIPYME.

Las micro, pequeñas y medianas empresas conforman el espacio que brinda más oportunidades para la inserción laboral de las mujeres. Entre el 40 por ciento y el 60 por ciento de las MIPYME son propiedad de mujeres.⁴ Éstas tienen un gran potencial para la estabilidad económica en el largo plazo, al ser un sector atractivo para la rápida generación de empleo, en especial de puestos de trabajo para jóvenes y mujeres.⁵ Aun cuando tienen limitado acceso al crédito de bajo costo, a las MIPYME les corresponde el 25 por ciento del otorgamiento del mismo, lo que demuestra un bajo o casi nulo índice de morosidad.

4 José Adán Aguerrí. Consejo Supremo de la Empresa Privada – COSEP. III Congreso de Mujeres Empresarias. Nicaragua, 2006.

5 José Adán Aguerrí. Consejo Supremo de la Empresa Privada – COSEP. III Congreso de Mujeres Empresarias. Nicaragua, 2006.

El ahorro es un factor muy importante para el desarrollo económico, pero las personas que trabajan en las MIPYME, principalmente en las zonas rurales, tienen poco acceso a este tipo de servicio ya que las principales organizaciones financieras que tienen presencia entre ellas son microfinancieras que, al no estar reguladas por la SIBOIF, no tienen permitido captar ahorro y para la banca formal regulada no es rentable atender a este sector económico, por lo que tal circunstancia se convierte en un factor más que limita el desarrollo y empoderamiento de las mujeres.

El mercado y la MIPYME

En la actualidad, el mercado más que estar delimitado territorialmente lo está por el valor agregado de sus productos. Así la globalización del mercado no sólo afecta a las grandes empresas transnacionales, sino también a las pequeñas y medianas empresas. Es por esto que los productos y servicios que oferta el sector empresarial compiten con productos de todas partes del mundo. Por ejemplo las artesanías de San Juan de Oriente Nicaragua no compiten solamente con la producción local, compiten con la de El Salvador, Guatemala, México o Perú. Ante este contexto urge la necesidad de asociarse para obtener ventajas competitivas que incrementen el valor agregado de los productos, las ganancias y la rentabilidad de las empresas/unidades productivas.

La MIPYME desde una perspectiva de género

El análisis de las MIPYME dirigidas por mujeres es más complejo aún, ya que deben considerarse otras condiciones para evaluar su desempeño. Condiciones como los múltiples roles que desempeñan las mujeres al ser, al mismo tiempo, administradoras de sus negocios y de su casa y activas madres o abuelas.

Factores de espacio, tiempo y segregación condicionan el acceso de las mujeres a trabajos de mejor remuneración y en circunstancias más favorables, empujándolas a crear estrategias de autoempleo, principalmente en el sector informal que requiere de poco capital y baja calificación (UNIFEM, 2006). El 78 por ciento de las mujeres que forma parte de la PEA de Nicaragua trabaja en el sector informal con un ingreso promedio mensual de C\$ 1,684 córdobas, que está un 36.4 por ciento por debajo del de los hombres (Congreso de Mujeres Empresarias, 2006).

Distintos factores, como las limitaciones en el acceso a recursos técnicos y financieros y los aspectos culturales de género, sesgan el desempeño empresarial de las mujeres a espacios y actividades congruentes con el tiempo y actividades que les

demanda su rol doméstico. La ubicación de los negocios dirigidos por mujeres coincide por lo general con su entorno geográfico; se estima que un 43 por ciento de sus negocios está en la casa de habitación y un 56 por ciento de ellas tiene sus negocios en locales cercanos a sus hogares (UNIFEM, 2006).

Los efectos de los múltiples roles que la sociedad ha asignado a las mujeres son evidentes sobre la competitividad de sus negocios en el escaso tiempo de que disponen para su formación empresarial y, en general, en el desarrollo de la calidad de sus productos y servicios.

La visión que orienta a las mujeres a insertarse en actividades empresariales es, en forma genérica, la subsistencia familiar la que, por consiguiente, pone en segundo lugar de prioridad la reinversión y el crecimiento de sus negocios. Según un informe del Congreso Permanente de Mujeres Empresarias de Nicaragua, el 90 por ciento de sus afiliadas destina los ingresos de sus negocios a la manutención de la familia.

Las MIPYME en general y, en específico, las mujeres dependen cada vez más de las microfinancieras. Aunque las mujeres representan el 62 por ciento de la clientela de las microfinancieras afiliadas a ASOMIF⁶, sólo manejan el 44 por ciento de la cartera de créditos. Es decir que las mujeres manejan montos más pequeños que los hombres; el préstamo promedio de las mujeres es US\$427 dólares y el préstamo promedio de los hombres es US\$855 dólares.⁷ Estas diferencias se profundizan aún más en las zonas rurales. De manera global, y debido a la percepción del alto riesgo que sus negocios representan, no son consideradas como clientes para la banca formal y los créditos a que tienen acceso las MIPYME, son muy costosos por las altas tasas de interés y plazos cortos. Esto se debe a que, por lo general, tienen baja capacidad de pago y garantías insuficientes.

Para entender a las mujeres como empresarias de MIPYME se requiere de una visión integral que signifique:

- Visibilizar que ellas realizan dos trabajos, uno remunerado y otro no remunerado.
- Advertir que el trabajo no remunerado o trabajo reproductivo⁸ tiene un peso muy importante en la función empresarial de la mujer.

⁶ Asociación de Microfinancieras de Nicaragua (cuenta con 19 instituciones afiliadas).

⁷ Información de cartera y clientes al 30 de junio del 2007, proporcionados por ASOMIF.

⁸ Trabajo reproductivo se denomina de una manera más precisa por UNIFEM “trabajo no remunerado de cuidados” que implica: trabajo (inversión de esfuerzos), no remunerado (no se recibe un pago a cambio), de cuidados (para el bienestar de otros). Se denomina subsidio la contribución económica de alguien a la economía de otro.

- Visibilizar el aporte y valor económico del trabajo reproductivo.
- Comprender que de todas las formas de trabajo que realiza la mujer, sólo el trabajo formal de mercado (no remunerado) es reconocido.

No son iguales las condiciones de un hombre empresario que sólo realiza el trabajo productivo, y las condiciones de una mujer empresaria quien, además del trabajo productivo, realiza el trabajo reproductivo.

La articulación productiva recomendada en esta metodología se orienta a empresas/unidades productivas similares y con potencial de desarrollo, representando de manera particular para las mujeres, una oportunidad de alcanzar mercados a mayor escala. Al apoyarse en los integrantes y las integrantes de la red, las mujeres podrán posicionarse mejor en un contexto que tiende a su invisibilización. Obtendrán mayor acceso a capacitación, información, desarrollo de capacidades de negociación e incidencia en espacios locales de toma de decisiones y en políticas para el sector con proveedores, además de poder estandarizar la calidad; son temas especialmente sensibles para el desarrollo de la MIPYME y el acceso a recursos en mejores condiciones de costos.

Por tal razón ONUDI y UNIFEM apuestan a una metodología de fomento de redes empresariales que promueve el empoderamiento económico de hombres y mujeres en un marco de equidad. Se toman en cuenta las diferencias en el desempeño empresarial de hombres y mujeres y se consideran los factores de género que influyen de manera particular en la función empresarial y la competitividad de las mujeres los que, en muchos casos, pueden limitar su rol empresarial. Por ejemplo:

- uso del tiempo y del espacio;
- trabajo no remunerado;
- tamaño y composición del hogar;
- división del trabajo en el hogar;
- titularidad de la propiedad;
- restricciones sociales y personales para la movilidad de las mujeres;
- políticas que ayudan o restringen su participación: información, innovación tecnológica.

Para maximizar la efectividad de la Metodología para la organización y desarrollo de redes empresariales horizontales con enfoque de equidad de género, el objetivo de facilitar el empoderamiento económico de las mujeres, debe considerar los factores limitantes en los procesos de articulación productiva y promover la equidad

con el uso de medidas de acción afirmativa que contribuyan a superar las brechas de equidad en las mujeres, tales como la promoción de integración de mujeres empresarias en las redes, articuladores y articuladoras con sensibilidad de género y la transversalización de género en las herramientas de la metodología.

Aspectos generales de la metodología de redes

El objetivo de este manual es brindarles a los articuladores y las articuladoras de redes, una herramienta o guía para orientar el trabajo de formación y fortalecimiento de la articulación de grupos empresariales.

Esta metodología está diseñada para ser utilizada por instituciones que apoyan la formación de redes empresariales horizontales. Para usar esta metodología hay que apoyarse en un *articulador o articuladora* quien es la persona designada por la institución local de apoyo para el acompañamiento y desarrollo de capacidades de la red empresarial, siguiendo las fases y aplicando las estrategias e instrumentos definidos en esta metodología.

La metodología para la organización y desarrollo de redes empresariales horizontales con enfoque de equidad de género, desarrollada desde la experiencia de ONUDI y UNIFEM, consiste en la aplicación de conceptos, seguimiento en terreno, herramientas y experiencias de trabajo por parte de profesionales y técnicos de instituciones de apoyo (articuladores y articuladoras), para la organización de empresarios y empresarias individuales en formas asociativas dirigidas a mejorar su capacidad competitiva y a desarrollar sus negocios con visión empresarial.

Es un proceso de evolución en cinco fases de desarrollo que se inicia con la sensibilización de los empresarios y las empresarias, pasa por el establecimiento de relaciones de confianza para luego emprender un proyecto piloto en conjunto, planificar para el largo plazo y finalmente funcionar de manera autónoma como una empresa/unidad productiva conjunta, de manera formal, con capacidad de gestión, administración, mercadeo y demás funciones que plantea el mercado a cualquier unidad económica competitiva.

Un tema de debate que surge siempre al hablar de redes empresariales horizontales es ¿en cuánto tiempo puede desarrollarse una red, desde su formación hasta la etapa de autogestión? La experiencia ha demostrado que no existe una respuesta categórica a esta pregunta, ya que en el proceso de desarrollo de una red interviene una serie de variables internas y externas que no dependen siempre de la voluntad de los empresarios y las empresarias ni de la persona que articula la red. Sin em-

bargo, basados en varias experiencias de Latinoamérica, incluida la de Nicaragua, un período de 18 a 24 meses podría ser, en promedio, el tiempo estimado para la formación y desarrollo de una red empresarial con una selección adecuada de sus integrantes y con condiciones favorables de su entorno.

Factores de éxito en el proceso de aplicación de la metodología

El principal factor de éxito en el desarrollo de una red empresarial es la actitud y voluntad de las personas que la integran. Un grupo integrado por empresarios y empresarias con mayor visión, conocimiento y aprovechamiento del entorno, sumado a actitudes emprendedoras, llegará más rápido a alcanzar éxitos como red.

En la primera fase, identificar empresas/unidades productivas que cumplan con los **criterios de selección** es un elemento de mucha importancia para los articuladores o articuladoras, ya que puede incidir en la orientación de las decisiones de los empresarios y empresarias de la potencial red. En esta etapa es necesario tener algunos criterios establecidos para la selección de las personas que integrarán la red, lo que inicialmente es una responsabilidad compartida entre la entidad que está facilitando el proceso asociativo y los empresarios y las empresarias. Siempre hay que considerar dos criterios básicos para seleccionar a los candidatos y las candidatas, por un lado las opiniones que la comunidad tiene sobre ellos y ellas (factor para prever posibles comportamientos oportunistas) y en segundo lugar la apertura que tengan las personas al aprendizaje y al cambio.

Otro criterio de gran importancia es el de equidad de género en la composición del grupo, a fin de lograr un balance. En el marco de la perspectiva de género deberán contemplarse criterios de equidad en el funcionamiento del grupo, para evitar sesgos que, de manera tradicional, inclinan la promoción a favor de los hombres con lo cual se profundizarían más las brechas entre hombres y mujeres. En este sentido es importante considerar aspectos como tiempo, movilidad, recursos y costos de transacción para las mujeres.

También se debe hacer énfasis en el tamaño de las empresas/unidades productivas que integran la red empresarial, ya que la experiencia ha demostrado que la incorporación de empresas de un mismo sector, con negocios de tamaños y niveles de desarrollo diferentes incide en la aparición de conflictos en la red debido, principalmente, a la existencia de diferentes intereses empresariales.

La **confianza** es un sentimiento del cual se derivan la motivación y otras actitudes como el compromiso y la responsabilidad, condiciones necesarias para que un grupo empresarial decida trabajar e invertir en conjunto. La confianza es algo que se genera, se trabaja y se cuida. Se puede hablar de confianza en un grupo “cuando en una red en la que, aun habiendo situaciones de desacuerdo, se logra el consenso en la toma de decisiones”⁹

La confianza es otro de los factores de éxito para las redes empresariales horizontales. Éstas serán exitosas sólo si los empresarios y las empresarias se tienen confianza e invierten en mantenerla.

De acuerdo a estudios realizados, el individualismo y la pasividad son actitudes y comportamientos aprendidos que pueden evolucionar durante el proceso de aplicación de la metodología.

La desconfianza tiene su origen en factores culturales (costumbres, normas, valores, comportamientos oportunistas), individuales (experiencias asociativas previas con resultados negativos) y sociales (como la falta de políticas de apoyo a la asociatividad) que no motivan a los empresarios y a las empresarias a actuar en redes o grupos. Ejemplos: no existen políticas de crédito para redes de empresas/ unidades productivas, solo para empresas/unidades productivas individuales; no existe asistencia técnica para grupos o redes sólo para individuos; los oferentes de servicios de desarrollo empresarial no incluyen en su lista de servicios programas o procesos de fortalecimiento organizacional o de fortalecimiento de redes. Esta falta de políticas y marcos impide generar una cultura institucional de confianza y cooperación a nivel empresarial.

La metodología pretende incidir en el cambio de actitud de las personas a través del cambio en las bases de las mismas, que son las concepciones y comportamientos tradicionales, los cuales prevalecen entre los empresarios y las empresarias.

El nuevo modelo asociativo reconoce que es indispensable cooperar y compartir para estar en una mejor posición para competir en el mercado. La cooperación en red no es para que dejen de ser empresas/unidades productivas individuales y competitivas, la cooperación en red es empresarial. La red es un medio para que cada empresa/unidad productiva busque una mayor competitividad.

⁹ Presentaciones sobre confianza elaboradas por Filadelfo Arias.

El otro elemento de este modelo es que en cada persona existe el potencial para facultarse como agente de cambio. La metodología sólo es un impulsor y catalizador de las potencialidades de las personas y grupos empresariales.

El **respeto** es un elemento indispensable en la organización de redes. La relación de los empresarios y las empresarias en la red, debe basarse estrictamente en las necesidades comunes que se deben resolver y en los negocios conjuntos que acuerden, evitando temas y discusiones que dividan al grupo (por ejemplo política y religión), e incluyendo sólo el tipo de actividades sociales que contribuyan a cohesionar la red. Las personas que ocupan la responsabilidad de articulación de una red empresarial, así como la institución que representan, deben tener suficiente legitimidad y aceptación por parte de las personas que integran la red. En todo momento se debe evitar la influencia de aspectos políticos, partidarios o religiosos que pueda generar conflictos a lo interno del grupo.

Cuando hay relaciones respetuosas las diferencias individuales enriquecen los procesos.

Otro factor de éxito, identificado a través de la experiencia, es la **inversión**. Si los empresarios y las empresarias de una red no inviertan en ella, el proyecto asociativo aborta en el corto plazo.

Las condiciones del entorno y el papel que jueguen las instituciones y programas de apoyo son también aspectos clave en el tiempo y desarrollo de una red empresarial. **El articulador o articuladora deberá orientar a los líderes de la red para que conozcan y aprendan a manejar las ventajas que el entorno les brinda.**

*¿Cómo se define una red empresarial horizontal con enfoque de equidad de género?
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.*

Conociendo el proceso que se siguió para organizar y desarrollar una red empresarial, se podría definir un concepto que nos explique en qué consiste este modelo empresarial.

Este concepto se ha venido acuñando a partir de diferentes experiencias en la aplicación de esta metodología en varios países, incluyendo Nicaragua donde hemos adoptado la definición que más se ajusta a nuestra experiencia como país.

La metodología de redes empresariales ha sido aplicada en Latinoamérica en muchas experiencias de forma exitosa, tanto entre empresas del sector industrial urbano como entre unidades productivas del sector agropecuario en zonas rurales, y es debido a la versatilidad y flexibilidad de sus formas de aplicación y sus instrumentos de trabajo, que se constituye en una herramienta que puede ser utilizada creativamente por organizaciones de diferentes sectores en la promoción de estrategias de desarrollo, orientadas al negocio con enfoque empresarial tanto para hombres como para mujeres.

La aplicación de esta metodología también exige el uso de instrumentos de monitoreo y evaluación, con el fin de seguir el proceso de desarrollo de las redes y sus articuladores, así como para poder hacer los ajustes necesarios en la planificación de las empresas/unidades productivas.

Sobre los roles críticos en la articulación de las redes

El éxito de este tipo de iniciativa está íntimamente relacionado con la efectividad de la articulación de las empresas/unidades productivas, lo cual se refiere directamente al desempeño tanto de la organización articuladora como de la persona articuladora; por esto se considera importante describir detalladamente estos roles.

La persona que articula la red es parte de una institución —a la cual se le llama institución articuladora— quien se encarga de impulsar las iniciativas de redes empresariales horizontales y acompaña su desarrollo, considerando la equidad de género como un factor fundamental de éxito.

Hay una entidad especializada en la Metodología para la organización y desarrollo de redes empresariales horizontales con enfoque de equidad de género, que fortalece las capacidades de la institución articuladora, brindando capacitación y acompañamiento en el terreno.

El organismo articulador, como entidad que impulsa la iniciativa, debe ser una institución autónoma, que tenga permanencia y estabilidad principalmente en la comunidad, debe tener la capacidad de dedicarle el tiempo completo a la iniciativa de organización de redes y ser autosostenible.

Las funciones principales de este organismo articulador son:

- Identificar las oportunidades de negocio asociativo en la comunidad.
- Determinar los beneficios esperados, sobre todo para las empresas/unidades productivas o segmento identificado.
- Adaptar la metodología a la realidad de las empresas/unidades productivas y comunidad.
- Apoyar la instrumentación y gestión de los negocios conjuntos.
- Fomentar alianzas con instituciones de fomento.
- Evaluar el impacto de la iniciativa.

La institución articuladora, para promover la organización de empresarios y empresarias se debe apoyar en la figura de una persona articuladora, quien se dedicará a la promoción y al fomento de nuevas redes empresariales.

Otras condiciones necesarias para el éxito en el desarrollo de la red empresarial con enfoque de equidad de género son: el conocimiento y apropiación de la metodología, la estabilidad en el tiempo de la persona articuladora, así como su capacidad de seguimiento en terreno.

La persona articuladora deberá motivar al grupo desde el primer momento y aportar al desarrollo de las capacidades empresariales de sus integrantes sin crear dependencia del grupo hacia su papel como “líder inicial del mismo”, lo que llevará a la red, de forma más rápida, a su fase de gestión autónoma.

El rol que desempeña la persona que articula la red es muy importante y, al mismo tiempo, complejo por las diferentes funciones, habilidades y formación que requiere.

Las principales funciones del articulador o la articuladora son

- Conocer características del territorio (tradiciones, actividades económicas, patrones de comportamiento, instituciones y organismos existentes, tipos de servicio ofrecidos a las empresas/unidades productivas).
- Establecer contactos con organizaciones, líderes territoriales, autoridades locales.
- Identificar y seleccionar grupos de empresas/unidades productivas viables.
- Propiciar la construcción de relaciones de confianza entre los empresarios y las empresarias.
- Eliminar los obstáculos que se interponen en la construcción de la red.

- Estimular y guiar el proceso de integración de las empresas/unidades productivas.
- Estimular y guiar el proceso de la formación de red sensible a género.
- Facilitar la identificación de proyectos piloto y proyectos estratégicos.
- Vincular a los empresarios y a las empresarias con redes de consultores, para el desarrollo de sus proyectos.
- Acelerar los procesos de aprendizaje de los empresarios y las empresarias.
- Facilitar el contacto de los empresarios y las empresarias con instituciones de fomento.
- Apoyar a los empresarios y a las empresarias en el reclutamiento de el gerente o la gerente –administrador o administradora.
- Facilitar el financiamiento o co-financiamiento de las redes creadas.
- Elaborar, ejecutar y dar seguimiento a planes de acción promocional.
- Dar seguimiento y hacer evaluación de empresas/unidades productivas, redes y programas.

Habilidades que debe tener o desarrollar el articulador o articuladora

- Mostrar características de liderazgo.
- Ser persuasivo o persuasiva, tener la capacidad para vender ideas.
- Tener capacidad para conciliar ideas y posturas distintas.
- Tener sensibilidad de equidad de género.
- Ser paciente y ecuánime.
- Mantener una posición equilibrada.
- Tener visión de largo plazo.
- Tener capacidad para escuchar.
- Orientación hacia las relaciones personales.
- Flexibilidad de pensamiento.
- Mantener una actitud positiva.
- Objetividad para no crear dependencias y saber cuándo retirarse oportunamente.
- Orientación hacia el logro.
- Tener una amplia red de relaciones o la capacidad para establecerla.

Formación que debe tener la persona que trabaja en articulación de redes empresariales horizontales con enfoque de equidad de género

- Educación profesional.
- Experiencia empresarial.
- Formación o habilidad para ventas.

- Experiencia en manejo de herramientas de diagnóstico y mejoras de empresas/unidades productivas.
- Entrenamiento y/o experiencia en la integración y manejo de grupos.
- Capacitación en organización y transferencia de conocimientos.

El rol del articulador o la articuladora es un rol complejo, que puede verse afectado y generar problemas en dependencia del tipo de actitud que tome esta persona. Las actitudes que afectan de manera negativa este tipo de iniciativa son las **pater-nalistas, autócratas, machistas, excluyentes y oportunistas**.

Para el articulador o la articuladora es necesario hacer una identificación de la región y los sectores económicos que tienen potencial para la organización y el crecimiento. Requiere conocer las distintas industrias que existen en la zona y los recursos naturales y desarrollar buenas relaciones con el gobierno municipal.

En algún momento la red o bien el articulador o la articuladora pueden identificar la necesidad de demandar el apoyo de personas expertas para:

- La realización de diagnóstico de la empresa o la red,
- suministro de información relevante en temas específicos,
- suministro de recursos especializados,
- establecimiento de contactos de negocios,
- desarrollo de propuestas de acción,
- aplicación de mejoras en sistemas y métodos,
- planificación y administración del cambio organizacional,
- capacitación y profesionalización de los empresarios, las empresarias y colaboradores.

Los anteriores son ejemplos para definir cuándo se puede requerir la contratación de un consultor o consultora especializada. En resumen, los propósitos que deben llevar a la contratación de este recurso son:

- Facilitar el logro de objetivos.
- Brindar solución a problemas.
- Fomentar el aprendizaje.
- Realizar cambios en beneficio de la red y/o sus empresas/unidades productivas adjuntas.

Sobre el proceso de desarrollo de la red

Cuando los integrantes y las integrantes de una misma red evolucionan, surgen necesidades distintas. Ejemplo: requerimientos de capacitación para operar nuevos equipos, requerimientos de financiamiento para mejorar la infraestructura de sus talleres, conocimiento de nuevos mercados, entre otros. Estas diferencias no necesariamente llevan a la desintegración de la red, ya que puede fortalecer proyectos conjuntos de mayores inversiones. En el grupo siempre habrá acciones para resolver problemas que afectan a todos y todas, además en su máximo desarrollo una red debe ser generadora de opiniones que influyan en las políticas de las MIPYME.

En la evolución de actividades y negocios de la red puede llegar un momento en que, si ésta no está respaldada por una figura legal, se comience a perder oportunidades de avanzar e insertarse en actividades más rentables.

Adopción de una figura jurídica por parte de la red

La adopción de una figura jurídica es una de las opciones que tiene la red para organizarse. Sin embargo, a medida que la red va desarrollando negocios más fuertes algunos clientes le pueden exigir requisitos propios de una empresa/unidad productiva asociativa legalizada. Esto puede ocurrir en cualquiera de las fases de la metodología y es una de las áreas en que la red necesita mayor apoyo por parte del articulador o articuladora. No es recomendable que la red inicie su proceso de formación con el establecimiento de una forma jurídica o que establezca la misma sin tener bases sólidas de confianza o sin haber puesto en marcha previamente acciones colectivas. Una red también puede vivir muchos años efectuando acciones conjuntas, que le generan economías de escala, sin optar a una personería jurídica.

En Nicaragua, el resultado de varias experiencias en la formación de redes muestra que el proceso de legalización se puede complicar y retardar por razones tales como la falta de visión empresarial de largo plazo, el contexto económico de extrema pobreza del país, los bajos niveles de educación, la afectación de desastres naturales, un marco jurídico-legal que obstaculiza la creación de este tipo de iniciativa, la carencia de incentivos para este sector, el clima desfavorable para negocio y el poco dinamismo de los mercados que no ha favorecido el desarrollo acelerado de las MIPYME.

Nota importante:

Si en el tiempo una red logra realizar acciones compartidas que le permiten hacer economías de escala, aunque no alcance a desarrollar un proyecto estratégico ni adopte una figura legal, debe considerarse como una red mientras mantenga acciones conjuntas.

La importancia de las redes empresariales con enfoque de equidad de género

Las estrategias de articulación productiva tienen como objetivo aumentar la capacidad competitiva de empresas/unidades productivas y redes empresariales, por medio del mejoramiento de relaciones con equidad y la búsqueda de efectos sinérgicos entre estos actores, como también con instituciones públicas y privadas, proveedoras de servicios financieros y no-financieros para el desarrollo empresarial. Una de las estrategias más efectivas de articulación productiva es la organización y desarrollo de redes empresariales con enfoque de equidad de género.

Una de las características de las microempresas y pequeñas empresas es su limitada capacidad de invertir en proyectos de largo plazo, en base a sus propios recursos o recursos externos de capital, y así aumentar su tamaño a partir de sus propios recursos. Esta realidad, sumada a la desconfianza y a una tendencia individualista bastante frecuente en sectores de actividad productiva, hace que los proyectos asociativos fracasen en muchísimos casos.

Sin embargo, como se ha demostrado con la utilización de la metodología de redes empresariales horizontales, el uso de estrategias participativas de organización empresarial, basadas en metodologías que priorizan las propias decisiones de los empresarios y las empresarias, permiten en su evolución la adopción de modelos asociativos formales que incluyen el modelo cooperativo, las empresas asociativas e incluso las empresas de propiedad colectiva con la figura de sociedad anónima. La experiencia adquirida, la obtención de resultados y el mayor acceso a información, le permiten a empresarios y empresarias discernir sobre cuál forma organizativa es más ventajosa para desarrollar sus unidades de producción y realizar negocios más rentables.

El valor agregado de la Metodología para la organización y desarrollo de redes empresariales horizontales con enfoque de equidad de género es crear confianza a partir de la sensibilización ¿para qué sirve unirse? Si los empresarios y las empresarias se convencen de que la unidad tiene como fin ser competitivos/as y mejorar su calidad de vida, la articulación será posible. Los articuladores y las ar-

ticuladoras deberán generar empatía¹⁰ con los actores o protagonistas del cambio que son los empresarios y empresarias, analizando de manera permanente ¿Qué es para cada uno o una ser empresario o empresaria? ¿Se sienten emprendedores/empreendedoras o productores/productoras? ¿Qué los motivó a iniciar el negocio? ¿Qué es lo que los mueve en el mundo de los negocios? Finalmente, promover el análisis de cada participante del grupo sobre ¿cómo es mi/nuestro producto?, ¿cómo apporto a mi comunidad?, ¿promuevo relaciones equitativas entre hombres y mujeres, tanto en mi trabajo como en mi vida personal?, ¿mis acciones ayudarán a dejar un ambiente limpio para las generaciones futuras? Estas preguntas son parte del análisis personal, el cual es el motor o motivación para mejorar.

De lo anterior se desprenden varios factores clave a tomarse en cuenta, por parte de empresarios/empresarias e instituciones de apoyo para garantizar resultados exitosos en el proceso de desarrollo de redes empresariales:

- Entender la asociatividad empresarial como un medio para lograr objetivos estratégicos y no como un fin en sí misma.
- Potenciar el carácter empresarial de los modelos asociativos y no enfocarse solamente en los aspectos organizativos.
- Presentar la asociatividad como una estrategia comprobada y efectiva para hacer negocios y mejorar la rentabilidad, aun en contextos de mercados abiertos y globalizados.
- Considerar las diferencias de género de hombres y mujeres para fortalecer la visión empresarial de cada integrante de la red y sensibilizarlos acerca del hecho de que estas diferencias afectan el comportamiento y por ende el desempeño empresarial y de grupo.
- Considerar que los conocimientos y experiencia sobre asociatividad que adquieren empresarios y empresarias, les serán siempre útiles, aunque las primeras iniciativas no obtengan los máximos resultados.
- Sistematizar la experiencia y los casos para aprender de ellos y convertirlos en instrumentos metodológicos que ayuden a mejorar la articulación y el desempeño de las redes empresariales.

10 Empatía: identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo del otro. *“Ponerse en los zapatos de otro”*.

Algunos de los beneficios de las redes empresariales con enfoque de equidad de género

La principal pregunta, al momento de proponer la organización de una red empresarial, es ¿para qué puede servir trabajar de forma organizada en una red empresarial? Tanto la institución articuladora como la institución consultora, los articuladores y las articuladoras y las personas invitadas a formar parte de la red, deben tener respuestas convincentes a esa pregunta; de esta manera se da el primer paso para la formación de una red con potencial de éxito. Por el contrario, si esa pregunta queda sin respuesta o se presentan alternativas muy débiles, es preferible no perder el tiempo en iniciar un proceso condenado al fracaso.

El propósito de formar redes empresariales horizontales con enfoque de equidad de género se puede resumir en tres palabras: mejorar, competir y ganar. De antemano se pueden identificar de manera empírica las ventajas de trabajar en proyectos asociativos, tomando en cuenta que se conocen los problemas básicos del sector de empresas/unidades productivas con el que se está trabajando. Sin embargo, esta labor de identificación de las ventajas de trabajar en una red empresarial debe ser afinada, desde las primeras reuniones, con las personas que potencialmente integrarán la red.

A continuación, algunos de los beneficios identificados en el trabajo de redes horizontales con enfoque de equidad de género, a partir de las experiencias de aplicación de la metodología en América Latina:

Beneficios para las MIPYME

- Alcanza mayores niveles de competitividad de las empresas/unidades productivas que integran la red.
- Mejora el poder de negociación con clientes y proveedores al aumentar los volúmenes de demanda y oferta presentados de forma conjunta.
- Da acceso a tecnologías, equipos y sistemas de comercialización que, prácticamente, sería imposible alcanzar individualmente.
- Logra economías de escala (por ejemplo la disminución de costos a través de compras conjuntas, centros de abastecimiento).
- Facilita la colaboración entre empresas/unidades productivas (servicios, alquileres).
- Permite la racionalización de procesos de producción y la reducción de costos directos e indirectos.
- Facilita la introducción de mejoras en procesos de administración y comercialización.

- Mayor calidad de productos y servicios, al facilitar la aplicación de sistemas de control de calidad.
- Permite la diversificación de productos con criterios de flexibilidad ante el comportamiento del mercado.
- Permite la especialización y estandarización de productos para penetrar mercados más exigentes en cuanto a calidad y volúmenes, pero mejor remunerados.
- Permite integrarse en asociaciones gremiales y otros grupos de presión de segundo grado, con el fin de incidir en los ámbitos de políticas y de marco legal regulatorio, en función de desarrollar su sector económico.
- Le da un valor agregado al producto o servicio generando así mayor rentabilidad para la red, principalmente al constituirse en una entidad que disminuye las brechas entre hombres y mujeres y es responsable con el medio ambiente.
- Logra la participación protagónica de los integrantes y las integrantes de la red en la definición de sus proyectos estratégicos y planes de negocios.

Beneficios para el país

- Integra a la red en el esfuerzo del desarrollo local desde el territorio donde opera.
- Contribuye al desarrollo económico del país.
- Fortalece las cadenas productivas y permite la aplicación de un enfoque de cadenas de valor con perspectiva de equidad de género en sectores de micro, pequeña y mediana empresa.
- Fortalece el tejido industrial de micro, pequeñas y medianas empresas del país.
- Facilita el financiamiento de las MIPYME en condiciones de mayor viabilidad.
- Existe mayor interés de instituciones en apoyar iniciativas empresariales organizadas (redes horizontales).
- Es un aporte a la recaudación tributaria, en la medida en que las redes empresariales formalizan una figura jurídica.
- Contribuye a incrementar el ingreso de divisas al país, en el caso de redes dedicadas a exportar.
- Genera empleo directo e indirecto dignos.
- Existe mayor interés de empresarios y empresarias por participar en instancias de coordinación que apoyan el desarrollo local y nacional (cámaras, comisiones municipales, mancomunidades, entre otros).
- Contribuye al desarrollo integral de las empresas/unidades productivas que la integran en la medida en que se fortalecen sus proyectos asociativos como red.
- Impulsa relaciones equitativas entre hombres y mujeres a través de la conformación de redes, para contribuir al crecimiento sostenido de la economía en su conjunto.

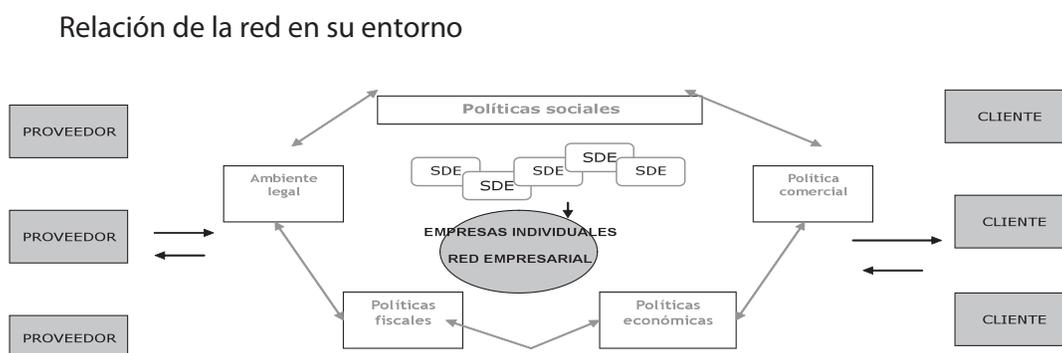
IMPORTANTE

Por su versatilidad, la Metodología para la organización y desarrollo de redes empresariales horizontales con enfoque de equidad de género, desarrollada por ONUDI, permite organizar redes, tanto en actividades productivas y de servicios, y en sectores agropecuarios en zonas rurales, como en sectores industriales en territorios urbanos y redes sociales para la superación de la pobreza.

El siguiente gráfico describe multidimensionalmente la relación de una red horizontal con su entorno:

- Negocios (relaciones con proveedores y clientes):** cada empresa/unidad productiva de manera individual, y la red en su conjunto, establece relaciones por medio de las cuales compra materia prima e insumos y después de un proceso de transformación vende otros productos o servicios a sus clientes. En la medida en que esas relaciones son más estables, con igualdad de oportunidades y eficientes, las empresas/unidades productivas obtienen mejores resultados en sus actividades económicas.
- Servicios de desarrollo empresarial (financieros y no financieros):** estos tipos de servicios pueden ser provistos por otras empresas o por instituciones, tanto públicas como privadas.
- Entorno político en general:** al actuar como red, las empresas/unidades productivas tienen más poder para influir en los diferentes entornos, por ejemplo en las alcaldías, y dirigir obras hacia el beneficio de su sector, o influir en las políticas sociales de su comunidad, crear ambientes legales que les den ventajas competitivas, incidir en las políticas fiscales y comerciales, entre otros.

La red horizontal, las relaciones con su entorno y sus fases de desarrollo vistas en forma gráfica:



IMPORTANTE

La Metodología para la organización y desarrollo de redes empresariales horizontales con enfoque de equidad de género, hace énfasis en la eficiencia de la articulación de las empresas entre sí considerando las diferencias entre hombres y mujeres, y con entidades públicas y privadas, como una estrategia para mejorar su poder de negociación y sus ventajas competitivas.

FASES Y PASOS PARA LA FORMACIÓN DE UNA NUEVA RED EMPRESARIAL CON EQUIDAD DE GÉNERO

FASES

PASOS

Fase I

**Promoción de la idea y
selección de la red**

1. Sensibilización e identificación de empresas/unidades productivas.
2. Análisis preliminar de empresas/unidades productivas.
3. Dinámicas de sensibilización en equidad de género.
4. Evaluación de factores críticos.
5. Evaluación de costos de transacción.
6. Selección del grupo de empresas/unidades productivas.

Fase II

**Generación de relaciones
de confianza**

1. Conocimiento mutuo de los integrantes y las integrantes de la red.
2. Presentación de empresas/unidades productivas. Visitas a plantas.
3. Intercambio de experiencias mediante visitas a redes en operación y empresas/unidades productivas modelo.
4. Contacto de las empresas/unidades productivas con el sistema de fomento.
5. Elaboración y aprobación de reglamento interno básico.
6. Dinámica de sensibilización en equidad de género.

Fase III

Proyectos piloto

1. Creación y administración de fondo común.
2. Selección del objetivo común de corto plazo.
3. Diseño del proyecto piloto.
4. Elaboración de carta compromiso.
5. Dinámicas de sensibilización en equidad de género.

Fase IV

**Iniciativas de largo plazo
Planificación estratégica**

1. Diagnóstico de las empresas/unidades productivas de la red.
2. Dinámicas de sensibilización en equidad de género.
3. Identificación de objetivo común.
4. Plan de mejoras de las empresas/unidades productivas.
5. Elaboración del plan de negocios.
6. Contratación de el/ la gerente del negocio conjunto.

Fase V

Independización

1. Autogestión.
2. Monitoreo y evaluación.

**El grupo se independiza,
la red realiza acciones sola**

Capítulo II: Las fases de desarrollo, de acuerdo con la metodología para la organización y desarrollo de redes empresariales horizontales con enfoque de equidad de género

Fundamentos

Para la formación y desarrollo de una red empresarial de carácter horizontal, se ha dividido el proceso en cinco fases que responden a estadios de su evolución. Estos van desde su constitución, con apoyo de un articulador o articuladora perteneciente a una institución articuladora local, quien les acompañará, hasta el momento en que se considera que la red puede funcionar, planificar, presupuestar, evaluar y gestionar desde sus propios medios, sin depender de una entidad externa para realizar estas funciones empresariales básicas.

La propuesta metodológica es en sí misma la suma de una serie de conceptos, procedimientos e instrumentos de apoyo, que pueden ser utilizados de forma creativa y adaptados al caso o a la situación que mejor convenga; por el contrario, la aplicación mecánica y acrítica de cualquier paquete metodológico, con seguridad conducirá al fracaso de la experiencia a la cual se estará aplicando.

Esta es una recomendación que constantemente se les hace a las personas que se capacitan como parte del componente de transferencia metodológica en Nicaragua, Guatemala y El Salvador, tomando en cuenta que esta metodología tampoco ofrece respuestas para todas las situaciones posibles en el proceso de desarrollo de una red empresarial.

Conclusión: *la creatividad de profesionales y técnicos que están a cargo de la articulación de redes empresariales es la que tendrá la última palabra sobre sus posibilidades de éxito o fracaso.*

Particularidades de la metodología desarrollada por ONUDI

1. En todo momento está orientada al crecimiento de los negocios miembros del grupo empresarial a través de la realización de acciones colectivas.
2. La entidad articuladora puede desempeñar una diversidad de roles con respecto al grupo (que puede variar desde una opción meramente facilitadora hasta un rol más activo, incluso en temas de financiamiento y aporte de recursos materiales).
3. Las fases en que se divide la metodología y los ritmos de aplicación, responden a momentos o situaciones evolutivas que la red de empresas/unidades productivas debería ir alcanzando de forma paulatina. Se caracteriza por ser una metodología flexible.
4. La forma organizativa y jurídica se concibe como un medio y no como un fin en sí misma. No se condiciona el desarrollo de la red a la adopción de determinada forma organizativa o figura jurídica. Por el contrario, procura que esta decisión sea tomada por los propios empresarios y empresarias en el momento adecuado, con base en el análisis objetivo de qué tipo de organización empresarial y forma legal es la que más les conviene asumir, según el tipo de negocios que pretenden desarrollar de forma estratégica.
5. Está basada completamente en la articulación de esfuerzos y la búsqueda de efectos sinérgicos, procurando envolver a actores y entidades públicas y privadas en el desarrollo de la red, a partir del involucramiento y las decisiones de los propios empresarios y empresarias.
6. Hace énfasis, desde el inicio, en el desarrollo de capacidades de las personas que conforman la red empresarial, evitando en todo momento que la persona que articula la red sustituya a los empresarios y empresarias en los roles y responsabilidades que deben asumir.¹¹
7. Empoderar al grupo para que haya simetría en la información que manejan los socios y las socias de la red, evitando así conflictos o el propiciamiento de posiciones de ventaja. Todo bajo la premisa de que la equidad contribuye a la competitividad ya que las redes se fortalecen cada vez más si los empresarios y empresarias que las componen tienen el mismo acceso a las oportunidades de escalar, de acceder a información, de contar con los beneficios que se vayan articulando.
8. En todo momento está orientada a caracterizar muy bien al grupo y las personas, su composición por sexo, identificar liderazgos existentes, qué tipo de interacción se da entre sus integrantes.

¹¹ Aunque lleve algún tiempo más cumplir con una tarea específica de la red, ésta debe ser asumida por los propios empresarios y empresarias y no por el articulador o articuladora; el aprendizaje en todo caso se basa no solamente en asistir a un taller de capacitación o escuchar un consejo, sino ante todo en poner en práctica lo que se nos ha transmitido.

9. Es una metodología versátil, al ser aplicable tanto en grupos que se están formando por primera vez como en grupos previamente conformados pero sin una estrategia definida.
10. Uno de los valores agregados de la metodología de redes empresariales horizontales es poner en el centro del proceso de articulación a las personas, pues:
 - Fomenta el conocimiento entre ellas.
 - Fomenta el reconocimiento de sus potencialidades, experiencias y conocimientos.
 - La metodología se basa en las visiones que tienen las personas, el capital vital es social: la confianza.
11. Todo lo anterior lleva a la principal característica de la propuesta metodológica:

Los empresarios y las empresarias deben ser en todo momento los protagonistas y las protagonistas en el proceso de desarrollo de una red empresarial.

Estas características básicas son las que mejor describen la Metodología para la organización y el desarrollo de redes empresariales horizontales con enfoque de equidad de género desarrollada por ONUDI, aunque el sello particular en la aplicación de la metodología va a depender en última instancia del equilibrio que exista entre el estilo que le imprima la entidad articuladora y la actitud y estilo tanto de la persona que va a asumir el trabajo de articulación como de los empresarios y las empresarias de la red.

Fase I: Promoción de la idea e identificación de la 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 por medio de la acción conjunta. Por tanto, es importante dedicar todo el tiempo necesario a promover y explicar la viabilidad del trabajo en redes, ya que el tiempo y esfuerzos invertidos en la fase de promoción de idea y la selección adecuada de las personas que integran la red nos garantizará un proceso de desarrollo más sólido, minimizando las diferencias y las potenciales fuentes de conflicto en el grupo.

Paso 1: Sensibilización e identificación de empresas/ unidades productivas

Las actividades de la fase I son desarrolladas, básicamente, por la persona que articula la red, ya que los empresarios y las empresarias probablemente no tengan aún la información suficiente para saber qué es una red empresarial, cómo funciona y qué beneficios les podría traer el trabajar de forma conjunta con otras personas dedicadas a sus mismas actividades productivas.

La persona que articula la red asume en este momento varios roles:

- a) Facilita el proceso, ya que lleva una serie de informaciones y aplica instrumentos que permiten al grupo alcanzar decisiones adecuadas.
- b) Lidera el grupo de forma temporal, ya que tiene que asumir la iniciativa de una serie de acciones y propuestas iniciales, que difícilmente serán identificadas por los propios empresarios y empresarias.
- c) Identifica a los posibles y las posibles integrantes de la red.

Para cumplir los diferentes roles, esta persona debe prepararse y manejar información básica del sector económico al que pertenecen las empresas/unidades productivas con las cuales trabajará, de tal manera que pueda responder a las inquietudes de los empresarios y las empresarias sobre los objetivos por los cuales deben organizarse.

Es muy importante en esta etapa del proceso que la persona articuladora tenga especial cuidado y sensibilidad para evitar discriminar a las personas, especialmente a las mujeres, por sus roles de género. Su análisis debe ir acompañado por propuestas de solución a las situaciones que puedan impedir la participación de mujeres.

La persona que articula la red debe estar bien informada de la realidad del sector geográfico al que pertenecen las empresas/unidades productivas que integrarán la red, considerando los diferentes roles de hombres y mujeres en su desempeño empresarial, tomando en cuenta los factores que limitan de manera particular el papel empresarial de las mujeres.

La observación inicial del territorio y el análisis del sector económico, son condiciones clave para dejar establecidas pautas de equidad de género en todo el proceso posterior de articulación de la red. Algunas variables que deberían guiar este análisis son:

- Peso del subsector o rama de actividad en el Producto Interno Bruto (PIB).
- Generación de empleo.
- Composición por sexo del personal ocupado en el subsector y factores que influyen en dicha composición.
- Balance de liderazgos por sexo en el subsector.
- Definición de las relaciones con el entorno, debe incluir existencia de servicios de desarrollo empresarial con enfoque de género y si hay apoyo de estos servicios.
- Políticas municipales de apoyo a la actividad de las empresas/unidades productivas, directas e indirectas, incluyendo políticas favorables a la equidad (fiscal, acceso a información y capacitación, políticas sociales).
- Acceso a información.

Los elementos clave que debe tener presente el articulador o articuladora en relación a la promoción de la iniciativa para conformar redes empresariales son:

- Conocer muy bien la región y el sector económico de las empresas/unidades productivas.
Buscar toda la información secundaria disponible (ejemplo un diagnóstico con información inicial del sector). Se debe tener el cuidado de levantar toda la información desagregada por sexo.
- Apoyarse en líderes de la comunidad, ya sean personas individuales o bien instituciones o gremios destacados (establecer contacto con organismos gremiales y asociaciones empresariales interesadas en desarrollar redes empresariales).

- Saber identificar a los líderes y las líderes con voluntad de servicio, distinguirlos de aquellos o aquellas que sólo son palabras.
- Organizar reuniones y actividades dirigidas a despertar el interés de empresarios y empresarias que podrían integrar una red tales como, charlas audiovisuales sobre ventajas y desventajas de las redes horizontales y presentación de experiencias de otras empresas/unidades productivas en torno al trabajo en red.
- Presentar la viabilidad de oportunidades de negocios del trabajo en asociación en las reuniones.
- Preparar adecuadamente, en términos de contenido y metodología, las explicaciones iniciales.
- Identificar inicialmente la viabilidad de trabajar en asociatividad.
- Contactar a propietarios y propietarias de empresas/unidades productivas y explicarles la idea de forma individual (conformar un grupo semilla).
- Tomar en cuenta en esta parte un análisis de la localidad y su entorno, los patrones culturales, los códigos de conducta, los antecedentes históricos, entre otros, para evitar errores en la forma de abordar a los empresarios y empresarias.
- Tomar en cuenta los horarios adecuados para las reuniones, considerando el tiempo que tienen disponible las mujeres empresarias.
- Reuniones iniciales cortas y concretas, con el cuidado de ser puntuales.
- Temas de las reuniones iniciales:
 - Análisis de antecedentes de cada empresa/unidad productiva, evolución, ubicación en el mercado local, características propias de la empresa/unidad productiva, del empresario o empresaria, sus relaciones con otros empresarios y empresarias, entre otros.
 - Análisis de los principales problemas del sector productivo en que se encuentran involucrados los candidatos y las candidatas a formar la red.
- Visitas a las casas de posibles integrantes para conocer su situación y motivarlos a formar parte de la red.
- Una vez analizados los patrones culturales del sector, desarrollar acciones de sensibilización en equidad de género, ya que además son muy útiles para fomentar la confianza entre las personas.

La institución que promueve el desarrollo de la red empresarial facilita los espacios de encuentro para que se vinculen las empresas/unidades productivas similares, y la persona que articula impulsa la formación del grupo que posteriormente conformará la red. Pero son los empresarios y empresarias quienes deciden sobre los integrantes y las integrantes.

La preselección de empresarios y empresarias genera un grupo semilla que se puede depurar o crecer, de acuerdo a la visión y dinámica que asuman sus integrantes y a los resultados que como agrupación logren alcanzar.

La preselección de las empresas/unidades productivas y sus empresarios/empresarias debe basarse en el principio de equidad que promueve ONUDI y se sustenta en la visión de UNIFEM, de manera que la persona articuladora deberá realizar esfuerzos específicos para promover y animar la incorporación de empresarias a la red, como acción afirmativa que previene los sesgos tradicionales de género que se inclinan a favorecer el acceso a recursos (capacitación, asistencia técnica) a hombres.

Características para identificar a empresarios o empresarias que SÍ son elegibles	Características para identificar a empresarios o empresarias que NO son elegibles
Personas con disposición y disponibilidad para trabajar e invertir sus propios recursos en un proyecto conjunto.	Empresas/unidades productivas que no cuenten con la experiencia y/o infraestructura para producir el bien o servicio hacia el que se va a orientar el grupo.
Empresarios y empresarias del mismo sector y giro.	La empresa/unidad productiva tiene niveles de endeudamiento que la ha hecho caer en mora y además no tiene la posibilidad y/o disposición de pagar sus pasivos.
Empresas/unidades productivas que muestren interés explícito por constituir un agrupamiento empresarial.	Que no hayan manifestado un interés explícito para constituir el agrupamiento.
Homogeneidad en el número de trabajadores y niveles de facturación.	Tamaño de empresa/unidad productiva en términos de número de trabajadores o volumen de ventas mayor o menor a la media del grupo.
Empresas/unidades productivas en operación comercial durante los últimos seis meses.	Tener evidencia de que la empresa/unidad productiva no ha estado operando en los últimos seis meses.

El fin, en este paso, es el de sondear la disponibilidad de empresarios y empresarias a invertir parte de su tiempo y sus recursos en un proceso dirigido a su propio desarrollo.

Se recomienda explicar claramente a los líderes y las líderes locales que brinden su apoyo en este paso, que su función concluye con la identificación e invitación a las reuniones iniciales, ya que el protagonismo en el grupo que se está formando debe ser asumido por los propios empresarios y empresarias. Lógicamente, se hace una excepción a este caso cuando un o una líder empresarial nos presta su ayuda para convocar a productores y a su vez tiene la disposición de integrarse a la red.

IMPORTANTE

El principal objetivo en la fase de promoción de la idea y selección de la red, es el de convencer e incentivar a las personas que integrarán el grupo, utilizando formas sencillas y claras para explicar en qué consiste el trabajo en redes empresariales con enfoque de equidad de género y los beneficios económicos para los empresarios y empresarias que se integren.

Recomendaciones y herramientas

Se recomienda a las personas que articulan redes empresariales horizontales, garantizar desde el inicio el uso de algunas herramientas vitales a lo largo de todo el desarrollo de la red, tales como:

- Elaboración de guías para la convocatoria y el desarrollo de las reuniones del grupo, dejando siempre claro cuál es la agenda 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).
- Garantizar en la convocatoria el enfoque de equidad de género sobre los principios de ONUDI y UNIFEM para que más mujeres empresarias puedan ser incorporadas en redes, particularmente cuando surgen mujeres empresarias en sectores con liderazgo económico masculino.
- Llevar desde el inicio una bitácora o libro de actas para el registro del desarrollo del grupo (tanto para efectos de historia, como para sistematización y evaluación, es necesario dejar constancia de lo que la red va discutiendo, acordando y haciendo).
- 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 taller).
- Preparar charlas y exposiciones con formatos atractivos, adecuados al entorno del grupo (medios audiovisuales, exposición de productos, fotografías, videos, papelógrafos, murales).
- Considerar siempre en los encuentros, el adecuado manejo de los tiempos, para mantener el interés de los participantes y las participantes y maximizar el uso del tiempo.

Paso 2: Análisis preliminar de las empresas/unidades productivas

Una vez que se ha identificado a un grupo de empresarios y empresarias con interés en formar parte de la red, debe proponérseles hacer un análisis preliminar de la situación de las empresas/unidades productivas que integran el grupo semilla, utilizando para ello una guía sencilla que contiene los parámetros básicos para conocer el estado de las áreas fundamentales de cada unidad productiva. 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 horizontal.

¿Qué aspectos se deben analizar?

Las áreas sobre las cuales realizar el análisis preliminar son:

Recursos humanos: ¿Cuántas personas trabajan? (desagregado por sexo), ¿cuál es su relación?, salarios con respecto al mercado laboral, entre otros.

Infraestructura: Taller o área de producción independiente de la vivienda, equipo, entre otros.

Tecnología: Avances tecnológicos como computadoras, medios de comunicación, técnicas productivas.

Maquinaria y equipo: Vigencia y actualización de maquinaria y equipo.

Administración: Qué tipo de administración lleva, controles, seguimientos, entre otros.

Contabilidad: Lleva registros contables, si los lleva ¿están actualizados?, entre otros.

Mercadeo: ¿Qué tipo de acciones de mercadeo utiliza? Identificar al menos las 4 P (plaza, precio, producto y publicidad).

Relación con clientes y proveedores: Análisis de la relación que tiene con clientes y proveedores.

Producción y calidad de productos y servicios: En comparación con la competencia local.

Además, se incluirán otras áreas que se consideren necesarias de acuerdo al tipo de proyecto que se va a realizar (por ejemplo: exportaciones, diseño, organización empresarial o gremial, entre otros).

La elaboración del análisis preliminar de las empresas/unidades productivas es de múltiples propósitos:

- a)** Ayuda a obtener información y criterios valiosos para fundamentar la selección de las empresas/unidades productivas que conformarán la red.
- b)** Es una oportunidad clave para acercarnos a un análisis de los factores de género que influyen en la competitividad de los empresarios y empresarias, y de manera particular en el rol empresarial de las mujeres.
- c)** Sirve para conocer las fortalezas y debilidades de cada empresa/unidad productiva y sus datos forman parte de la línea de base para el sistema de monitoreo y evaluación. Esta información es también de suma utilidad para las empresas/unidades productivas, ya que en su mayoría, las MIPYME no analizan sistemáticamente su situación.
- d)** Es sumamente importante porque sirve para la construcción de una línea de base que facilite la evaluación del proceso de desarrollo de la red (permite comparar cómo empezó la empresa/unidad productiva antes de formarse en red y cómo evoluciona en el proceso).

Desde este primer paso hay que hacer hincapié en el tamaño de las empresas que integrarán la red, si se cae en el error de permitir que empresarios con niveles de desarrollo diferentes se organicen en un mismo grupo, la aparición de problemas surgidos de los distintos intereses en juego, a lo interno de la red, será inmediata y el avance de la red se estancará o ésta terminará disolviéndose (principalmente al momento de decidir sobre qué iniciativas o proyectos van a desarrollar).

Una recomendación importante

Se necesita tener confianza con alguien para pedirle que nos abra las puertas de su casa o su taller y levantar información detallada de su negocio. Por tanto, debe tenerse cuidado 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.

Explicar las ventajas que tiene para cada empresa/unidad productiva actualizar la información de su desempeño productivo y el estado de sus equipos e infraestructura, cuidando de que no se perciba que esta información será útil solamente para el articulador o la articuladora.

Se recomienda utilizar una dinámica que permita la mayor participación posible de cada empresario o empresaria, con el fin de que asuma como propia la tarea de aplicar el formato de diagnóstico y, a su vez, le sirva como una capacitación para poder usar este instrumento de análisis en forma periódica.

En el desarrollo de la metodología de redes se hace necesario realizar análisis y diagnósticos en forma periódica, cambiando solamente la profundidad y complejidad de cada ejercicio según sea su fin, ya que no será lo mismo realizar un análisis interno de la empresa/unidad productiva para detectar problemas de calidad que hacer un diagnóstico para aplicar a fondos de crédito dirigidos a la realización de cambios estratégicos en la empresa/unidad productiva.

El análisis de las empresas/unidades productivas con sensibilidad de género requiere que la persona articuladora, además de tomar en cuenta los datos desagregados por sexo (cuántos hombres y cuántas mujeres) en cada posición relevante, identifique los roles de cada uno (qué hacen los hombres y qué hacen las mujeres) y analice las oportunidades que tienen hombres y mujeres considerando los factores socioculturales.

Para llevar a cabo el análisis preliminar de las empresas/unidades productivas

En este paso se levanta información básica de las empresas/unidades productivas en los aspectos siguientes:

a) Aspectos generales:

- Nombre de la empresa/unidad productiva.
- Nombre del propietario/propietaria del negocio.
- Nombre de el/la gerente general.¹²
- Ubicación de la empresa/unidad productiva.
- Teléfonos (convencional y/o celular), correo electrónico, entre otros.
- Composición familiar de los roles que se desempeñan en la empresa/unidad productiva (cuando la empresa/unidad productiva es predominantemente familiar).
- Fuerza de trabajo pagada: permanente y temporal
- Fuerza de trabajo no pagada: familiar
- Composición por sexo del personal que trabaja en la empresa/unidad productiva.
- Tenencia de la propiedad de los bienes inmuebles (es de un hombre o de una mujer).

b) Aspectos económicos:

- Tipo de productos.
- Ventas.
- Exportaciones.
- Costos de producción.
- Clientes y canales de comercialización.
- Tamaño de la empresa/unidad productiva.
- Acceso a crédito.
- Análisis de costos y beneficios económicos, sociales y ambientales desde el enfoque de género.
- Análisis de los factores socioculturales que limitan la participación de hombres o mujeres.¹³

Para este análisis se pueden encontrar formatos, guías y diagnósticos de empresas en libros, manuales y páginas web, los que pueden ser aplicados para recoger esta información. Así mismo, podría existir en el territorio información recopilada previamente que podría ser de utilidad.

¹² Tomar en cuenta que en la mayoría de los casos el propietario funge como gerente.

¹³ Considerar prejuicios, concepciones populares, entre otros, que puedan limitar la participación en las empresas o la red. Por ejemplo, las mujeres que salen de sus casas “es porque no tienen nada que hacer”.

Para efectos de facilitar el trabajo de las personas a cargo de articular redes, se incluye en el capítulo de anexos un formato básico de recopilación de información que puede ser modificado y llenado con propietarios/propietarias y trabajadores/trabajadoras de las empresas/unidades productivas (ver *Guía de análisis preliminar de empresas/unidades productivas* en el Anexo 3).

Una recomendación importante

Recordemos que cada empresa/unidad productiva tiene sus propias particularidades, y aunque existen características similares en determinados sectores de actividad productiva o de servicios, es importante utilizar un formato o guía adecuado al tipo de empresa/unidad productiva que integran la red; por tanto, debemos invertir algún tiempo en revisar el formato que hemos seleccionado y adaptarlo al tipo de análisis que vamos a hacer, agregando o eliminando preguntas según sea el caso.

Un buen formato de análisis no es necesariamente el que tiene mayor número de preguntas, sino el que contiene las preguntas pertinentes para facilitar la toma de decisiones.

Análisis de los empresarios y empresarias

Analizar las empresas/unidades productivas es sólo una parte en el proceso de evaluación de factores críticos, ya que se debe incluir el análisis de la disposición y actitudes de las personas que tienen posibilidades de integrar la red; en este sentido, se hace necesario valorar el nivel de visión empresarial, la disposición de trabajar en conjunto, la anuencia a invertir tiempo y fondos en su propio proceso de desarrollo y, en última instancia, el potencial de desarrollo de su habilidad empresarial que tengan esas personas.

Los principales aspectos que interesa evaluar a nivel individual son los siguientes:

- Interés en trabajar, de forma conjunta, con otros empresarios y empresarias.
- Disposición a invertir en su propio proceso de desarrollo empresarial.
- Experiencia previa en trabajos asociativos, ¿cómo valora esa experiencia?
- Tipo de relación existente entre los empresarios y las empresarias (relaciones de negocios, personales, familiares, entre otros).
- Nivel cultural o educativo.
- Voluntad de crecer como empresario/empresaria y aprender.
- Su historia de vida como empresario/empresaria (aplicando herramientas de línea de vida).

- Imaginario de hombres y mujeres sobre su rol empresarial (quiénes somos, cómo es nuestro producto/servicio).
- Cómo los roles de género influyen en las empresas/unidades productivas.

Para conseguir esta información se pueden realizar entrevistas individuales con cada empresario o empresaria u organizar conversatorios con el grupo que faciliten, en un ambiente informal, identificar las características de cada persona. Esto no siempre surge en un encuentro, por lo que será necesario reunir varias veces al grupo y conversar de forma abierta y franca sobre estos temas, teniendo el cuidado de no predisponer a las personas con una actitud demasiado estricta al momento de explicar las características que debe tener cada integrante de la red.

Una recomendación importante

Cuando se hacen entrevistas individuales para valorar las características de las personas que puedan integrar la red, es muy probable que surjan opiniones sobre otras personas, algunas de ellas serán informaciones objetivas, pero otras serán probablemente rumores; en este sentido, se debe tener la habilidad de leer entre líneas qué es lo que nos quiere dar a entender la persona que estamos entrevistando, y también el tipo de relación que existe entre las personas de las que se está hablando, incluso con la propia persona entrevistada.

Quien articula la red debe tener la madurez suficiente para no dejarse llevar por cualquier información que no esté sustentada en otros testimonios o en información asequible en instituciones de la localidad en aspectos críticos tales como endeudamiento, actitud de pago, tendencias oportunistas, seriedad ante clientes y proveedores y otras características importantes que se deben valorar al momento de seleccionar a las personas que integrarán la red empresarial.

Pasos 3: Dinámicas de sensibilización en equidad de género

Las sesiones de sensibilización son temas de agenda que deberán incluirse en las reuniones de la red para lograr que el proceso de desarrollo de la red sea paralelo a la sensibilización de los participantes y las participantes. La equidad de género es eje transversal a toda la metodología.

A través de la experiencia se ha identificado que en las redes donde la organización articuladora tiene como eje transversal el enfoque de equidad de género y se realizan con frecuencia cursos de capacitación sobre estos temas, se aprecian mayores niveles de empoderamiento en sus integrantes.

Productoras de hortalizas de La Florida, Matagalpa (red organizada por FUMDEC) comentan: "... desde hace tiempo que estamos organizadas en un grupo de mujeres, haciendo conciencia con la gente, que las mujeres tenemos los mismos derechos que las demás personas. Antes de organizarnos y que hubiera un espacio en el que las mujeres pudiéramos participar, no íbamos a las reuniones, no dejábamos nuestras casas".

En esta primera fase se inician las actividades de sensibilización en género con los empresarios y las empresarias que integran el grupo semilla. En esta etapa articuladores y articuladoras realizarán una actividad con el grupo, para hacer notar que ser hombre o mujer está relacionado con una serie de roles y expectativas hacia cada sexo. Sobre estos acontecimientos se construye una gama de estereotipos considerados femeninos o masculinos, los cuales limitan el crecimiento profesional y humano de las personas.

Esta sesión explora la base de las percepciones individuales de los papeles y estereotipos de género. La actividad se ha concebido de forma que permita a las participantes y los participantes tomar conciencia de sus propias percepciones acerca de las mujeres y los hombres. Muestra cómo estas percepciones configuran nuestras definiciones de comportamiento masculino o femenino apropiado (ver *Estereotipos de género más comunes* en el Anexo 4).

La persona que articula la red debe advertir a los integrantes y las integrantes que para el éxito de este tipo de iniciativas se debe mantener un ambiente de respeto hacia las demás personas.

El articulador o la articuladora deberá impulsar inicialmente estas actividades de sensibilización en género, hasta que el grupo las haga suyas y las retome como necesarias. O bien hasta que el grupo se haya sensibilizado y ya tenga actitudes a favor de la reducción de la brecha existente entre hombres y mujeres.

Es importante reconocer las diferencias de género antes de realizar la evaluación de factores críticos y costos de transacción, esto para poder integrar un análisis que refleje la realidad de hombres y mujeres de manera diferenciada.

Paso 4: **Evaluación de factores críticos**

Después de realizar el análisis preliminar de las empresas/unidades productivas y sus propietarios/propietarias, y antes de integrar la red empresarial, se debe hacer un análisis de los factores críticos que les pueden llevar a su éxito o fracaso.

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, ya que permite tener criterios fundamentados para seleccionar adecuadamente a los empresarios y empresarias que integrarán la red o, por el contrario, descartar a aquellas personas que podrían llevar a la red 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 quién no deberá integrar la red, lo que seguramente significa, en sí mismo, una decisión que puede ser a su vez fuente de conflicto.

Lo ideal en este caso sería tomar esa decisión en consenso con cada persona, procurando que quien vaya a quedar fuera conozca la decisión de antemano y no se entere por terceras personas o en una reunión delante de los demás empresarios/empresarias; la responsabilidad individual de la persona que articula la red, y de la institución a la que pertenece esta persona, está en juego en este momento y si se le ha solicitado a cada empresario/empresaria el tiempo para una o varias entrevistas, también hay que dedicarle el tiempo para explicarle una decisión tan sensible, en el caso en que no se vaya a aceptar a alguien dentro del grupo.

En muchos casos hay personas que, por sus dudas o actitud escéptica con respecto a la organización de la red, no sienten que una decisión negativa sobre su integración a la misma sea un problema, pero aun en estos casos debe existir una explicación adecuada y oportuna.

La decisión de quiénes integran la red debe ser tomada por el propio grupo de empresarios/empresarias y no por la institución de apoyo que está asumiendo la articulación de la red. Esto le da mayor legitimidad a la decisión de quiénes deben integrar la red, pero se deben evitar situaciones delicadas como por ejemplo:

- a)** Integrar a personas por amiguismo, aunque se sepa que no reúne a las condiciones básicas.
- b)** Integrar a personas conflictivas, con el propósito de mantener la armonía en la localidad o sector en que se trabaja.

- c) Integrar a personas con características de líder, pero con tendencias al conflicto por razones de autoridad o poder.
- d) Integrar a personas con características negativas para la red, tales como oportunismo, escepticismo, individualismo, entre otros.
- e) Integrar a personas que tengan una situación económica deficiente, que posteriormente puede afectar el desarrollo de la red.
- f) Discriminar a 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.

Partiendo de que la asociatividad es un reto ante el tradicional aislamiento en que se encuentran las MIPYME, es fundamental actuar con objetividad en el análisis de quién debe ser y quién no parte de la red; por ello la persona articuladora debe modular su análisis y juicios sobre las candidaturas al momento de su selección.

En todo caso, la persona que articula tiene la responsabilidad de explicar claramente las consecuencias que puede tener para la red la integración de alguna persona con una clara actitud o característica que pueda resultar negativa. Es preferible afrontar una discusión difícil con el grupo que aceptar una decisión que en un plazo corto va a traer consecuencias adversas para la red. Se sabe que la última palabra la tienen los propios empresarios/empresarias, pero en la medida de lo posible se debe agotar la vía persuasiva para que exista una buena selección del grupo inicial.

Algunos factores críticos de las empresas/unidades productivas que deben ser tomados en cuenta para la selección del grupo o red

Caracterización de la empresa/unidad productiva: Identificar los tamaños de las empresas/unidades productivas, sector industrial al que pertenecen, población meta a la cual están dirigidos sus productos.

Ubicación geográfica: La cercanía de las empresas/unidades productivas facilita el funcionamiento de la red.

Sector industrial: Formar la red con empresas/unidades productivas de distintos sectores puede provocar que en el mediano o corto plazo se desintegre la red por la diversidad de intereses.

Clientes meta: Considerar el mercado al que se dirijan los productos de las empresas/unidades productivas (aunque sean del mismo sector y del mismo tamaño, si atienden mercados distintos pueden tener diferencias que los lleven a separarse).

Nivel de endeudamiento: Si la empresa/unidad productiva tiene alguna deuda es necesario saber si esta deuda se encuentra en los límites tolerables y si la actitud del empresario/empresaria, con respecto a sus obligaciones crediticias, ha sido la correcta.

Aspectos legales: Conocer si la empresa/unidad productiva tiene en regla sus documentos y requisitos sobre propiedad, tributación, entre otros.

Aspectos laborales: Saber si la empresa/unidad productiva está asumiendo sus obligaciones legales y tiene buenas relaciones con sus trabajadores en lo que respecta a condiciones salariales, prestaciones sociales, condiciones de higiene y seguridad laboral.

Aspectos ambientales: Tener la certeza de que la empresa/unidad productiva respeta las leyes y normativas con respecto a contaminación y manejo del impacto ambiental.

Reputación con clientes u otros empresarios/empresarias: Saber si el empresario o empresaria mantiene una actitud correcta y una relación respetuosa con sus colegas, sus clientes y sus proveedores.

Actitud empresarial de propietarios/propietarias: Tener certeza de las actitudes y características del propietario o propietaria de la empresa/unidad productiva, específicamente en lo que respecta a su disposición de trabajar en colaboración con otras empresas, disponer de tiempo y recursos para invertir en su propio desarrollo y el de la red, mantener una posición constructiva hacia el resto del grupo y asumir retos y objetivos para el desarrollo de su empresa/unidad productiva y la red, a mediano y largo plazo.

Actitudes personales de propietarios/propietarias: Los integrantes y las integrantes de la red deberán mostrar respeto ante las diferencias existentes con el resto del grupo, por ejemplo, respeto a las diferencias políticas o religiosas. Se recomienda que en el marco de una red empresarial NO se discutan elementos de este tipo sino que el grupo se centre en elementos empresariales.

Capacidad para resolver conflictos: Un factor importante es la capacidad que demuestran los integrantes y las integrantes para resolver conflictos con respeto y madurez, sin violencia, identificando el problema y dándole prioridad a la identificación de una solución más que a la identificación de un culpable.

Factores limitantes de género: Tiempo, movilidad, recursos, costos de transacción por razones de género, peso del trabajo reproductivo o trabajo no remunerado de cuidados que asumen las mujeres aun siendo empresarias y que limita su participación en reuniones, entre otros.

Actitud positiva hacia el aprendizaje: un criterio a tomar en cuenta en la selección del empresarios/empresarias es que tengan apertura al aprendizaje y al cambio.

Dos recomendaciones importantes

En algunos contextos, algunos factores críticos como 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 y, por tanto, hacer más difícil que éstas cumplan con los parámetros ideales. La oportunidad de agruparse puede estimular a las pequeñas empresas/unidades productivas, en muchos casos, a superar algunos de los obstáculos incluidos entre los factores críticos.

Si no se toman en cuenta los factores limitantes de género para la competitividad empresarial, la metodología tendrá obstáculos para lograr equidad de género en la promoción de redes empresariales horizontales.

Además de la identificación de los factores críticos, es necesario identificar entre las empresas/unidades productivas y con los empresarios y empresarias, cuáles son las actividades que les harían ser más rentables. Es decir, resaltar las oportunidades que tiene el sector, pero que por trabajar de manera individual no se han podido aprovechar.

Paso 5: Evaluación de costos de transacción

Todas 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 transar o negociar, en el caso en que se quiera evitar conflictos. Lógicamente, un grupo empresarial cuyo análisis de costos de transacción es menor, tendrá mayores posibilidades de éxito al conformar una red horizontal que un grupo con un resultado alto en el análisis de costos de transacción.

En el proceso de formación de redes empresariales es común encontrar situaciones en las que una red se integra sin que haya transcurrido una etapa suficiente de conocimiento mutuo de los empresarios y empresarias, ya que esto puede llevar mucho tiempo y no siempre es posible retardar tanto la decisión de quiénes deben integrar la red; por tanto, se debe saber de antemano que existen ciertos factores con los que habrá que lidiar en algunos momentos.

Entre los principales costos de transacción pueden encontrarse los siguientes:

1. Costos de información

Son aquellas dificultades surgidas del poco conocimiento mutuo que existe entre integrantes de la red, particularmente en aquellos casos en que se ha juntado a personas que no han tenido antes alguna relación de amistad o negocios.

Estas dificultades llevan generalmente a situaciones en que se deben enfrentar los casos siguientes:

- **Desconfianza:** por el poco conocimiento mutuo entre las personas que integran la red, por actitudes de recelo y escepticismo de algunos empresarios y empresarias. Se debe comprender que es válida cuando se trata de entrar a una experiencia de este tipo.
- **Incertidumbre:** ante el desconocimiento de lo que puede pasar con la red y ante la existencia de dudas sobre qué actividades conjuntas se podrían realizar. Ésta puede acrecentarse en el caso en que la red no alcance algunas metas en el corto plazo y se genere frustración y desencanto en los empresarios y las empresarias.
- **Asimetría en la distribución de información:** en los casos en que se comete el error de excluir a una parte de las personas o empresas/unidades productivas que integran la red, al momento de transmitir informaciones que son de interés para todo el grupo.

2. Costos de coordinación

Son aquellas dificultades que se generan cuando existen factores que impiden funcionar y tomar acuerdos eficientemente, ya sea por razones de ubicación de las empresas/unidades productivas o de la cantidad de integrantes en la red.

Estos costos de coordinación son los siguientes:

- a) **Dispersión geográfica de las empresas/unidades productivas.** Las empresas/unidades productivas que integran la red deben estar ubicadas preferiblemente dentro de un radio geográfico que les permita reunirse y funcionar como grupo, teniendo opciones de accesibilidad a lugares que puedan convertirse en centros de reunión, para el encuentro periódico de los integrantes y las integrantes de la red. Las dificultades de acceso o la ubicación remota de una parte de los empresarios y las empresarias han demostrado, en muchos casos, ser factores negativos para el funcionamiento de la red.
- b) **Cantidad de integrantes de la red.** No existe una fórmula para determinar cuál es un número adecuado de integrantes de una red para que ésta sea funcional, ya que esto también depende de la voluntad e interés de los empresarios y las empresarias; no obstante, en muchos casos de organización de redes empresariales se ha analizado que un grupo muy numeroso de empresas/unidades productivas, tiene mayores dificultades para funcionar y tomar decisiones que un grupo menos numeroso. Una red conformada por un grupo de entre cinco y diez empresas/unidades productivas podrá funcionar más fácilmente, contando con todos sus integrantes en sus actividades, que un grupo de 20 ó más empresas que seguramente tendrá que usar un esquema de autoridad delegada para poder funcionar.

No obstante, las redes integradas por un número grande de empresas/unidades productivas, al establecer mecanismos de funcionamiento con autoridad delegada por parte de la mayoría de sus integrantes hacia instancias directivas, debe procurar mantener su capacidad de funcionar, reunirse y tomar decisiones para poder ser eficiente. El riesgo en este tipo de esquemas de funcionamiento reside siempre en el surgimiento de conflictos por falta de consenso en todo el grupo hacia decisiones asumidas por la junta directiva.

3. Costos de género

Factores como tiempo (carga familiar), espacio (lugar de ubicación de la empresa/unidad productiva generalmente cercanas al hogar), segregación (labores y actividades femeninas vinculadas a su rol doméstico con baja capacitación, poco capital y bajo acceso a información) impiden a las mujeres el acceso a ramas productivas mejor posicionadas y en mejores condiciones, quedándose sus empresas/unidades productivas en el nivel de sobrevivencia.

Por ello hay que analizar qué medidas tomará la red para aminorar estos costos de transacción para las mujeres. Por ejemplo, el hecho de que la metodología toma en cuenta que las empresas/unidades productivas seleccionadas estén ubicadas dentro de un área geográfica accesible para todos sus integrantes indica la equidad que la metodología fomenta en la participación de hombres y mujeres. Esto favorece la movilidad de las mujeres, siempre con el ánimo de evitar los sesgos hacia una mayor promoción de hombres, debido a la desvalorización social de lo femenino.

Otro ejemplo es la flexibilidad en los horarios de reunión, que permita asistir a las mujeres que tienen que cumplir con los roles domésticos. Las ramas de la economía y las ocupaciones se desvalorizan o valorizan en función de que en ellas predominan hombres o mujeres. De ahí que hay que trabajar también en el plano ideológico realizando acciones que permitan el involucramiento de las mujeres —cercanía, flexibilidad en los horarios o iniciativas que faciliten a las mujeres liberarse de las responsabilidades en el hogar—.

Paso 6: Selección del grupo de empresas/unidades productivas

Una vez realizados los pasos anteriores se tiene la capacidad de integrar el grupo inicial de empresas/unidades productivas. Con base en las recomendaciones brindadas por el articulador o articuladora, los empresarios y las empresarias seleccionan a aquellas personas que tengan mayor potencial de desarrollo como empresarios y empresarias y que tengan mayor disposición para trabajar en un proyecto asociativo.

¿Cuáles son, en síntesis, los principales criterios que se tomarán en cuenta para seleccionar a las personas que pueden integrar una red?

En relación a empresarios/empresarias

- Disponibilidad para invertir parte de su tiempo y sus recursos. Voluntad de trabajar en grupo (actitud constructiva). Potencial de desarrollo empresarial (actitud emprendedora). Valor agregado al producto por el trabajo asociado en la red.

En relación al grupo

- ¿Qué valor agregado tiene el proyecto de la red para las empresas/unidades productivas que la integran? Distribución geográfica (¿están las empresas/unidades productivas ubicadas en un radio de acción que permita su funcionamiento conjunto?).
- Homogeneidad de las empresas/unidades productivas que integran la red (considerando su situación financiera, el tamaño de la empresa/unidad productiva, el tipo de actividad que realiza y las características de sus propietarios o propietarias).

En relación al sector económico

- Contribución al empleo (¿cuántos empleos directos e indirectos puede generar el proyecto de la red?) considerando hombres y mujeres.
- Dinamismo sectorial (¿qué aportes hace el proyecto de la red al sector económico en la localidad en que está ubicado?).
- Instrumentos de apoyo existentes (servicios de desarrollo empresarial, instituciones públicas y privadas).
- Valor agregado del proyecto al sector económico al que pertenece.

En relación a la localidad

- Posibilidades de reproducir el ejemplo en otras empresas/unidades productivas o en otras localidades. Complementariedad con otras redes (búsqueda de efectos sinérgicos).
- Posibilidades de efectos de articulación con otros actores locales generando mayor economía de escala.
- Apoyo al desarrollo local de la comunidad.

En general

- Características sociales y ambientales.
- Características del liderazgo.

Período de realización de la fase I

Se recomienda dar el tiempo adecuado para las actividades de promoción antes de seleccionar al grupo de empresas/unidades productivas que conformarán la red. Esta fase, por lo general, se realiza en un período de tres meses máximo.

Fase II: Generación de relaciones de confianza

Entre las condiciones de éxito de cualquier experiencia asociativa, la confianza viene a ser el aspecto subjetivo más importante, ya que en cualquier grupo donde existe confianza será más fácil llegar a acuerdos, invertir esfuerzos y recursos, reducir conflictos y malentendidos y, en fin, obtener mejores resultados en cada una de las etapas que se vayan transitando.

Se define confianza como 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 construyeron sus empresas/unidades productivas. La Metodología para la organización y desarrollo de redes empresariales horizontales con enfoque de equidad de género pone en el centro de sus preocupaciones a las personas como agentes de cambio (el ser empresaria o empresario).

La metodología profundiza en el análisis de la dinámica de las empresas/unidades productivas empezando por considerar a las personas como agentes de cambio. Un proceso de construcción de confianza se inicia con el conocimiento del ser (la persona) y, en segundo lugar, con la lógica del tener (la empresa). Ello implica que esta fase es clave y también es delicada, por tanto es el proceso que requiere mayor inversión de tiempo.

La generación de confianza es lo que más debe ocuparnos y de manera continua. Es una actividad que muchas de las personas que trabajan en la articulación de redes sostienen que hay que mantener, y uno de los factores que más influye es que la comunicación efectiva¹⁴ entre todos y todas debe practicarse desde la primera fase hasta donde tenga vida la red. Sólo así se logra la confianza en un grupo.

La confianza se construye a base de resultados positivos y en la medida en que las integrantes y los integrantes se comprometan a compartir sus conocimientos y experiencias y aporten recursos económicos en los distintos proyectos conjuntos y en el funcionamiento fluido de la red.

¹⁴ Comunicación efectiva se refiere a que la comunicación es clara (lo que se dice es lo que se espera que se interprete), respetuosa (tanto la forma como el contenido del mensaje son respetuosos) y oportuna (se dice en el momento y lugar adecuados).

Hay confianza entre las personas que integran una red cuando, a pesar de tener diferencias de criterios, logran alcanzar un consenso en beneficio del grupo (Dini et al.).

PASO 1: **Conocimiento mutuo de los integrantes y las integrantes de la red**

Una vez que han sido seleccionadas las empresas/unidades productivas que conforman la red, debe quedar establecido, de forma clara, para todos los integrantes y las integrantes un plan de funcionamiento periódico que para los primeros meses de trabajo se recomienda que tenga un ritmo semanal, de tal manera que se pueda avanzar de la forma más rápida posible.

A continuación se enuncian algunas recomendaciones:

- a) Es importante que, a partir de la selección de las personas que integrarán la red y entre ellas el o la articuladora, se defina un calendario de funcionamiento que estipule los días, periodicidad, lugar y contenido de las reuniones de la red. En este plan de funcionamiento debe decidirse el lugar de las reuniones, agenda (temas) que se abordará, hora de inicio y preferiblemente hora de finalización, para dirigir el evento hacia un uso más eficiente del tiempo.
- b) Cada reunión debe ser preparada de forma adecuada, incluyendo aquellos temas de agenda que sean relevantes para profundizar en los conocimientos de los empresarios y empresarias que conforman la red, acerca de esta propuesta metodológica y los temas de decisión, para llevar adelante las ideas discutidas.
- c) Desde la primera reunión, la persona que articula la red debe llevar un libro de actas para registrar las discusiones y acuerdos y debe existir una división de responsabilidades para que todas y todos los integrantes se sientan involucrados en su funcionamiento.
- d) Al final de cada reunión se puntualizan los acuerdos asumidos y las personas asignadas para su cumplimiento, esto permite llevar el control y seguimiento de las acciones, así como la revisión como primer punto de la próxima reunión.
- e) Durante las primeras reuniones será también necesario que la red escoja una instancia de coordinación provisional, integrada por empresarias y empresarios electos por el propio grupo, con el fin de impulsar, delegar y ejecutar las primeras acciones hacia el desarrollo del grupo.
- f) Se establece que esta instancia es provisional, debido a que se supone que hasta este momento la red no ha aprobado un reglamento que norme estos aspectos.

tos de su funcionamiento; sin embargo, la red es soberana en sus decisiones y puede acordar que esta instancia de dirección se mantenga, aun después de aprobados sus reglamentos.

- g) Cada grupo selecciona los cargos que cree conveniente en su instancia de coordinación; no obstante, se recomienda en esta fase elegir, al menos, las responsabilidades siguientes:
1. Coordinación de la red. Desempeña funciones de coordinación y dirección.
 2. Secretaría de actas. Desempeña funciones de registro y seguimiento de acciones.
 3. Tesorería. Desempeña funciones de control y administración de inversiones y gastos.

Es muy seguro que, en esta fase, quien define los puntos principales de agenda para las reuniones sea la persona que articula la red. Sin embargo, se recomienda involucrar a sus miembros o al menos a la instancia de coordinación del grupo en las decisiones sobre el contenido de las reuniones y la distribución de las responsabilidades en la presentación de los puntos aprobados de agenda.

Para aprovechar mejor el tiempo, es necesario llevar la agenda previamente preparada a cada una de las reuniones y al finalizar la reunión deberán compartirse y aprobarse los acuerdos alcanzados y asumidos por los participantes y las participantes.

Otros elementos a tomar en cuenta:

En esta fase es importante mantener el entusiasmo de los empresarios y las empresarias en la idea de pertenecer a una red empresarial horizontal, porque el adecuado manejo de los tiempos, la calidad y el contenido de las reuniones y primeras actividades de trabajo de la red, son de suma importancia.

Es recomendable que la duración de las reuniones iniciales no exceda la hora y media, lo que significa un reto específico para el articulador o articuladora y para la instancia de coordinación de la red, ya que la preparación y planificación de cada actividad es clave en esta etapa de desarrollo de la red.

Se debe garantizar que cada integrante de la red esté bien informado del contenido de la reunión a la que está asistiendo y, cuando sea posible, se deberán llevar por escrito los contenidos de presentaciones e informaciones de mayor interés para los integrantes y las integrantes de la red.

Es clave también llevar, desde un inicio, un registro de las actuaciones y decisiones de la red, ya que se deben levantar actas de cada reunión en un cuaderno o libro de actas, cuya custodia y actualización será responsabilidad del secretario de actas elegido por los empresarios y las empresarias.

Síntesis del paso 1

1) La preparación de las reuniones de la red

La calidad en el contenido y dinámica de las reuniones es de vital importancia para mantener el entusiasmo de las personas que integran la red, para lograr eso se recomienda lo siguiente:

- a) Involucrar a los empresarios y a las empresarias en la definición del contenido de las reuniones.
- b) Definir objetivos claros y alcanzables para cada reunión.
- c) Asegurar la convocatoria a los empresarios y a las empresarias de manera personal.
- d) Realizar las reuniones en lugares y condiciones adecuadas.
- e) Asegurar la coordinación de las reuniones, respetando el uso de la palabra y manteniendo normas de respeto entre los y las participantes.
- f) Hacer uso eficiente del tiempo delimitando hora de inicio y finalización de las reuniones (es recomendable que las reuniones iniciales no excedan las dos horas, por lo que se plantea un reto para el articulador o articuladora, en cuanto a la preparación del contenido de la reunión y a la capacidad para moderar las intervenciones de los y las participantes para hacer uso eficiente del tiempo sin herir susceptibilidades).

2) La selección de responsabilidades y cargos a lo interno de la red

- a) Muchos grupos caen en la trampa de conformar directivas muy numerosas y con cargos cuyas funciones son innecesarias o que nadie entiende para qué sirven.
- a) En este sentido, se sugiere identificar cuáles son las responsabilidades necesarias para que el grupo funcione de forma adecuada; es preferible elegir a personas que se harán cargo de responsabilidades y funciones específicas, según los proyectos o planes de la red, como por ejemplo una persona encargada de la relación con proveedores, alguien a cargo de un plan de capacitación técnica, entre otros.

Paso 2: **Presentación de empresas/unidades productivas** **Visitas a plantas**

En las primeras reuniones se recomienda que se incluya, como uno de los puntos de agenda, una presentación de cada empresario y empresaria de las características y funcionamiento de su empresa/ unidad productiva, con el fin de profundizar en el conocimiento mutuo y avanzar en el establecimiento de condiciones de confianza entre los integrantes y las integrantes de la red.

Debido a que resultaría muy agotador escuchar todas las presentaciones de empresarios y empresarias en una sola reunión, es recomendable que en cada sesión se incluya la presentación de 2 ó 3 empresas/unidades productivas hasta completar el total de miembros de la red.

La información que los empresarios y las empresarias pueden compartir con el resto de la red podría ser entre otras la siguiente:

- Información general de la empresa/unidad productiva (nombre o razón social, dirección, teléfono, fax, correo electrónico, entre otros).
- Historia de la empresa/unidad productiva.
- Tipo de bienes y servicios que produce la empresa/unidad productiva.
- Descripción del proceso de producción que utiliza.
- Cantidad de empleados de la empresa/unidad productiva.
- Actividades y canales de comercialización (nacional y exportaciones).
- Expectativas que la hacen formar parte de la red.
- Principales problemas de la actividad económica o sector al que pertenece la empresa/unidad productiva.

Además de la presentación que se haga de la empresa/unidad productiva, los empresarios y las empresarias podrían incluir información personal, siempre con la finalidad de romper el hielo entre ellos y ellas. Un ejemplo de la información de tipo personal que pueden compartir con los demás:

- Fecha de nacimiento (sirve para registrar edad y cumpleaños).
- Años de trabajar en el sector.
- Número de hijos e hijas.
- Cuál es su sueño personal.
- Cuál es el sueño para su empresa/unidad productiva.
- Éxitos que quieran compartir con las demás personas.

Tanto los empresarios y empresarias como articuladores y articuladoras podrían verse tentados o tentadas a saltarse este proceso de presentación debido a que “ya se conocen” porque pertenecen a la misma zona geográfica y son muchas las cosas que todavía faltan para lograr la articulación productiva. Sin embargo, muchas veces las personas de la misma zona sólo se conocen por referencia de alguien más y esto les lleva a hacerse prejuicios (positivos y negativos) entre ellos y ellas. Además hay que considerar que el período de presentación es un tiempo para que desarrollen vínculos y esto les da elementos para decidir con conciencia con quiénes tienen mayor afinidad y están dispuestos a arriesgar sus recursos. Por otro lado la presentación tiene la ventaja de ser un proceso que se puede ir dando paralelamente a los demás pasos de la metodología.

Visitas a empresas /unidades productivas de miembros de la red

En el plan de trabajo de la red debe incluirse la realización de visitas a cada una de las empresas/unidades productivas de los integrantes y las integrantes, con el fin de que los empresarios y las empresarias se conozcan mejor y superen algunos mitos o prejuicios que pudieran existir. Estas visitas se pueden organizar en coincidencia con reuniones de la red, de forma rotatoria en cada una de las empresas/unidades productivas de los integrantes y las integrantes de la red o se pueden organizar como actividades específicas tratando de cubrir, al menos, dos empresas/unidades productivas por mes.

La visita debe organizarse de forma adecuada, especialmente por parte del empresario o la empresaria cuyo negocio será visitado por el resto de la red. El articulador o la articuladora deberá apoyar a cada empresario o empresaria en la preparación de la información más importante que será presentada durante la visita, e incluir en la misma un recorrido por las instalaciones de la empresa/unidad productiva.

Los efectos que se alcanzan con este tipo de visitas se pueden resumir de la siguiente forma:

- a)** Como ya se ha explicado, las visitas permiten que los empresarios y las empresarias se conozcan con mayor profundidad, por medio de la presentación de sus empresas/unidades productivas y de las formas en que producen y venden.
- b)** Permite a los empresarios y a las empresarias evaluar sus propias ventajas y limitaciones en comparación con el resto de empresas/unidades productivas de la red.
- c)** En un ambiente informal, propician mejorar las relaciones entre los empresarios y las empresarias y la superación de mitos y prejuicios que puedan existir.
- d)** Crean un ambiente de aprendizaje y apoyo mutuo.
- e)** Facilitan la identificación de áreas de colaboración y posibilidades para acordar convenios entre empresas/unidades productivas.

Paso 3: **Intercambio de experiencias mediante visitas a redes en operación y empresas/unidades productivas modelo**

En la segunda fase de desarrollo de la red es muy importante utilizar la fuerza del ejemplo y el conocimiento de experiencias previas desarrolladas por redes empresariales ya existentes; por esa razón, uno de los pasos a seguir consiste en la organización de visitas a una red que se encuentre en una fase superior de desarrollo, con el fin de conocer de viva voz de los protagonistas y las protagonistas, cuál ha sido el proceso seguido por esa red.

Estas actividades tienen como propósito **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. La visita a redes o empresas/unidades productivas de mujeres es muy importante para sensibilizar tanto a hombres como a mujeres sobre los alcances que puede tener la apertura a la equidad de género así como servir para motivar a las mujeres en el desarrollo de sus empresas y de la red.

Todavía en esta fase es común que exista una actitud de recelo e incertidumbre en la mayoría de las personas que están integrando una nueva red. Por lo tanto el conocimiento de una experiencia desarrollada por empresarios y empresarias con características parecidas a las de los visitantes y las visitantes tiene un efecto muy importante en cuanto a reducir los niveles de incertidumbre y, por ende, incrementar los niveles de confianza.

Los empresarios y las empresarias de la nueva red, verán reflejado en un futuro lo que podría ser su propio proceso de desarrollo, al conocer el testimonio de los empresarios y las empresarias de la red que están visitando.

Este tipo de visitas permite conocer experiencias buenas, pero también facilita el análisis de errores y decisiones equivocadas, permite a la nueva red aprender tanto de las experiencias positivas como de las negativas que ha tenido la red que están visitando.

Estas visitas tienen también el efecto importante de fortalecer la convivencia de los miembros de la red, lo que incide en mejorar sus niveles de confianza; para ello la actividad debe ser aprovechada como un espacio de relación informal y se debe incluir en el programa la visita a algún lugar turístico o histórico.

La preparación de esta visita es una responsabilidad del articulador o articuladora quien debe asegurar cada uno de los detalles con el apoyo de la instancia directiva de la red, particularmente en lo que se refiere a contenido de la visita, programa de trabajo en el local que se visita, transporte, alimentación, entre otros. Al programar este tipo de actividades es importante considerar flexibilidades que favorezcan la participación de las mujeres (por ejemplo en una red una señora se siente más cómoda llevándose a uno de sus hijos cada vez que tiene actividades fuera de casa).

Visitas a empresas modelo del sector

Es importante, también, incluir en el plan de trabajo de la red, la visita a empresas/ unidades productivas que puedan ser consideradas como referentes o modelos en el sector económico al cual pertenece la red, de tal manera que los empresarios y empresarias puedan conocer experiencias exitosas en aspectos técnicos, administrativos y empresariales. El objetivo que se pretende alcanzar con esta actividad es el de incentivar a los integrantes y las integrantes de la red a trabajar en conjunto para superar condiciones materiales y organizativas en la producción.

Este tipo de actividad ayuda a empresarios y empresarias a ir conociendo de mejor forma su sector y los vincula con procesos de producción basados en tecnologías, equipos y formas de organización más avanzados que los propios, lo que puede servir para incentivarles a asumir compromisos con relación a la inversión y gestión de recursos para mejorar las condiciones de sus empresas/unidades productivas.

Las visitas a empresas/unidades productivas modelo, sirven también para motivar a los empresarios y a las empresarias para seguir organizados y a identificar aquellos tipos de inversión que requieren de esfuerzos conjuntos para realizarlos ya que cada empresa/unidad productiva por separado se vería imposibilitada de hacerlo.

Otro resultado que se persigue con estas visitas es la identificación de áreas de trabajo y cadenas de producción en las cuales la red podría buscar cómo insertarse, consiguiendo información relativa a posibles contactos de negocios con proveedores y clientes.

Al igual que en las visitas a las redes en operación, las visitas a empresas/unidades productivas modelo deben ser preparadas con detenimiento, tanto en su contenido como en los aspectos logísticos, para aprovechar el tiempo y lograr el mejor efecto posible en los empresarios y las empresarias. Así mismo se debe considerar la facilitación de situaciones o condiciones que favorezcan la participación de las mujeres empresarias.

Hay que recordar que el propósito fundamental de este tipo de visita es el de incentivar a los empresarios y a las empresarias para que gestionen apoyo e inviertan en el desarrollo de su propia empresa/unidad productiva. Por tanto, debe tenerse el cuidado de no escoger para la visita a empresas/unidades productivas demasiado grandes, en comparación con el tamaño de las empresas que integran la red, ya que esto más bien puede provocar un efecto negativo en el entusiasmo de los empresarios y las empresarias visitantes.

Podrían tener también un efecto positivo las visitas a empresas exitosas y experiencias modelo de cualquier otro sector económico, siempre y cuando se coordine la visita y se prepare a los expositores a fin de que su experiencia sirva de guía para la red en formación.

Paso 4: Contacto de las empresas/unidades productivas con el sistema de fomento

En este paso se pretende que la red empresarial realice un análisis de las instituciones, organizaciones, programas y otro tipo de entidades, tanto públicas como privadas, para establecer relaciones con el entorno donde operará la red, lo que es de vital necesidad para acrecentar sus posibilidades de desarrollo y conocer los mecanismos que pueden utilizar para aprovechar la presencia de dichas entidades.

Este análisis del entorno debe permitir la planificación de actividades que faciliten el contacto y acercamiento con determinadas instituciones y programas en función de conseguir apoyo en el desarrollo de sus capacidades de producción, administración, y gerencia, así como de captar recursos financieros cuando la red lo requiera, para aquellos proyectos económicamente viables.

El propósito, además, es, por un lado, crear o fortalecer relaciones de confianza y credibilidad entre integrantes de la red, desarrollando su capacidad de gestión e interacción y, por el otro, fortalecer las relaciones entre la red y las entidades que han sido contactadas, con el fin de canalizar el máximo de apoyo para la red y sus empresas/unidades productivas a partir de este período crítico en su desarrollo.

Dentro de las instituciones locales que pueden jugar un papel clave para el desarrollo de una red empresarial **están las alcaldías de los municipios** en donde están ubicadas, ya que una relación adecuada entre empresas/unidades productivas y municipalidades permitirá que gestiones de interés para la red se resuelvan de forma expedita.

En esta fase, la red debe iniciar su proyección dando a conocer su existencia a **instituciones públicas y privadas** que trabajan en su localidad, con el fin de establecer contactos y realizar gestiones que permitan canalizar apoyo al desarrollo de las empresas/unidades productivas que la integran y abrir oportunidades de negocio.

Este trabajo de gestión de parte de la red no debe ser realizado al azar, sino que debe ser parte de su plan de trabajo y debe ser organizado a partir de un **análisis de sus fortalezas y debilidades**, así como de los factores externos tales como oportunidades y amenazas. Este análisis se completará con la identificación de aquellas

instituciones, organizaciones y programas cuyas funciones y características pueden ser de ayuda para el desarrollo de la red y de sus negocios conjuntos.

El trabajo de gestión, además de procurar apoyo para el desarrollo de la red, pretende fortalecer las capacidades de sus integrantes y aumentar sus niveles de confianza en la realización de las ideas que se han identificado como potenciales proyectos de la red.

Las gestiones con las instituciones de fomento deben ser asumidas por un equipo de la red, para que la información se comparta y las decisiones sean de consenso.

Para llevar a cabo este trabajo, la red tiene que realizar una primera sesión de autoevaluación, utilizando el instrumento de análisis FODA¹⁵, con el fin de identificar aquellos aspectos en que más se necesita el apoyo de parte de las entidades que conforman el sistema de fomento de su localidad y del país; para ello, se adjunta en la sección de anexos de este manual una guía para facilitar un análisis FODA (ver *Guía de análisis FODA* en el Anexo 3).

Los empresarios y las empresarias pueden hacer también un análisis de actores, con el fin de identificar a todas las entidades que tienen alguna influencia (tanto positiva como negativa) en la situación actual y el potencial desarrollo de la red. Este tipo de ejercicio permite analizar las características de cada entidad, la calidad de su trabajo, las relaciones con empresas del sector al que pertenece la red y las posibilidades de acercamiento con ellas, como la creación de alianzas estratégicas en función del desarrollo de las empresas/unidades productivas que integran la red (ver *Guía de mapeo de actores* en Anexo 3).

La persona articuladora, como facilitadora del proceso, tiene una función vital en su rol de promoción del acercamiento de empresarias y empresarios con las municipalidades y con instituciones públicas y privadas de fomento empresarial. Un cuello de botella significativo para la competitividad lo constituye la falta de acceso a información, infraestructura económica, social, entre otros, que tienen las MIPYME. Una demanda permanente es contar con mayor acceso a la información y conocimiento de políticas, leyes, requisitos, apoyo tecnológico y servicios para mejorar sus negocios, tanto las orientadas al mercado interno como a la exportación. La red, en su rol de incidencia, puede contribuir a democratizar la información: qué leyes y nor-

¹⁵ FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Se recomienda considerarla no sólo como una herramienta de planificación sino también como elemento de sensibilización para fortalecer la confianza, en la medida en que profundiza conocimientos sobre las fortalezas y debilidades de cada integrante de la red, potenciando los aspectos complementarios que le darían fortaleza a toda la red.

mativas protegen sus comercializaciones y exportaciones, cuáles son los productos específicos beneficiados por los tratados de libre comercio, qué cuotas y aranceles hay por producto, entre otros.

La persona articuladora puede identificar programas de apoyo de las municipalidades y del sector privado, específicamente los servicios de desarrollo empresarial tomando en cuenta las necesidades particulares de hombres y mujeres.

Paso 5: Elaboración y aprobación de reglamento interno

En esta fase es necesario que el grupo discuta y apruebe un primer reglamento para normar su funcionamiento. Este reglamento viene a fijar las primeras reglas del juego con las que debe auto- gobernarse la red y se sugiere, por tanto, que sea un documento sencillo que integre solamente aquellos aspectos básicos de operación de la red, adecuados al nivel de desarrollo que apenas ha alcanzado en ese momento.

Se debe explicar, a los integrantes y a las integrantes de la red, que este reglamento se irá transformando y adecuando a 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.

Este reglamento debe incluir, básicamente, aquellos aspectos que permitan regular el funcionamiento de la red y las formas de tomar decisiones por parte de sus integrantes, además de algunas normas disciplinarias y criterios de ingreso y salida de personas, si se considera necesario.

Vale decir que este documento regulatorio, que constituye el reglamento, debe mantenerse hasta que la red decida asumir una figura legal determinada. Después el grupo tendrá que regirse por las normas, que, de acuerdo a la legislación vigente, son de obligatorio cumplimiento por parte de las empresas/unidades productivas que integran la nueva figura jurídica.

El articulador o articuladora debe facilitar y apoyar al grupo en la elaboración de este documento de funcionamiento y definición de reglas disciplinarias, ya que esto permite minimizar los conflictos en la red. El articulador o articuladora evitará sustituir la discusión colectiva y la aprobación del reglamento por parte del propio grupo, ya que si lleva un reglamento previamente elaborado se expone a ser el blanco de los errores o conflictos que surjan en el proyecto asociativo y a desmejorar su posición como guía y facilitador o facilitadora.

Sin embargo, el articulador o articuladora debe sugerir, si los participantes de la red no lo han hecho, incluir en el reglamento acciones afirmativas hacia las mujeres, en caso que sea necesario, las cuales dependerán de las características de la red, de tal manera que fomenten la participación de las mujeres tanto en la formación de la red como en la toma de decisiones (por ejemplo, que en la directiva de la red haya una representación de mujeres proporcional a la cantidad de mujeres en la red; que la presidencia de la directiva sea ocupada por una mujer cuando reúne

las condiciones para ello, al menos una vez cada dos años; o bien, si es posible, que en la red haya igual cantidad de mujeres y de hombres, entre otros).

IMPORTANTE

El principal objetivo en esta fase es el desarrollo de relaciones de confianza, la creación de un clima favorable, sin hacer tanto énfasis en lo formal. Algunas actividades como establecer funcionamiento, preparación de reuniones de la red, elección de cargos de la directiva son mecanismos que deben contribuir a generar el espacio común; sin embargo lo más importante es que las personas se conozcan y se tengan confianza. Por ello es indispensable que articuladoras y articuladores manejen herramientas y dinámicas para la creación de climas propicios para desarrollar testimonios que faciliten la empatía grupal. La elección de la directiva no deberá forzarse prematuramente.

Debe quedar establecido en el reglamento —en lo relativo a la conformación de la directiva de la red— que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades de ocupar cargos relevantes, procurando revertir la tendencia de asignar a las mujeres los “cargos femeninos” como el de secretaria o vocal y a los hombres los cargos de dirección (que además son los más favorecidos por asistencia técnica, capacitación y relaciones que elevan la capacidad de gestión).

Desde el punto de vista del género, al definir el reglamento es importante que la persona que articule la red sugiera reglas de equidad a tomar en cuenta (si el grupo no las considera, la persona articuladora deberá sugerirlas) como el uso del tiempo y movilidad, estableciendo horario, igualdad de oportunidades en los cargos de dirección y en la capacitación, tiempo de duración y lugares para las sesiones que sean accesibles para todos y todas las integrantes de la red. Se preverá que en el reglamento estén contempladas las limitaciones de tiempo y movilidad que enfrentan algunas personas para participar.

En la medida en que se vaya necesitando, el reglamento puede ir siendo modificado o ser sustituido por otro reglamento más complejo que corresponda a la evolución de las actividades y negocios de la red hasta llegar, en las fases posteriores de desarrollo, a ser sustituido por las normas legales de la figura jurídica que decida asumir y tramitar la red en su momento.

Se necesita dejar establecidos en el reglamento los aspectos disciplinarios de la manera más específica posible, aclarar lo más específicamente que se pueda cuáles serán las sanciones, en qué circunstancias se aplican y cómo se manejan estas si-

tuaciones. Además, asegurarse de que todos y todas las integrantes lo conozcan y así evitar el surgimiento de conflictos provocados por malos entendidos.

Es importante advertir que, en la mayoría de casos, el reglamento del grupo no necesariamente incluye aspectos que deben ser abordados con una normativa particular o, en su defecto, ser incluidos en un convenio específico a ser firmado por los empresarios y las empresarias de la red, como por ejemplo la creación de un fondo común o los criterios y condiciones de ejecución de un proyecto específico.

Una vez aprobado, el reglamento debe ser estudiado al detalle por los miembros de la red para lograr su comprensión y apropiación, ya que si esto no se hace el documento aprobado puede quedar como punto de referencia, pero sin aplicación real. Esto es particularmente necesario en el caso de grupos con muchas personas asociadas donde el nivel de participación se ha delegado a instancias de representación.

Para efectos de facilitar la elaboración y aprobación del reglamento de una red empresarial horizontal, se recomienda la consideración de los aspectos básicos siguientes:

- Nombre de la red.
- Objetivos del reglamento de la red.
- Funcionamiento de la red (períodos de reunión, formas de convocatoria).
- Procedimientos para la toma de decisiones (por consenso, por votación, entre otros).
- Deberes, derechos y compromisos de los miembros de la red con el colectivo.
- Mecanismo de admisión de nuevos miembros.
- Procedimiento para el retiro de miembros.
- Integración de comisiones de trabajo permanentes y *ad hoc*.
- Políticas de acciones afirmativas de género.
- Mecanismos de contribución (cuotas, multas, donaciones, entre otros).
- Disposiciones disciplinarias y sanciones.
- Procedimiento para la disolución de grupo (ver *Guía para redacción del reglamento interno* en el Anexo 3).

Paso 6:

Dinámicas de sensibilización en equidad de género

La equidad se logra con un cambio de actitudes, comportamientos y pre concepciones de lo que debería ser el hombre y la mujer. Para que se den estos cambios es importante que haya:

- a) Convencimiento de que, en las condiciones sociales actuales, las mujeres tienen menos poder y más desventajas que los hombres en la mayoría de los ámbitos de la vida.
- b) Convencimiento de que es posible cambiar esta situación de las mujeres si se adoptan nuevas actitudes y comportamientos más equitativos y justos.

Se realizará una actividad para resaltar la carga laboral de las mujeres, de quienes muchas veces se dice que “no hacen nada”. Precisamente para hacer visible que estas labores, además de no verse, son subvaloradas principalmente porque no generan un ingreso para el hogar (ver *Un día en la vida de...* en el Anexo 4).

Período de realización de la fase II

Como se ha visto, en esta fase la red empieza a llevar a cabo acciones más complejas que son clave para consolidar la confianza entre los integrantes y las integrantes del grupo y de éstos en el proyecto de red empresarial que quieren desarrollar. Por tal razón, cada paso debe ser planificado y preparado de forma adecuada para obtener resultados que redunden en el aumento de los niveles de entusiasmo y confianza de los empresarios y las empresarias. Recomendamos que esta fase se realice en un período de cuatro a seis meses.

Fase III: Proyectos piloto

Después de varios meses de funcionamiento de la red, incluyendo actividades dirigidas a conocerse de mejor forma, a fortalecer la confianza en el trabajo asociativo y/o a hacer pequeñas inversiones, es de vital importancia para la red dar inicio a actividades conjuntas vinculadas con las expectativas económicas de los empresarios y las empresarias; solamente por el trabajo conjunto dirigido a resolver puntos críticos de las empresas/unidades productivas o a alcanzar decisiones que mejoran su desempeño económico tiene sentido continuar con el proceso de desarrollo de una red empresarial.

En esta etapa los resultados positivos pueden acelerar el interés de la red de avanzar en proyectos más grandes. Por el contrario, si los resultados del proyecto piloto no son muy exitosos, la red debe evaluar la experiencia negativa para retomar un plan de acción que mejore la situación y evitar el posible desánimo de las integrantes y los integrantes.

Así mismo, esta tercera fase juega un papel determinante en el establecimiento de relaciones de confianza, ya que las acciones piloto que emprenda el grupo motivarán y generarán actitudes de compromiso y responsabilidad en el desarrollo de acciones conjuntas para satisfacer sus expectativas de competitividad.

La articulación solo será posible si los empresarios y las empresarias se convencen de que la unidad y la cooperación son vitales para estar en una mejor posición para competir. Ello obliga a comprender de una manera más integral los factores objetivos y condiciones que inciden en su desarrollo empresarial y su competitividad, es decir tomar en cuenta no solo lo económico sino también otros elementos que inciden en la baja competitividad como lo cultural, lo ambiental, lo social, entre otros.

La planificación y definición de objetivos claros y realistas ayudará a que el grupo tenga capacidad para prever. Las acciones piloto son clave en el proceso de convencimiento de empresarios y empresarias para trabajar juntos, deberán ser acciones que concreten beneficios tangibles a cada empresa/unidad productiva participante.

Descripción de los pasos de la fase III

Paso 1: Creación y administración de un fondo común

Cualquier proyecto que se proponga la red requerirá de fondos para su ejecución, por lo que la creación y administración de un fondo común es un paso indispensable para la consolidación de esta fase y el desarrollo de la red misma.

Creación de fondo común

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 un grupo de empresas/unidades productivas ya que significa, en la práctica, que estas personas están dispuestas a invertir no sólo tiempo sino también parte de sus fondos en su propio desarrollo, así como a arriesgar su dinero en iniciativas conjuntas que irán decidiendo en el camino.

El tipo de fondo común dependerá del avance que muestre la red y de las necesidades que planteen sus integrantes. Lo más frecuente es la conformación de un fondo común, sin embargo existen muchas otras formas, por ejemplo:

- El pago de los gastos de las transacciones que como red tengan que hacer.
- La contratación de capacitación.
- Permisos gubernamentales.
- Compartir gastos de participación en ferias y eventos.

No hay que perder de vista que la decisión de contribuir a un fondo común es una señal inequívoca de confianza por parte de los empresarios y empresarias, por lo que la aplicación de este paso no debería ser extraña desde la fase II. En todo caso, como cada experiencia tiene sus particularidades, si se considera que la decisión podría ser prematura en esta fase, se puede postergar para aplicarse durante el desarrollo de la siguiente fase.

La experiencia ha demostrado que el establecimiento de un fondo común es una transición de la fase II (confianza) a la fase III (proyectos piloto) y, además, es una actividad que fortalece la confianza y la disposición de pertenecer a la red de forma activa, ya que además de evidenciar el compromiso de las personas que integran el grupo, contribuye a generar un sentido de apropiación por parte de las productoras y los productores, al sentirse protagonistas, dueños y dueñas de los proyectos conjuntos que impulsa la red empresarial a la cual pertenecen.

Una recomendación importante

La decisión de realizar un fondo común es a veces difícil para los integrantes de la red, ya que se trata de aportar una cantidad a partir de sus propios recursos y por muy pequeña que sea la cuota acordada este es siempre un tema delicado, por el factor de riesgo que supone invertir en algo nuevo o desconocido. Por ello, en la mayoría de los casos esta iniciativa NO debe ser propuesta por la persona que articula la red, solamente los integrantes y las integrantes de la red pueden tomar la decisión y antes de ser adoptada por los empresarios y las empresarias debe darse suficiente tiempo para discutir el propósito de la iniciativa, su significado para el trabajo de la red, los detalles básicos para su funcionamiento y sobre todo para evacuar dudas o inquietudes que puedan tener integrantes del grupo con respecto a este paso.

Al ponerlo en marcha 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".

Administración del fondo común

En caso de que esta decisión no haya sido adoptada desde la fase II, la red debe constituir un fondo común definiendo aportaciones periódicas, para lo cual se requiere establecer monto y período de entrega de los aportes individuales; es muy importante la definición de un reglamento de administración, que especifique el uso de los recursos (el cual puede integrarse al reglamento general de la red) y abrir una cuenta mancomunada para utilizar los fondos de forma segura.

Otra forma de inversión conjunta es la contratación de un crédito grupal solidario. La experiencia nos ha enseñado que muchos grupos no llegan a hacer un fondo común de sus propias disponibilidades de efectivo, principalmente debido a los escasos recursos con que cuentan en sus empresas/unidades productivas, sin embargo hay muy pocas opciones para esta modalidad de crédito en el mercado financiero. La opción que más se acerca hasta el momento es aquella en la que una persona solicita el crédito y los del resto del grupo son los fiadores solidarios, compartiendo de esa manera la responsabilidad. Cuando el monto del crédito requiere de garantías se hace aún más difícil conseguir el crédito de manera grupal, por lo que en algunos casos lo solicitan individualmente y juntan el dinero para la inversión común.

1. Sesiones de fortalecimiento administrativo. En las evaluaciones preliminares se identificaron las principales debilidades de las empresas/unidades productivas, los integrantes y las integrantes de la red pueden compartir con el resto sus mejores prácticas administrativas para intercambiar métodos durante las reuniones, con el objetivo de consolidar la confianza entre todos.
2. Puesta en marcha de una inversión conjunta. Si con anterioridad no se pudo constituir una inversión conjunta —ya sea por desconfianza, falta de fondos, falta de oportunidades o por desavenencias entre integrantes del grupo— y se llegó hasta la fase III, en ese momento esta decisión se convierte en algo impostergable, ya que no se puede concebir una red que asuma un compromiso serio en un proyecto conjunto sin invertir y arriesgar parte de su capital.

Si persiste una negativa a realizar algún tipo de inversión conjunta por parte de los integrantes y las integrantes de la red, se debe revisar si ésta realmente es viable y si vale la pena seguir invirtiendo tiempo y recursos en su desarrollo. La renuencia a invertir es una característica casi inequívoca de falta de confianza, de actitudes tímidas o de oportunismo.

La constitución de un fondo común y la contratación de un crédito grupal, son las formas de inversión conjunta más comunes

La realización de una inversión común, la contratación de un crédito grupal o la aprobación de un proyecto piloto seguramente no fueron consideradas en el reglamento original por razones lógicas relacionadas con el nivel de evolución de la red en el momento en que dicho reglamento fue aprobado; sin embargo, al llegar a esta etapa es necesario modificar el reglamento para que este tipo de decisiones sean respaldadas por medio de alguna de las opciones siguientes:

- a) Reforma del reglamento existente, creando un capítulo nuevo o introduciendo artículos que normen las nuevas decisiones tomadas por los empresarios y las empresarias (ejemplo: “Capítulo X o Y: Aprobación y funcionamiento de inversión común”).
- b) Aprobación de un reglamento específico que norme la decisión tomada por los empresarios y las empresarias de la red (ejemplo: “Reglamento de aportes y uso de inversión común de la red”).
- c) Aprobación y firma de un convenio por parte de los empresarios y las empresarias (ejemplo: “Convenio para la aprobación y uso de inversión común de la red”).

Constitución de un fondo común

La necesidad de inversión en un proyecto conjunto de corto o largo plazo se vuelve un móvil importante para crear un fondo común. Conviene reconocer que más que un fondo común de ahorro es un fondo común para la inversión, ya que es el sentido de inversión lo que genera confianza en el grupo de que sus recursos serán utilizados para aprovechar una oportunidad de negocio específica, y no la visión formal con que generalmente se orienta la creación de fondos comunes.

Reconocer que las condiciones y posibilidades de inversión de los integrantes y las integrantes del grupo no necesariamente son iguales, por ello se debe evitar imponer reglas que sean excluyentes.

Para el éxito del fondo común se deben seguir las acciones siguientes:

- a) Establecer las condiciones básicas para la constitución del fondo común, definiendo cuál será la cuota que debe aportar cada empresa/unidad productiva de forma periódica y los tiempos de entrega de dicha cuota.
- b) Definir los mecanismos de administración, dejando claramente establecida la forma en que el dinero se va a guardar, los casos en que se puede usar, el mecanismo para autorizar su desembolso y la forma de llevar el control de ingresos y egresos para una adecuada rendición de cuentas del uso del fondo común.
- c) El reglamento del fondo común. Aunque la red ya haya acordado un reglamento, el tema del fondo común no ha sido incluido, en vista de que no existía esta decisión al momento de la aprobación de este primer reglamento interno. Por tanto, se recomienda que se identifiquen cuáles serán las reglas de funcionamiento y uso del fondo común de la red, de acuerdo con los aspectos señalados en los incisos anteriores, y se apruebe un reglamento particular para el uso de este fondo. Otra alternativa viable en este sentido podría consistir en que la red reforme su reglamento de funcionamiento y agregue al mismo un nuevo capítulo sobre el uso del fondo común. Sin importar cuál sea el mecanismo que se adopte, lo que debe garantizarse es que la red defina y apruebe por escrito las reglas de constitución, administración y uso de su fondo común.
- d) Tomada la decisión de la apertura de un fondo común a través de los aportes de los empresarios y las empresarias integrados a la red, se requiere nombrar un tesorero, quien será el encargado de la cobranza, resguardo, desembolsos y manejo ordenado de los ingresos y egresos del fondo y quien rendirá cuentas periódicamente a sus asociados del uso del capital común de la red en la inversión del proyecto piloto. Esto evitará conflictos que puedan afectar la unidad de red.

Contratación de un crédito grupal o para la red

Cualquier proyecto que se proponga la red, por pequeño que sea, requerirá de recursos líquidos para realizarse. Sin embargo al trabajar con empresas/unidades productivas de subsistencia, se ve que muchas de ellas no podrán disponer del dinero de su capital de trabajo para invertir en un fondo común. La experiencia del trabajo con redes ha demostrado que en estos casos los grupos recurren a solicitar y contratar préstamos, convirtiendo esta modalidad en un paso alternativo a la conformación de un fondo común.

La banca privada es la que tiene opciones más baratas de crédito, es decir tiene intereses más bajos. Sin embargo este sector no está interesado en atender a las MIPYME porque representan altos costos y alto riesgo de su capital. Además, la banca privada casi no tiene presencia en el sector rural de Nicaragua.

La alternativa más viable para las redes son las micro financieras y las cooperativas de ahorro y crédito, quienes tienen por grupo meta a las MIPYME, aunque sus tasas de interés son más altas. La mayoría de estas instituciones son locales, es decir atienden una zona geográfica delimitada, sin embargo hay algunas que tienen presencia en casi todo el país.

Otro problema que encuentran las redes es que la mayor parte de los créditos disponibles son de carácter individual; hay pocas opciones para créditos grupales o a cooperativas. Aunque cada vez hay menos, todavía existen organizaciones no gubernamentales no financieras, que manejan montos para préstamos a los proyectos que atienden. Por estas razones es muy importante el análisis del entorno al momento de desarrollar los proyectos.

En la experiencia del trabajo con las redes, los grupos han resuelto las dificultades de encontrar crédito, principalmente de carácter individual, con los siguientes ejemplos:

- Una persona del grupo solicita el préstamo y los demás son sus fiadoras y fiadores solidarios.
- Una persona del grupo solicita el préstamo y todos y todas as ponen garantías prendarias para respaldar el préstamo.
- Una persona del grupo solicita el préstamo y todos, todas o alguien del grupo pone una garantía hipotecaria para respaldar el préstamo.
- Cada quien en el grupo solicita un monto de manera individual.

También se han dado casos en que se le otorga un préstamo a un grupo, pero generalmente es a través de organizaciones no financieras que lo hacen con el propósito de alcanzar sus propios objetivos.

La persona articuladora y todos los integrantes y las integrantes de la red deben realizar un proceso de selección de la mejor oferta de crédito para su proyecto piloto. Esto implica que harán una evaluación de las ofertas de crédito que hay en su sector, tanto industrial como geográfico, y del costo financiero sobre la estructura de costos del negocio (ver *Guía para la evaluación y análisis del mercado financiero* en el Anexo 3).

Las destrezas obtenidas con la experiencia piloto deben sistematizarse, a fin de convertirlas en un proyecto de largo plazo en caso de éxito (que ha generado resultados positivos) o para analizar e identificar los factores que incidieron en el fracaso de la acción conjunta, si los resultados fueron negativos.

Paso 2: **Selección del objetivo común de corto plazo**

En este momento la red empresarial decide cuál será su objetivo o proyecto de corto plazo, a partir de una discusión conjunta sobre la información obtenida de los ejercicios de diagnóstico preliminar y un análisis FODA de la red, insumos que permiten identificar aspectos críticos para ser resueltos e ideas de negocios que pueden concretarse como un proyecto piloto.

Generalmente, las personas que integran la red han venido discutiendo en las reuniones ordinarias o de manera informal durante los primeros meses de funcionamiento sobre cuáles podrían ser algunas de las primeras acciones conjuntas. Por tanto, la identificación de un proyecto piloto no debería ser un asunto complicado.

Se debe tener el cuidado de seleccionar una idea u objetivo que cuente con el consenso de todos y todas las integrantes de la red y que tenga el mayor margen posible de éxito; en este paso la red apenas está concluyendo una fase en la que el principal objetivo es fortalecer las relaciones de confianza entre sus integrantes, para evitar que cualquier resultado negativo en el proyecto piloto pueda ser causa de deserción de algunos empresarios y empresarias e incluso pueda llevar a la disolución de la red.

Para seleccionar el proyecto piloto o de corto plazo de la red se pueden utilizar diferentes herramientas de apoyo, tales como la construcción de un árbol de problemas y un árbol de decisiones (ver *Guía sobre instrumentos para la toma de decisiones* en el Anexo 3).

En la identificación del proyecto piloto, la herramienta que se utilice para facilitar la toma de decisiones de la red no debe ser tan complicada, ya que lo vital es que se dé el tiempo suficiente para discutir y alcanzar consenso sobre el posible proyecto que será desarrollado. Cuando hay una idea preliminar del proyecto que puede tener más consenso, una simple reunión con la facilitación de el articulador o la articuladora y la utilización de tarjetas para ordenar las propuestas puede ser suficiente.

En todo caso, lo más importante es que el proyecto seleccionado tenga un impacto positivo en los integrantes y las integrantes del grupo, que sea viable en términos de su potencial para permitir ahorros o para generar ganancias a las empresas/ unidades productivas de la red; o bien que le brinde a los integrantes y las integrantes oportunidades de desarrollo tales como mejorar su capacidad de gestión, dar empoderamiento, dar acceso a mayores conocimientos, posibilitar articulación para enfrentar el futuro, entre otros.

¿Qué características debe tener un objetivo de corto plazo?

1. Contribuir al fortalecimiento de la confianza entre los empresarios y empresarias que conforman la red. Por tal razón, debe ser un objetivo **compartido por todos y todas**, evitando que se decida por un proyecto que provoque temores entre los integrantes y las integrantes de la red.
2. Definir, en términos de lo que los empresarios y las empresarias quieren lograr; expresando de forma clara cualitativa y cuantitativamente los cambios que se pueden alcanzar en un tiempo determinado.
3. Debe ser **realizable en corto plazo**, tomando en cuenta, como tiempo de ejecución, un plazo promedio de tres meses o menos, ya que los resultados que se vayan a alcanzar tienen como efecto el de animar a la red a continuar trabajando de forma conjunta. Por el contrario, un proyecto definido para alcanzar su objetivo en un plazo muy largo puede frustrar y desmotivar a las personas que integran la red.
4. Debe ser de **bajo costo y bajo riesgo**, ya que en esta fase de desarrollo de la red no es conveniente iniciar un proyecto cuyo costo y cuyo nivel de riesgo estén fuera de las posibilidades de los integrantes y las integrantes, debido al impacto negativo que tendría en la red el fracaso de este proyecto. Por el contrario, un negocio de bajo costo evita altas inversiones y endeudamiento de las empresas/unidades productivas; y si éste es de bajo riesgo, los resultados que se obtendrán serán seguramente satisfactorios para los integrantes y las integrantes de la red.
5. Debe ser **observable y medible**, permitiendo a los integrantes y a las integrantes de la red monitorear los avances en su ejecución y hacer los ajustes que sean necesarios de forma oportuna. De la misma forma, debe permitir evaluar sus resultados con el fin de decidir si se continúa con una siguiente fase o se define un proyecto diferente ya sea de corto o largo plazo.
6. Es importante señalar que existen casos en los que el proyecto piloto, si ha sido exitoso y ha dado resultados positivos inmediatos o se ha insertado en un nicho de mercado adecuado, se ha convertido en un proyecto estratégico para la red.

Los resultados del análisis preliminar de las empresas/unidades productivas que se trabaja en la fase uno, especialmente los referidos a la evaluación de los costos de género (tiempo, espacio, segregación), son clave durante el análisis FODA¹⁶ que se realiza en este paso, ello contribuirá a que sean valorados a la hora de elegir el tema y objetivo común de la acción de corto plazo.

¹⁶ Según la metodología, en el paso 4 de la fase II se hizo este análisis, pero si la red todavía tiene pendiente el FODA, es necesario que en este momento lo realice por el proyecto piloto. Si lo hicieron previamente, se retoma y complementa en función de dicho proyecto.

De esta forma la acción seleccionada será de mayor consenso e impactará equitativamente en todo el grupo. Por ejemplo, si seleccionan como acción de corto plazo participar en una feria fuera del municipio o del país, al tomar en cuenta las trabas de movilidad de las mujeres integrantes de la red, se tomarán medidas para que se puedan involucrar y no queden excluidas de la acción, beneficiándose todos y todas.

Por eso la persona articuladora deberá tener en cuenta los factores de género para que la selección del proyecto de corto plazo impacte positivamente en hombres y mujeres de la red.

Paso 3: Diseño del proyecto piloto

Por muy sencilla que parezca la idea de negocio seleccionada por las personas que integran la red, debe elaborarse un proyecto antes de darle inicio, tomando en cuenta la información generada por sus empresas/unidades productivas y el análisis de la viabilidad del proyecto o iniciativa escogida. No hay necesidad de hacer un estudio complicado y largo pero, al menos, debe establecerse claramente:

- a) **la rentabilidad** del negocio propuesto o
- b) **los beneficios** que traería una acción conjunta de corto plazo,
- c) **los requerimientos en términos de inversión de recursos y tiempo,**
- d) **las gestiones que se necesitan para concretar la idea** de negocio y
- e) **las responsabilidades** de cada integrante de la red y del articulador o articuladora para llevar a cabo el proyecto.

No basta solamente identificar una buena idea de negocio o una acción conjunta de beneficio común, definir un objetivo e imaginar un proyecto para que éste sea exitoso; por el contrario, hasta la mejor idea de negocio puede convertirse en un fracaso si no se analizan de forma adecuada los factores favorables o adversos que pueda tener la iniciativa seleccionada y si no se identifica la forma en que esta idea debe ser puesta en marcha.

Por tal razón, se hace necesario diseñar y planificar el proyecto conjunto de corto plazo por muy sencillo y claro que éste parezca. Esto no significa que la red deba enfrascarse en un proceso complejo de elaboración de estudios, análisis y planes, pero al menos se debe cumplir con algunos requisitos básicos tales como:

- a) Identificación y descripción clara de la idea y de la oportunidad del negocio que se ha seleccionado, describiendo en qué consiste y qué actividades deben desarrollar los miembros de la red para llevarlo a cabo.
- b) Valoración cuantitativa del negocio, analizando cuánto significa para la red la **reducción de costos** en el caso de que se trate de un proyecto de **compras conjuntas** por ejemplo, o de aumento de ingresos en el caso de que se trate de **ventas o producción conjunta**. Los insumos para este análisis pueden ser las estimaciones de las propias empresas/unidades productivas de la red o algún sondeo rápido que se pueda hacer con otras empresas/unidades productivas del mismo sector, por lo que la realización de esta valoración cuantitativa no debería ser complicada o costosa y simplemente requiere algún tiempo para analizar y pasar por escrito la información.

- c) En el caso de que el proyecto conjunto consista en ventas o producción conjunta, se debe realizar un sondeo de mercado en el sector económico en que competirá el producto o servicio que ofrece la red empresarial. Este sondeo permite analizar las posibilidades reales para materializar la idea de negocio, de acuerdo con la competencia que enfrenta la red y establecer expectativas objetivas por parte de los empresarios y las empresarias con respecto a los beneficios que puede generar el negocio conjunto. El sondeo de mercado permite también obtener información pertinente para definir algunas estrategias de comercialización necesarias para el proyecto.
- d) Toda esta información debe reflejarse por escrito en un documento de proyecto, aprobado por todos los miembros de la red; este documento incluirá también el plan de trabajo del proyecto, en el cual se especificarán, además de los tiempos, las personas responsables y ejecutoras del mismo.

Es oportuno señalar que, en algunos casos, el diseño y puesta en marcha del proyecto piloto puede estar dirigido a fortalecer una función de la red orientada a otros beneficios necesarios para su desarrollo, como capacitación, elaboración de catálogos, etc. En estos casos, también es necesario hacer una valoración del impacto que puede tener la acción conjunta en la situación de la red.

Se puede presentar la situación de que durante la fase de proyecto piloto la red realice varios proyectos pequeños y de corta duración que sirvan para obtener resultados de forma paulatina y fortalecer la confianza entre los integrantes y las integrantes del grupo.

Debe tomarse en cuenta que los proyectos piloto pueden estar relacionados con cualquiera de los componentes del proceso productivo y de comercialización que realiza la red, ya que el objetivo final es resolver aspectos críticos para hacer más eficiente y más rentable la actividad económica de las empresas/unidades productivas y de la red en su conjunto.

Para el diseño del proyecto de corto plazo, la red puede apoyarse en las recomendaciones y conocimientos del articulador o articuladora y de la institución a la que esta persona pertenece, con el fin de facilitar la asistencia técnica para la redacción y presentación del proyecto en términos adecuados; sin embargo, en las ocasiones en que el proyecto seleccionado sea más complejo, la red deberá recurrir a los servicios de alguna persona especializada en formulación de proyectos, tanto por el tiempo que este proceso pueda requerir como por los conocimientos técnicos que se necesitan; en este caso, la red tendrá que sufragar los gastos de este trabajo de forma total, o parcial si se logra conseguir el apoyo de alguna entidad de fomento.

De igual forma que en el paso anterior, el tener en cuenta en el diseño de la acción o proyecto de corto plazo, las particularidades de tiempo, movilidad, segregación y acceso a recursos que enfrentan las mujeres para participar, puede contribuir a que su involucramiento sea pleno.

Las acciones de corto plazo deben representar beneficios colectivos y directos para todo el grupo. Por ello, definir al detalle las actividades y distribuir equitativamente las responsabilidades atendiendo a las fortalezas, potencialidades y limitaciones de cada integrante del grupo juega un papel importante en el éxito de la acción y el fortalecimiento de la confianza. Así mismo, se requiere dejar claros los parámetros para valorar el impacto que puede tener la acción conjunta en la cohesión de las integrantes y los integrantes de la red. Es necesario invertir el suficiente tiempo en la discusión del proyecto piloto, son los empresarios y empresarias los dueños y las dueñas del proyecto y su apropiación es vital para el éxito.

Es clave tener en cuenta que a pesar del criterio de homogeneidad dentro de la red, en las redes cuyas empresas/unidades productivas están en el nivel de subsistencia se debe considerar que las lideradas por mujeres pueden enfrentar mayores desventajas para asumir en igualdad de condiciones algunas acciones. De no tener en cuenta este elemento se corre el riesgo de que ellas terminen abandonando la red.

Paso 4: **Elaboración de carta compromiso**

La aprobación del proyecto piloto implica la división de responsabilidades por parte de las personas involucradas en el desarrollo de la red, particularmente de empresarios/empresarias y articulador/articuladora. Por tal razón, se recomienda la elaboración de una carta de compromiso, en la que se definen cuáles son las responsabilidades y funciones de cada integrante del grupo para llevar a cabo el proyecto piloto conjunto, además se incluirán los compromisos del organismo promotor de la red. Estos compromisos se dan por aceptados por medio de la firma de los empresarios y empresarias, la persona representante de la entidad articuladora y de las instituciones de apoyo involucradas.

Este es un paso que se da casi de forma simultánea a la aprobación del proyecto piloto, ya que constituye el mecanismo que formaliza la distribución de responsabilidades para llevar a cabo el proyecto que ha sido diseñado.

La formulación del proyecto piloto implica la identificación de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos previstos y, con ello, las responsabilidades que cada integrante de la red debe asumir para garantizar su éxito; sin embargo, hay casos en los que en el proyecto no se incluyen todos los detalles que tienen que ver con aspectos tales como distribución de utilidades, mecanismos de aporte de los socios o socias, etc., por lo que se hace necesario la suscripción de una carta de compromiso que contenga todas las responsabilidades, obligaciones y beneficios que los integrantes y las integrantes de la red asumen con el proyecto que han aprobado.

La carta de compromiso debe ser firmada por todos y todas las integrantes de la red, como una ratificación de consenso de todo el grupo referente al proyecto aprobado y constituye un momento importante en su proceso de desarrollo hacia un modelo empresarial articulado.

Además de contener los aspectos básicos incluidos en el proyecto piloto, en la carta de compromiso se deben señalar todos los detalles necesarios para su ejecución.

Las responsabilidades que se incluyen en la carta de compromiso abarcan básicamente a los integrantes y a las integrantes de la red y al articulador de la misma (o la entidad que éste representa), aunque en ocasiones se ha incluido también a instituciones locales que se comprometen a asumir alguna responsabilidad determinada con respecto al proyecto piloto de la red. En este caso la carta de compromiso se convierte, prácticamente, en un convenio de colaboración que obliga no

solamente a las empresas/unidades productivas que integran la red, sino también a las entidades involucradas en el mismo. Cabe destacar, que toda la información elaborada durante el paso 3 (diseño de proyecto piloto), debe ser considerada insumo vital para la elaboración de la carta de compromiso.

El contenido básico de la carta de compromiso para llevar a cabo el proyecto piloto de la red empresarial puede ser el siguiente:

- a) Un encabezado con la identificación clara del tipo de documento (carta de compromiso, convenio, entre otros), el proyecto que será ejecutado, la red empresarial que lo ejecuta y el plazo de vigencia.
- b) Una descripción sencilla y clara del proyecto.
- c) Un listado de las responsabilidades y obligaciones que asumen los empresarios y las empresarias, de forma colectiva y de forma individual, identificando los nombres de las empresas/unidades productivas y/o empresarios/empresarias que se responsabilizan por cada actividad incluida en este capítulo.
- d) Un listado de las responsabilidades y obligaciones que asumen las entidades involucradas en el proyecto.
- e) Un capítulo sobre formas de solución y toma de decisión sobre detalles imprevistos, incluyendo arbitraje en casos que puedan ser conflictivos.
- f) Firma de todas las personas involucradas tanto a título individual como en representación de entidades públicas o privadas.

Algunos ejemplos de proyectos piloto o de corto plazo seleccionados por redes horizontales

- Compras conjuntas a proveedores o creación de bancos de materia prima e insumos para abastecimiento a más bajo precio.
- Asistencia a ferias, compartiendo gastos de transporte, exhibición y ventas.
- Diseño de nuevos productos para producción conjunta o individual.
- Comercialización conjunta en puntos de venta local o en otras localidades.
- Diseño de catálogos de productos o de plegables promocionales.
- Gastos compartidos para estudios de mercado o investigaciones especializadas.
- Acceso a servicios de capacitación y asistencia técnica, reduciendo costos de participación.
- Complementación de la producción y venta para captar compradores mayoristas.

Paso 5: Dinámicas de sensibilización en equidad de género

La constancia es necesaria en el proceso de sensibilización en equidad de género. Se requiere invertir periódicamente tiempo en realizar actividades de concientización sobre la situación de desigualdad que se vive en la sociedad, en detrimento del bienestar de las mujeres y la familia en general.

Para sensibilizar a los participantes sobre el cambio de actitudes se realizan actividades que demuestran la manera en que el género influye en el funcionamiento de las organizaciones, a través de representaciones de cómo se selecciona a las personas que ejecutan las diferentes labores en una empresa/unidad productiva (ver *La influencia del género en las organizaciones* en el Anexo 4).

Período de realización de la fase III

Se puede afirmar que la duración de esta fase es equivalente al período de ejecución del proyecto piloto de la red y al momento de obtención de los primeros resultados. Sin embargo, la experiencia demuestra que a la par que se va ejecutando el proyecto de corto plazo, la red va realizando algunas actividades que se ubican en la siguiente fase de desarrollo; no obstante, un rango de tiempo razonable para la realización de un proyecto piloto debería estar entre los cuatro y los seis meses, tomando en cuenta que uno de los objetivos de este tipo de proyectos consiste en la consecución de resultados en el corto plazo.

Ejemplo de la Cooperativa de Servicios Múltiples y Ebanistas de Nandasmo (COOSERMEN)

La cooperativa de ebanistas de Nandasmo realizó tres proyectos piloto. El primero consistió en poner una sala de ventas en conjunto, para lo cual alquilaron un local y contrataron a una persona para vender. Este primer proyecto no tuvo buenos resultados porque las tiendas vecinas tenían productos de menor calidad a menor precio además de que la persona que contrataron no tenía conocimientos sobre los productos que vendía. El segundo proyecto piloto fue la compra conjunta de madera. Hicieron esto dos veces ya que obtuvieron buenos resultados de esta experiencia. Por un lado obtenían la madera a precios más bajos que antes y además la compraban, dentro de la cooperativa, a crédito. Pero este proyecto se cayó cuando dos miembros de la cooperativa no pudieron pagar sus préstamos y se salieron del grupo. Finalmente de las 11 personas que iniciaron la experiencia en red, cuatro se quedaron trabajando en asociación. Estos hicieron un tercer proyecto piloto para

probar si tenían capacidad de producir a mayor escala. En todas las etapas del proyecto tuvieron que trabajar en conjunto y en coordinación. Diseñaron una silla especial y se propusieron elaborar doce de ellas, a unos les tocaba cortar la madera, a otros ensamblar, a otro pintar, entre otros. Alcanzaron su objetivo que consistía en medir cuánto tiempo les demoraba realizar este tipo de pedidos con los costos que esto implicaba, vendieron las sillas, pagaron el préstamo que habían solicitado para este proyecto y se quedaron con algunas ganancias para ellos. Actualmente se siguen reuniendo para la participación en ferias nacionales o internacionales y continúan explorando la posibilidad de conformar una nueva cooperativa.¹⁷

Uno de los aprendizajes de esta experiencia es que a pesar de que los proyectos piloto que se realicen tengan dificultades o sus resultados no hayan sido los esperados originalmente, los integrantes y las integrantes de la red percibieron los beneficios del trabajo asociado, por lo que continúan desempeñándose como red para actividades puntuales.

Es importante que el articulador o articuladora considere que todos los grupos son diferentes, tienen características distintas y ritmos diferentes. Habrá grupos que sólo requieran de un proyecto piloto para lanzarse al desarrollo de un proyecto estratégico a largo plazo; de la misma manera hay grupos que requieren experimentar varios proyectos conjuntos antes de sentir la necesidad de elaborar un proyecto de largo plazo. Hay grupos que no necesitan obtener una personería jurídica para seguir trabajando articulados y otros grupos no realizan un proyecto estratégico conjunto pero realizan acciones conjuntas, manteniéndose como una red.

¹⁷ Nota aclaratoria: Una cooperativa, para operar legalmente, requiere de 10 miembros como mínimo.

Fase IV: Iniciativas de largo plazo

Aunque no todas las redes pasen a la fase de planificación estratégica inmediatamente, o quizás prefieran establecerse en la operación alrededor de las acciones iniciadas en la etapa anterior, es importante plantearles a los integrantes y las integrantes de la red la opción de desarrollar un proyecto a largo plazo.

Las enseñanzas y resultados obtenidos en la fase de pilotaje de acciones conjuntas permiten que la red se disponga a tomar decisiones de mayor importancia con respecto a sus objetivos económicos, ya sea por la vía de identificación y desarrollo de nuevos proyectos y planes de negocio a largo plazo, o por medio de la profundización de los proyectos y negocios iniciados en la fase anterior. En ambos casos, el aspecto fundamental consiste en que en esta fase las empresas/unidades productivas, y la red en su conjunto, deben disponerse a realizar cambios conceptuales y estructurales a profundidad con el fin de incrementar de forma estratégica sus capacidades de negociación, producción, comercialización y establecimiento de alianzas.

Lo anterior sólo es posible si en cada integrante de la red se ha experimentado un cambio de mentalidad, para asumir una actitud empresarial con visión de largo plazo y conciencia de que en el trabajo asociado las oportunidades y beneficios se multiplican.

Paso 1: Diagnóstico de empresas/unidades productivas de la red

Antes de entrar en la fase de ejecución de su proyecto estratégico o de largo plazo, las empresas/unidades productivas de la red deben realizar un diagnóstico sobre sus diferentes áreas funcionales (recursos humanos, infraestructura, tecnología y equipos, administración y contabilidad, relación con el mercado y la clientela, calidad de productos), con el fin de identificar aquellas áreas en las que la empresa/unidad productiva debe mejorar a fin de estar preparada para su participación efectiva en los negocios estratégicos de la red sin limitar el desarrollo de dicha red y las demás empresas/unidades productivas integrantes.

En las fases iniciales de desarrollo de la red se realizó un análisis preliminar abordando aquellos aspectos de mayor relevancia para obtener una radiografía rápida de cada empresa/unidad productiva; estos tipos de análisis pueden ser realizados en otras ocasiones cuando se requieran como, por ejemplo, antes de diseñar el

proyecto piloto, tomando en cuenta que un instrumento de este tipo se emplea según intereses de cada empresa/unidad productiva con el fin de detectar puntos críticos, debilidades y áreas de conflicto en su funcionamiento.

La necesidad de contar con información actualizada a mayor profundidad sobre la situación de cada empresa/unidad productiva es más urgente, que en las fases anteriores, ahora cuando la red se apresta a diseñar su proyecto estratégico. En ese momento la información que se obtiene del diagnóstico de las empresas/unidades productivas es clave para tomar decisiones sobre el proyecto mismo y sobre todo para los planes de mejora que tiene que asumir cada empresa/unidad productiva para poder alcanzar los objetivos de largo plazo.

Las áreas sobre las que se debe realizar el diagnóstico en esta fase son las de recursos humanos, infraestructura, tecnología, maquinarias, equipos, administración, contabilidad, mercadeo, relación con clientes y proveedores, producción, calidad de productos y servicios. Se incluirán otras áreas que se consideren necesarias, de acuerdo con el tipo de proyecto que se va a realizar (por ejemplo: exportaciones, diseño, organización empresarial o gremial, entre otros).

Lo anterior nos lleva a averiguar qué instrumento se debe utilizar para hacer este diagnóstico, dado que se pueden encontrar decenas de documentos y páginas web, donde se recomiendan formatos y metodologías para hacer diagnósticos empresariales. En todo caso, el instrumento o formato que se utilizará para llevar a cabo esta actividad debe ser diseñado o ajustado en atención a los criterios siguientes:

- a) El instrumento de diagnóstico debe responder a la realidad de las empresas/unidades productivas que se están analizando y a las necesidades que éstas tienen, en cuanto al tipo de información que será más útil.
- b) Se debe tomar muy en cuenta el nivel de desarrollo y el tamaño de las empresas/unidades productivas involucradas en el diagnóstico, con el fin de evitar la utilización de un instrumento muy sofisticado y complejo cuando un formato más sencillo nos podría brindar información más oportuna.
- c) No es lo mismo realizar el diagnóstico de una empresa/unidad productiva individual para sus propios propósitos, que hacer diagnósticos a empresas/unidades productivas que tienen una alianza expresa en uno o varios proyectos en común. Eso implica que el instrumento de diagnóstico que se utilizará debe contemplar aspectos que se consideren comunes en las empresas/unidades productivas que se diagnosticarán.
- d) En todo momento es recomendable utilizar instrumentos participativos, y con mayor interés en la realización de diagnósticos en las empresas/unidades productivas, ya que un trabajo de este tipo, realizado por los propios empresarios

y empresarias, es mucho más valioso en sus elementos de análisis y permite la apropiación de sus resultados por parte de los protagonistas y las protagonistas: *los integrantes y las integrantes de la red*.

- e) Es importante que este diagnóstico, al igual que el análisis preliminar, se realice con sensibilidad de género. En primer lugar toda la información que se recopile tiene que estar desagregada por sexo y, al mismo tiempo, debe identificar las oportunidades que tiene la red para establecer las relaciones equitativas. Por ejemplo, se realizará un FODA sensible a género.

El trabajo realizado en Nicaragua nos ha llevado a diseñar un formato de diagnóstico versátil, que nos ha permitido recopilar información de base de las empresas/unidades productivas, monitorear su desempeño e identificar sus fortalezas y debilidades; sin embargo, hay que comparar el formato propuesto en este manual, con otros y seleccionar y adaptar el formato de diagnóstico más adecuado al grupo de empresas/unidades productivas con las que se está trabajando (ver *Encuesta a empresas/unidades productivas* en el Anexo 3).

La importancia de seleccionar y/o adaptar un instrumento de diagnóstico adecuado estriba en que nos permita identificar las debilidades y puntos críticos de cada empresa/unidad productiva, así como las causas de estos problemas; pero, al mismo tiempo, nos debe facilitar el análisis de los aspectos que constituyen fortalezas en las empresas/unidades productivas y eventualmente en toda la red. El fin último será que cada empresa/unidad productiva pueda identificar qué hacer para superar los aspectos negativos identificados, potenciar los aspectos que constituyen puntos fuertes y, sobre todo, tener claro de qué modo la red en su conjunto puede minimizar sus debilidades y maximizar sus fortalezas para poder alcanzar los objetivos comunes de largo plazo. Incluyendo en estos análisis todos aquellos aspectos relativos a la equidad de género.

Paso 2: **Dinámicas de sensibilización en equidad de género**

El diagnóstico que se realice en la empresa debe ser hecho con sensibilidad de género, identificando las necesidades, obstáculos, oportunidades y limitaciones diferenciados que tienen hombres y mujeres en sus empresas y en la red. Como parte del diagnóstico es importante considerar también las ventajas y desventajas que aprecian los hombres y mujeres de trabajar en iniciativas productivas. Uno de los propósitos más importantes de esta actividad es desarrollar actividades encaminadas a potenciar el desempeño de hombres y mujeres en las organizaciones productivas (ver *Ventajas y desventajas de ser hombre/mujer en el trabajo productivo* en el Anexo 4).

Paso 3: **Identificación de objetivo común de largo plazo**

Al igual que en el momento de identificar un proyecto piloto, la red debe desarrollar una serie de sesiones de trabajo junto con el articulador o la articuladora, con el fin de identificar de forma participativa cuál o cuáles pueden ser las ideas de negocio que tienen potencial de convertirse en un proyecto estratégico o de largo plazo, seleccionando cuál será el objetivo estratégico a alcanzar por parte de la red. Para hacer realidad las ideas de negocio seleccionadas hay que priorizarlas y jerarquizarlas de acuerdo con la viabilidad de cada una; posteriormente las ideas de negocio seleccionadas deben convertirse en un proyecto formulado con todo el rigor que requiere el alcanzar un objetivo común de largo plazo.

Se debe insistir en que este paso sea asumido de forma correcta, tanto por la red como por el articulador, sin dar por sentado que cualquier idea de negocio, por muy prometedora que parezca, va a ser un éxito con sólo entrar a organizarla. Es hasta obtener los resultados del diagnóstico a profundidad de la red que se pueden visualizar los cuellos de botella y problemas en cada una de sus áreas funcionales, entonces se podrá estar listos para determinar el objetivo común de largo plazo

La selección del objetivo de largo plazo de la red debe ser hecha por consenso, ya que éste es el único mecanismo con el que se garantiza que cada integrante de la red adopta el negocio común como propio. Hay que promover la participación de todos sus integrantes en las sesiones de discusión y selección.

En general, todos los instrumentos de apoyo para la toma de decisiones pueden ser útiles aunque, en este caso, por el tipo de empresas/unidades productivas con que se ha trabajado, la metodología que promueve el uso de tarjetas escritas de forma individual y su discusión de forma colectiva para encontrar áreas de consenso, es el tipo de herramienta más fácil de aplicar. Las más recomendadas por este manual son la construcción de árboles de problemas y la definición de rutas críticas en árboles de decisiones.

Además del uso de una herramienta para la identificación de problemas y potenciales soluciones, se recomienda que la red realice en este paso un diagnóstico FODA o actualice los que ya ha hecho en fases anteriores, de tal manera que también pueda contar con insumos surgidos del análisis de fortalezas y debilidades internas así como de las amenazas y oportunidades que establece su entorno y que pueden modificar cualquier decisión que se vaya a tomar. Este instrumento debe dar la posición competitiva de la red en su sector. Muchas veces, los proyectos exitosos de algunas empresas/unidades productivas y redes empresariales se han basado en el aprovechamiento oportuno de

situaciones ocurridas en su entorno o de tendencias que se han identificado en su área o sector de influencia utilizando este tipo de análisis.

Los objetivos y acciones deberán orientarse al negocio conjunto

Otro método de análisis para identificar posibles oportunidades de negocio de largo plazo consiste también en la realización de análisis de la cadena productiva en que se encuentran insertas las empresas/unidades productivas de la red, ya que al detectar problemas y vacíos a lo largo de la cadena productiva, los empresarios y las empresarias pueden hacer un análisis a profundidad y acordar iniciativas y proyectos dirigidos a resolver problemas priorizados y generar impactos positivos en beneficio de las empresas/unidades productivas y del sector mismo en áreas como por ejemplo: producción, acceso a mercados, innovación y diversificación de productos.

Todas estas herramientas recomendadas han sido utilizadas con grupos de empresas/unidades productivas en Nicaragua, y son recomendadas por su fácil manejo y resultados prácticos. Sin embargo, cada entidad promotora puede usar sus propias metodologías, dependiendo de sus estrategias de trabajo, de la complejidad de la situación que enfrenta la red o del tipo de empresarios y empresarias que la integran.

Es posible que existan diferentes opciones o ideas en cuanto a objetivos estratégicos. En este caso, las discusiones que se realicen en la red deberían permitir llegar a una de las decisiones siguientes:

- a) Las diferentes opciones de objetivos estratégicos son complementarias y se pueden incorporar a un propósito integral para identificar un objetivo común más amplio. En este caso, se debe tener cuidado de establecer un consenso en el que las diferentes alternativas propuestas se vean representadas, pero si el objetivo es demasiado ambicioso y difícil de alcanzar por parte de la red, aun en el largo plazo, es preferible continuar la discusión hasta alcanzar un objetivo de consenso que sea viable.
- b) *Las diferentes opciones de objetivos estratégicos son excluyentes y no pueden constituirse en un propósito más integral.* Esta situación debe afrontarse en discusiones que permitan identificar cuáles serían los diferentes escenarios que plantea cada propuesta. Y aunque el objetivo es llegar a un consenso en el grupo, es preferible dar tiempo a una discusión difícil, en la que se aborden los pro y los contra de cada propuesta, que seleccionar un objetivo negociado para satisfacer a los diferentes defensores de las propuestas en discusión.

En todo caso, lo que debe quedar demostrado en estas sesiones de análisis es cuál de las propuestas puede ser más rentable o beneficiosa para las empresas/ unidades productivas de la red, tanto por la vía de la disminución de costos, como por la vía del incremento de ventas o la del acceso a mejores mercados.

- c) *La red decide convertir el proyecto piloto en el objetivo de largo plazo.* En este caso, la discusión debe girar en torno a los plazos y ritmos para ir aumentando el negocio, de acuerdo con las posibilidades de las empresas/unidades productivas y su capacidad de gestión.

En todos los casos, incluyendo el último, se recomienda hacer todos los estudios y análisis previos antes de adoptar una decisión, ya que los estudios de mercado, los análisis de viabilidad ambiental y los análisis de factibilidad económica, social y financiera no pueden ser sustituidos por ningún otro instrumento para la toma de decisiones estratégicas en la actividad empresarial, por muy clara que se tenga la idea de negocio o por muy eficiente que haya sido el funcionamiento del proyecto piloto.

¿Qué características debe tener el objetivo estratégico de la red?

- a) Reunir el consenso de las empresas/unidades productivas que la integran.
- b) Ser la opción más viable para el beneficio de las empresas/unidades productivas, ya sea por la vía de la reducción de costos, la mejora de la infraestructura, maquinaria y equipos, el incremento de ventas, la diversificación de productos, el acceso a mejores mercados, entre otros.
- c) Estar limitado por las propias potencialidades de la red, de acuerdo a sus fortalezas y debilidades.
- d) Estar limitado por las condiciones del entorno en que actúa la red, tanto por oportunidades como por amenazas que se logren identificar.
- e) Que favorezca las relaciones equitativas entre hombres y mujeres, o bien el empoderamiento de los integrantes y las integrantes de la red (ver *Instrumento para toma de decisiones* en el Anexo 3).

Paso 4: Plan de mejoras de las empresas/unidades productivas

La definición de el o los objetivos estratégicos y la información que arrojan los diagnósticos de empresas/unidades productivas hacen posible la elaboración de planes de mejoras dirigidos a superar las debilidades y resolver los problemas identificados como puntos críticos por los diagnósticos realizados en las empresas/unidades productivas.

Cada empresa/unidad productiva tendrá que realizar inversiones o hacer mejoras en sus procesos de producción, gerencia y calidad para alcanzar las exigencias que se derivan del proyecto estratégico; la identificación de dichas exigencias es, por tanto, vital para poder elaborar los planes de mejoras de las empresas/unidades productivas. En esta fase, los planes de mejoras deben apuntar a la consecución de objetivos que permitan efectivamente el crecimiento de las capacidades de las empresas/unidades productivas que integran la red y con ello, de las capacidades colectivas de la red en su conjunto.

En la mayoría de casos no hace falta completar el proceso de diseño del plan estratégico para iniciar la elaboración de los planes de mejoras de las empresas/unidades productivas, ya que el insumo básico para completar este paso lo aportan suficientemente los diagnósticos. Se recomienda que éstos se hagan antes de iniciar la fase de definiciones estratégicas de la red.

Un plan de mejoras debe enfocarse en la solución de aquellos aspectos estructurales y de procesos de las empresas/unidades productivas que están impidiendo su mejor desempeño, el cumplimiento de parámetros de calidad o su crecimiento en términos materiales. Sin embargo, en esta fase, cualquier plan de mejoras debería también considerar algunos aspectos conceptuales que están impidiendo que la empresa/unidad productiva alcance mejores resultados; en otras palabras, aquellos temas ligados a la mentalidad con que las empresas/unidades productivas están siendo conducidas por parte de sus propietarios o propietarias son también estratégicos para poder superar problemas que se traducen en fallas y debilidades gerenciales y administrativas.

Este último es uno de los fenómenos más difíciles de abordar con la red, ya que implica cuestionar conceptos y patrones culturales de los empresarios y las empresarias, pero esta situación no nos debe llevar a ignorarlos u omitirlos por conveniencia o por evitar conflictos, sobre todo en los casos en que los diagnósticos o la simple observación empírica indican que estos son problemas de carácter estraté-

gico. No basta invertir en equipos, tecnología y recursos humanos si no se lleva a cabo una evolución en la mentalidad con que se abordan los temas gerenciales y los planes estratégicos de cada empresa/unidad productiva y de toda la red.

Los planes de mejoras deben identificar claramente los aspectos siguientes:

- a) Situación actual de la empresa/unidad productiva, descrita en términos de los problemas y puntos críticos que deben ser superados.
- b) Actividades e inversiones que se requieren para resolver cada problema identificado, incluyendo plazos de cumplimiento y personas responsables.
- c) Análisis de vinculación de los cambios que serán realizados en la empresa/unidad productiva con los planes estratégicos de la red (ver el Anexo 3, *Esquema para elaboración de planes de mejora de las empresas*).

Como ya se ha dicho, los planes de mejoras parten del diagnóstico individual de cada empresa/unidad productiva, haciendo énfasis en el análisis de calidad de los productos y servicios de las empresas/unidades productivas, a partir de sus procesos de adquisición y transformación de materias primas e insumos y de sus resultados en la labor de comercialización, pasando por algunos aspectos clave, tales como la organización productiva, los procesos gerenciales, la relación con clientes y proveedores y la situación de la infraestructura y equipos.

Es recomendable involucrar a diferentes empresarios y empresarias en la elaboración de los planes de mejoras de cada empresa/unidad productiva y no solamente a propietarios, propietarias, trabajadoras y trabajadores de la misma. Este mecanismo da más objetividad al momento de señalar debilidades o aspectos críticos de cada empresa/unidad productiva y brinda la oportunidad de que todas las personas involucradas se apropien del proceso de planificación y ejecución de acciones.

Este proceso de la elaboración del plan de mejoras de las diferentes empresas, puede enriquecerse con la experiencia de los miembros de la red, quienes ya han elaborado y puesto en marcha planes de mejoras de sus respectivas empresas.

Así mismo, como con cualquier plan, la ejecución de acciones e inversiones dirigidas a mejorar las empresas debe ser monitoreada y evaluada para asegurar su éxito. Por ello, se deben incluir en el plan de mejoras las metas que hagan posible el logro de los objetivos propuestos en los tiempos definidos y los mecanismos de seguimiento para el monitoreo, lo que permitirá detectar a tiempo cualquier problema o imprevisto que ponga en peligro el cumplimiento efectivo del plan.

La idea no es establecer mecanismos complicados y costosos para monitorear y evaluar los planes, sino la identificación de los indicadores básicos para medir de forma regular los avances o dificultades que se vayan encontrando, involucrando en ello al personal de la empresa/unidad productiva con instrumentos de carácter participativo. En muchos casos una simple reunión de dos horas para escuchar las percepciones de empleados y gerentes sobre la ejecución del plan de mejoras, utilizando un formato con preguntas guía, puede ser suficiente para irle tomando el pulso de manera eficiente al cumplimiento del plan.

En dependencia del nivel económico y el tamaño de las empresas/unidades productivas, en algunos casos, el inicio de esta dinámica de elaboración y evaluación de un plan de mejoras puede incentivar a empresarios y empresarias a dar pasos más audaces y aventurarse a aplicar metodologías más exigentes, tales como el uso de Buenas Prácticas de Manufactura e incluso, aplicar a la certificación de normas ISO.

Sin importar la dimensión que pueda alcanzar esta decisión, lo importante es el hecho de alcanzar un cambio de mentalidad entre las personas que integran la red, llevándoles a comprender que siempre existe algo que puede ser mejorado en las empresas/unidades productivas y que la cultura del mejoramiento continuo es una de las características más importantes de la visión empresarial.

Una de las reacciones más comunes entre empresarios y empresarias al discutir este tema es la de creer que estos procesos son imposibles de alcanzar porque son muy costosos, particularmente en el caso de las empresas/unidades productivas más pequeñas; sin embargo, debe confrontarse esta reacción por medio del intercambio de experiencias con empresas y redes empresariales que ya hayan pasado por esa fase y sobre todo, pensando en todo momento en iniciar con planes sencillos que apunten a resolver o mejorar aspectos muy urgentes en el accionar de las empresas/unidades productivas con el menor costo posible.

Por ejemplo, muchos de los problemas, en el área administrativa o en la organización de procesos en planta, tienen que ver con la manera en que se disponen los recursos humanos en el uso de su tiempo y los equipos, lo que generalmente puede mejorarse realizando solamente ajustes internos sin necesidad de recurrir a inversiones costosas o contratación de consultorías externas.

Tomando en cuenta que los planes de mejoras parten del diagnóstico individual de cada empresa/unidad productiva, y que en éste se ha incorporado un análisis de los factores de género que influyen en la competitividad de los empresarios y

empresarias, y de manera particular en el rol empresarial de las mujeres, los planes de mejoras deberán contener objetivos e indicadores de equidad de género.

Hay que considerar los factores que impiden que la empresa/unidad productiva alcance mejores resultados como: liderazgo/gerencia, cultura organizacional, visión empresarial, comunicación y enfoque de género, entre otros.

Se deben diseñar de forma clara los indicadores básicos que podrán demostrar los cambios en el desarrollo de cada empresa/unidad productiva. Con base en la matriz de costos y beneficios, identificar puntos para mejorar aspectos estructurales en cuanto a: recursos humanos, capacitación, derechos laborales, condiciones de higiene y seguridad y prevención de impacto ambiental.

Se recomienda tener en cuenta la posibilidad de buscar apoyo especializado para complementar conocimientos en la realización de los planes de mejoras, en el dado caso de que la persona articuladora no cuente con ello.

Paso 5: Elaboración del plan de negocios conjunto

Los insumos que se generan en los pasos anteriores, mas estudios, diagnósticos y análisis permiten a la red la elaboración de un plan de negocios integral, que incluye el contenido de el o los objetivos estratégicos, los planes de mejoras necesarios, el estudio de mercado, el análisis de factibilidad económica y las proyecciones financieras del negocio estratégico de la red.

Para la elaboración del plan de negocios, generalmente, se necesita la contratación de un equipo consultor con experiencia en este tipo de procesos, lo que significa que la red tendrá que invertir recursos y gestionar apoyo para asumir los costos que de aquí se derivan.

Este es uno de los pasos que exigen mayor involucramiento y aporte de las empresas/unidades productivas que integran la red, debido a los costos que conlleva elaborar un plan de negocios con el nivel de participación y aportes que se demanda para la toma de decisiones.

Es importante tener claro en este punto cuál es el objetivo estratégico del negocio al que entrará la red, así que si no se ha agotado este tema en el paso 2 de esta fase, hay que detenerse y brindarle el tiempo suficiente para tener claro y por consenso cuál es el objetivo de largo plazo de la red.

Los costos que se deriven de la elaboración del plan de negocios deben ser asumidos, fundamentalmente, por las propias empresas/unidades productivas acudiendo a su fondo común. En muchos casos, las redes formadas por empresas/unidades productivas muy pequeñas necesitan algún apoyo financiero o técnico de instituciones de apoyo para poder formular un buen plan de negocios, pero aun en estos casos debe insistirse en que las empresas/unidades productivas inviertan fondos en esta tarea.

La complejidad del plan de negocios depende siempre del objetivo estratégico que se ha definido. Sin embargo, siempre es recomendable analizar la conveniencia de planificar las actividades por etapas, lo que facilita la posibilidad de ver proyectados en el tiempo los diferentes momentos en que se debe concentrar la inversión de recursos y esfuerzos por parte de las empresas/unidades productivas e instituciones de apoyo. Esto es particularmente necesario en los casos en que la ejecución del plan de negocios dependa de un financiamiento que debe ser conseguido por la red y ejecutado según un plan de inversiones específico.

Existe una gran cantidad de guías metodológicas que pueden utilizarse para la elaboración del plan de negocios, muchas de ellas accesibles por medio de Internet o de libros de texto para cursos de ciencias económicas y finanzas. Sin embargo, se recomienda siempre utilizar una metodología apropiada al tipo de empresas/unidades productivas involucradas en la red y a su nivel de desarrollo. Incluso, aun cuando la red contrate a un equipo consultor externo es necesario que conozca sobre la metodología para la elaboración del plan de negocios y es recomendable invertir tiempo en sesiones de trabajo para analizar y adaptar la guía metodológica propuesta, antes de que los consultores den inicio a sus actividades.

Es muy común que al entrar a las discusiones sobre qué proyecto estratégico desarrollar y cuál es el plan de negocios necesario para hacerlo realidad, se caiga en la tentación de querer resolver todos los problemas detectados en las empresas/unidades productivas y se quiera realizar un plan demasiado complejo, disperso y costoso. Lo recomendable es que tanto el plan de negocios como los planes de mejoras de las empresas/unidades productivas y la red se concentren en aquellos aspectos que son más urgentes y factibles de resolver y que, a su vez, generen más impacto positivo en el desempeño y rentabilidad de las empresas/unidades productivas.

En todo momento, el objetivo estratégico planteado está limitado por las propias capacidades en términos de manejo de información clave y de disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales, así como de capacidad para obtener recursos de otras fuentes.

Por esa razón, en la decisión sobre objetivo estratégico y plan de negocios deben considerarse las siguientes interrogantes:

- a) ¿Qué tipo de maquinarias, equipo y tecnología necesitaríamos para llevar a cabo el proyecto estratégico?
- b) ¿Con qué recursos contamos actualmente y qué otros recursos debemos conseguir de fuentes externas?
- c) ¿Qué tipos de riesgo que puedan hacer fracasar nuestro negocio podemos encontrar en el camino?
- d) ¿Qué otros competidores están realizando un negocio similar al que queremos iniciar y en cuánto cubren la demanda existente?
- e) ¿Existe alguna otra perspectiva de colocación de nuestra producción en mercados nacionales o internacionales?
- f) ¿Podemos hacerle frente al proyecto estratégico en los plazos que se estima que podamos alcanzar el punto de equilibrio y el inicio del período de rentabilidad?

Estas y otras preguntas que sean pertinentes se deben resolver antes de entrar a la elaboración de un plan de negocios cuyos resultados van a comprometer los esfuerzos de las empresas/unidades productivas de la red en el largo plazo. Debe recordarse que en todas las circunstancias hay que tener cautela para no tomar decisiones sin el debido análisis a profundidad de todos los factores que están en juego.

Un requerimiento importante para la elaboración del plan de negocios lo constituye el tiempo que deben invertir los empresarios y las empresarias en el proceso de formulación, ya que se necesitan varios meses para preparar un plan de negocios con todo el rigor necesario.

El tiempo puede variar de un caso a otro en dependencia de la complejidad del negocio que se decida emprender, pero este período difícilmente es menor de dos meses; por ello, se debe planificar en la red el tiempo necesario para invertir en sesiones de análisis, de presentaciones del trabajo que va realizando el equipo consultor a cargo de la formulación del plan y, finalmente, para la toma de decisiones por parte de los empresarios y empresarias (ver *Pasos básicos para la elaboración de un plan de negocios* en el Anexo 3).

Paso 6: Contratación de el o la gerente del negocio conjunto

En la medida en que las redes vayan creciendo y haciéndose más complejas, les surgirá la necesidad de especializar las funciones ya sea de las empresas/unidades productivas o del negocio conjunto de la red.

Por su naturaleza, las empresas/unidades productivas en cuanto más pequeñas concentran sus funciones en pocas personas (generalmente en su propietario y algún familiar), pero cuando las actividades se realizan en proyectos conjuntos, la administración se vuelve más compleja y la demanda de especialización y división de funciones es mayor; por ejemplo, una de las necesidades más notorias es la de separar la gerencia general de las actividades productivas, las administrativas y la comercialización. Por ello, en esta fase de desarrollo, la red empresarial tomará la decisión de adoptar un esquema de gerencia más eficiente y funcional.

Es importante que al echar a andar el plan de negocios se haya contratado un gerente que administrará y dará informes periódicos (mensuales) a la junta directiva de la red. Esto permite que la membresía tenga un conocimiento pleno de cómo marcha su proyecto y pueda tomar decisiones al respecto.

En las primeras fases las redes empresariales, principalmente aquellas conformadas por empresas/unidades productivas con menor grado de desarrollo, pueden asumir directamente las funciones que se derivan de sus negocios conjuntos; no obstante, cuando se trata de redes de empresas/unidades productivas con mayor nivel económico o de negocios más complejos, las actividades gerenciales, administrativas y de mercadeo deben ser asumidas por recursos humanos especializados y con funciones claramente definidas, tanto en la ejecución de su responsabilidad como en su relación con las personas que integran la red empresarial.

En el caso de negocios más complejos y de mayor magnitud, la directiva de la red empresarial pasa a jugar funciones similares a las de la junta directiva de una gran empresa, en cuanto a los procesos de toma de decisiones y a la supervisión del personal contratado para las funciones gerenciales específicas de los negocios conjuntos de la red.

Hay varios elementos críticos que deben considerarse al momento de tomar la decisión de contratar personal gerencial para funciones específicas por parte de la red empresarial, tales como:

- a) La decisión debe estar basada en la necesidad real de contratar a una persona para asumir una función específica en los negocios conjuntos de la red, y no en la falta de compromiso de sus integrantes, quienes prefieren contratar a alguien para no asumir responsabilidades concretas, especialmente cuando se trata de negocios de poca complejidad.

La pregunta que se debe responder en este caso sería si es realmente necesario contratar a alguien o las responsabilidades identificadas pueden ser asumidas por los integrantes y las integrantes de la red o personal que ya labora en sus empresas/unidades productivas. Se supone que antes de entrar en la fase V esta pregunta sale sobrando, ya que la red habrá decidido entrar a negocios con mayor complejidad y por tanto, demandan mayor grado de tiempo y especialización de las personas a su cargo.

Considerando este punto, es necesario también diferenciar entre la necesidad de contratar a una persona para asumir un cargo gerencial y contratar a una persona para realizar una consultoría más específica.

Por ejemplo, existe una diferencia entre necesitar un gerente de procesos de calidad o contratar a alguien para desarrollar un plan de buenas prácticas de manejo o aplicar a la certificación de una norma ISO. En el segundo caso, probablemente lo que se necesite es contratar una consultoría por un plazo determinado y algunos momentos adicionales de seguimiento y no necesariamente contratar a una persona de tiempo completo, a menos que, por las actividades y negocios de la red, se necesite dar a los aspectos de calidad un nivel gerencial.

- b) Debe elaborarse una descripción clara del puesto que se contratará, de tal manera que antes de contratar a alguien se sepa exactamente cuál deberá ser el perfil profesional y la experiencia laboral de la persona requerida en la gerencia del negocio, en la dirección administrativa, en la labor de mercadeo, entre otros, según sea el caso.

- c) El proceso de selección de la persona o las personas que se necesite contratar debe ser riguroso y debe abarcar no solamente el análisis de hojas de vida sino también entrevistas con los directivos de la red, búsqueda de referencias profesionales, períodos de prueba, entre otros.

Esta es una decisión de mucha trascendencia para el éxito de los negocios conjuntos de la red y debe invertirse el tiempo necesario para asegurar una selección adecuada.

- d) El criterio fundamental para escoger a la persona indicada para el puesto gerencial debe ser la calidad profesional y la experiencia y no el monto salarial que se quiera pagar.

Muchas redes cometen el error de contratar personal con poca experiencia, o que no coincide con el perfil profesional que se requiere, solamente por ahorrar dinero en pago de salarios, lo que al final resulta ser más costoso para la

red debido a los costos de aprendizaje y al tiempo que tienen que invertir los directivos en subsanar las debilidades de la persona contratada, o por los resultados negativos en los negocios que está dirigiendo la persona contratada.

- e) En todo momento, se debe tomar en cuenta que las personas contratadas para asumir funciones gerenciales de un proyecto conjunto de la red deben tener total independencia de las empresas/unidades productivas que conforman el grupo, con el fin de evitar conflictos de intereses y favoritismos al momento de llevar a cabo los negocios.

Algunas redes cometen el error de contratar a familiares, amigos o socios para asumir puestos gerenciales de negocios conjuntos, lo que a la postre termina causando problemas, si no existe en las personas que han sido contratadas el profesionalismo y la madurez necesarios para llevar a cabo sus funciones gerenciales sin favorecer a las empresas/unidades productivas con la que existe mayor afinidad.

En no pocos casos existen problemas y malos entendidos, aun cuando haya un buen desempeño gerencial, si la relación familiar o de amistad de las personas en cargos de gerencia con integrantes de la red, da pie a sospechas o especulaciones sobre favoritismo.

- f) Es necesario, al decidir a quién contratar, no hacer exclusiones por el sexo de la persona. La decisión se tomará en función de las aptitudes, calificación y actitudes de la persona, independientemente de si es hombre o mujer.
- g) La junta directiva de la red, con apoyo de el articulador o la articuladora, debe establecer mecanismos y procedimientos de evaluación del desempeño del gerente y su equipo de administración; para ello, es necesario que las personas encargadas de la evaluación del gerente manejen al detalle los contenidos de los planes estratégicos y planes de negocios, cuyo cumplimiento se ha delegado al equipo de gerencia.

Sobre el gerente o la gerente:

La persona que se desempeñe como gerente de una red debe tener la capacidad de liderar el negocio conjunto naciente de los esfuerzos de los empresarios y las empresarias. Las funciones básicas que un o una gerente debe desempeñar consisten en:

- Mantener muy bien informados a los empresarios y las empresarias sobre el giro del negocio, las principales actividades y, sobretodo, sobre los resultados de su ejecución.
- La elaboración del plan de operación para el año (POA).

- La constitución jurídica de la red.
- Una gestión eficaz de la empresa/unidad productiva generada por la red.
- Establecer contacto con proveedores y clientes.
- Incrementar el volumen de los negocios de la red.
- Sentar las bases para el desarrollo de la organización.
- Definir los perfiles de los puestos de algún otro personal a contratar para el negocio conjunto.
- Definir los procedimientos y políticas del reclutamiento y la selección del personal.

A continuación se detalla un breve perfil, con los requerimientos, en cuanto a formación profesional, capacidades, aptitudes y actitudes mínimas que debe cumplir un o una gerente para administrar una empresa/unidad productiva de una red.

Capacidades y conocimientos	Habilidades - Características
Formación profesional (licenciatura en áreas económicas, ingeniería industrial, entre otros).	Integridad profesional
Experiencia empresarial (conocimiento de la industria de la red).	Amplia red de relaciones personales.
Experiencia en mercadeo y ventas.	Honesto/a y confiable.
Tener experiencia en puestos gerenciales.	Empatía con los empresarios y las empresarias.
Manejo de sistemas Windows básicos.	Capacidad para escuchar.
	Orientado/a al logro.
	Capacidad de comunicación.

Las redes fracasan en este paso de la puesta en práctica de un sistema basado en un administrador o una administradora o gerente, cuando la contratación de esta persona se efectuó con alguien con poca experiencia, con un bajo nivel de eficiencia o bien cuando es uno o una de los socios ya que esto genera un conflicto de intereses.

Al entregar la administración de la red en manos de una persona ajena, el rol de la junta directiva pasa de ser una entidad operativa a ser una instancia de **dirección y control** principalmente de las acciones de el gerente o la gerente. **Para esto la junta deberá reunirse al menos una vez por mes para revisar los estados financieros y planificar las estrategias del negocio, además deberá contratar periódicamente auditorías externas, para garantizar la transparencia y honestidad en la administración de su negocio.**

Recomendación: El que la red tenga un o una gerente, requiere que los empresarios y empresarias sigan preparándose en temas administrativos y relacionados con la industria a la que pertenecen para poder dirigir exitosamente su empresa/unidad productiva.

Sobre la adopción de una figura jurídica

Una de las opciones que tiene la red es la de adoptar una figura jurídica para funcionar como red. Esta es una de las tantas opciones que tienen las formas de asociación de empresas/unidades productivas.

Las figuras jurídicas constituidas en la legislatura de Nicaragua, dependiendo de la finalidad de la asociación, se pueden clasificar en tres grupos:

1. Figuras civiles, asociaciones, fundaciones (Ley 147). Son asociaciones sin fines de lucro, que tienen como objetivo proporcionar servicio a sus socios y socias (capacitación, asistencia técnica, formulación de proyectos, otros) y no están destinadas a la compra ni venta de productos; además no perciben utilidades por los servicios que prestan.
2. Figuras mercantiles, sociedad anónima, compañía limitada (Código de Comercio). Son organizaciones de personas naturales o jurídicas, con fines de lucro, que pueden realizar operaciones de compra y venta de productos o servicios. Para su constitución requieren llenar requisitos fiscales, además de contar con un capital social desde el inicio. No pueden recibir donaciones.

Cooperativas, fideicomiso, grupos solidarios (Ley 499). Son organizaciones que pueden o no tener fines de lucro para sus asociados y asociadas. Pueden realizar operaciones de compra y venta de productos. Tienen que cumplir con menos requisitos fiscales para su constitución. En estas organizaciones, después de cumplir con sus obligaciones, pueden percibir excedentes.

Fase V: Independización

El camino de la red por todas las fases es un proceso en donde inicialmente la relación entre la red y el articulador o la articuladora es intensa, cada paso que recorre con su guía tiene el objetivo de ir disminuyendo el vínculo de dependencia, hasta, finalmente, alcanzar el punto en que ya está preparada para funcionar de manera autónoma. El fin de la metodología es que el grupo funcione sin depender de la persona que articula la red ni de la institución articuladora. Esta etapa debería ser el objetivo de cada una de las redes, llegar a un momento en que puedan desenvolverse entre las instituciones de fomento, proveedores y clientes sin intermediación del articulador o articuladora.

Las actividades de monitoreo y evaluación tienen el objetivo de identificar los cambios que se produzcan, para poder analizar la situación, evaluar si los cambios son positivos o negativos y para aprender de las experiencias. Estas actividades se realizan desde varios niveles; los más relevantes son los relacionados con el nivel empresarial y al desarrollo de la red. El monitoreo se realiza desde el inicio a través de las actas levantadas en las reuniones. Es recomendable detenerse periódicamente a evaluar los aciertos y desaciertos de las actividades emprendidas, tanto a nivel de cada una de las empresas/ unidades productivas como a nivel de toda la red. Este ejercicio es necesario para la toma de decisiones. Además, por medio de las evaluaciones se podrá identificar el momento en que la red está lista para funcionar, sin depender de la institución y/o persona articuladora.

Paso 1: Autogestión

Este es el punto de culminación en el proceso de acompañamiento de el articulador o la articuladora al desarrollo de una red empresarial.

El desarrollo de habilidades y capacidades de las personas que integran la red debe llevar a una fase en la que los empresarios y las empresarias puedan asumir completamente la gestión de su grupo empresarial, sin depender de un articulador o articuladora para funcionar, planificar, evaluar, hacer negocios y alianzas o mantener relaciones con entidades de su entorno.

Este es el punto de graduación de una red empresarial. Sin embargo, es difícil ubicarlo en un momento determinado, ya que el proceso de desarrollo de una red no es lineal sino que tiene altibajos y es más bien una acumulación de experiencias,

lecciones y reflexiones que van siendo asumidas de forma paulatina por los empresarios y empresarias.

Lo ideal es que en esta etapa los integrantes y las integrantes de la red sólo reciban atención puntual de organismos de apoyo en aquellas áreas de mayor necesidad o de consultores y consultoras que la red contrate para trabajos especializados.

Al igual que en algunos de los pasos anteriores de esta fase, el desarrollo de capacidades para el funcionamiento autogestionario no se logra hasta el final de las etapas de evolución de la red empresarial, sino que constituye un proceso de aprendizaje y asimilación de conocimientos, prácticas y actitudes que lleva a las personas que conforman la red a asumir completamente las funciones necesarias para su desempeño con criterios de empresarialidad y competitividad.

Este no es un proceso fácil, ya que significa cuestionar conceptos fuertemente arraigados y romper prácticas que, en el caso de muchas empresas/unidades productivas, vienen siendo heredadas por diferentes generaciones; sin embargo, ante los retos del desarrollo económico se trata de un proceso inevitable, cuyos resultados finales se resumen en la trascendencia de las empresas/unidades productivas que hayan logrado cambiar de forma exitosa o la desaparición de aquellas que se muestran renuentes a evolucionar.

Aunque todos los requisitos y pasos metodológicos que se han descrito a lo largo de este manual son importantes, se pueden priorizar algunos de los factores fundamentales para considerar que una red ha alcanzado la capacidad de autogestión. Tales como los mencionados a continuación:

- Existencia de la red formalmente constituida. Contando con una figura jurídica (si así lo requiere la iniciativa de negocio) que respalde sus actividades y transacciones, y teniendo actualizados los trámites y requisitos de ley para mantener su vigencia.
- Existencia de un plan de negocios que responda a los intereses y objetivos de la red. El contar con un instrumento como el plan de negocios constituye uno de los requisitos básicos para poner en práctica las capacidades de gestión de la red empresarial, ya que el mismo le permite concretar sus objetivos económicos, de acuerdo a sus capacidades organizativas y financieras y aprovechar las oportunidades y nichos de mercado identificados.

El hecho de contar con un plan de negocios, supone también que la red ha alcanzado un período de funcionamiento y un nivel de confianza que le permite asumir compromisos de largo plazo.

- Existencia de un gerente-administrador o una gerente administradora quien se hará responsable de negocios específicos y actividades administrativas de la red. Dependiendo del nivel de desarrollo y el giro que tome la red, las funciones gerenciales y administrativas pueden ser muy complejas, llegando a requerirse una persona específicamente para la gerencia y otra para el área administrativa. En la medida en que los proyectos y negocios de la red generen resultados óptimos y permitan el crecimiento económico de las empresas/unidades productivas integrantes, se necesitará la apertura de gerencias para las áreas más dinámicas, tales como mercadeo o producción.

Vale insistir en que en todo momento conviene mantener las funciones gerenciales y administrativas de la red lejos de factores que puedan causar conflictos de intereses o desavenencias entre las empresas/unidades productivas, como por ejemplo el nombramiento de familiares o de integrantes de la red en estos cargos.

- Existencia de un fondo común constituido con aportes regulares y extraordinarios de las empresas/unidades productivas. Desde el inicio, la disposición a invertir es muy importante para evidenciar el nivel de compromiso de las personas que integran la red con un proyecto de carácter asociativo, que constituye la esencia de esta estrategia de desarrollo empresarial. Este aspecto se va haciendo más importante en la medida en que la red se involucra en negocios conjuntos que pueden demandar una mayor contribución monetaria y tiempo de trabajo de parte de sus integrantes. Por tales razones, es indispensable la existencia de un fondo común constituido por contribuciones de las empresas/unidades productivas, que se utilice como aporte colectivo a los gastos operativos e inversiones de la red, para poder alcanzar la fase de autogestión.
- Existencia de financiamientos aprobados para la adquisición de bienes de capital (en algunos casos se omite este aspecto). Si los proyectos que está llevando a cabo la red en su fase estratégica superan la capacidad de inversión de sus integrantes y las posibilidades del fondo común, el grupo debe tomar decisiones encaminadas a asumir financiamiento externo en carácter de deuda como una de las características básicas de la actitud empresarial: asumir riesgos ante inversiones en proyectos viables.

Para llegar a la fase de autogestión, generalmente, se requiere que las redes hagan inversiones significativas en mejorar sus capacidades productivas y la calidad de sus productos o servicios para lo cual se requieren inversiones en equipos, maquinaria y tecnología en general.

- La red funciona sin necesidad de la presencia de el articulador o la articuladora. Este es uno de los requisitos más importantes para determinar si una red empresarial ha alcanzado su nivel de madurez y sus capacidades de autogestión, ya que logra prescindir de la persona que asume el rol de facilitadora externa de sus actividades principales y se responsabiliza por completo de cada una de estas funciones.

En esta fase la red tiene un funcionamiento regular y una distribución clara y eficiente de las responsabilidades y funciones, tanto en su junta directiva y la gerencia como entre las personas asociadas.

La red cuenta con capacidades que le permiten analizar su entorno y sus propias condiciones, tomar decisiones y planificar, monitorear y evaluar resultados y ajustar los planes de acuerdo con las circunstancias; además, al alcanzar esta fase, la red ha desarrollado sus capacidades de gestión, la interrelación con otros actores y las habilidades para establecer alianzas e incidir en la solución de problemas que puedan trascender sus propias posibilidades.

La importancia de la institución articuladora y de la persona que articula la red en el logro de experiencias exitosas

El éxito de una red empresarial depende, ante todo, de la voluntad y compromiso de sus integrantes para llevar a cabo sus actividades y negocios conjuntos. También es clave el contexto en que se desarrolla la red expresado en el clima de negocios, así como las capacidades y enfoques de trabajo de las instituciones y personas que realizan el trabajo de articulación.

En la medida en que estas instituciones y personas trabajen con **enfoques dirigidos a fortalecer las capacidades de los empresarios y empresarias**, para lograr que asuman como propio el proceso de desarrollo empresarial, promuevan enfoques de competitividad, vinculen el desarrollo económico con estrategias tales como la equidad de género y la sostenibilidad ambiental, será más profundo el grado de apropiación y de desarrollo de la red empresarial.

Es posible que con estas características el proceso de desarrollo de la red se haga un poco más lento, tomando en cuenta que es más rápido que la persona que ar-

ticula la red elabore los planes de trabajo o lleve los libros de actas por ejemplo, pero cuando las habilidades y los enfoques de trabajo van siendo asumidos por las personas que integran la red, su proceso de desarrollo se va consolidando y va siendo interiorizado por parte del grupo.

En última instancia, es el éxito de la red trabajando de forma autónoma, lo que certifica el éxito de la institución articuladora en su papel facilitador.

El rol que desempeña la persona que articula la red y cómo lo ejecuta es de gran importancia para el éxito o fracaso de la red. El articulador o articuladora puede presentar una serie de errores en las distintas fases del proceso. Con base en la experiencia de ONUDI se han caracterizado los principales en la tabla que se detalla a continuación:

Fase	Tipo de error	Consecuencia
Fase I: Promoción de la idea y selección de la red	No vende la idea. No selecciona bien a integrantes.	Baja convocatoria. Grupos heterogéneos.
Fase II: Generación de relaciones de confianza	No explica las reglas. No reúne grupo semilla. Tolera el oportunismo.	Los grupos se crean falsas expectativas. Se desaniman y frustran ante la realidad. Riesgos de futuro.
Fase III: Proyecto piloto	Decide por el grupo. No concilia intereses de los integrantes y las integrantes de la red.	Pierde liderazgo. Se desarticula la red. No hay consenso en la red.
Fase IV: Iniciativas de largo plazo	Falta planificación.	Cancelación del largo plazo para la red. Posible extinción de la red.
Fase V: Independización	Falta de monitoreo y seguimiento de las actividades y logros de la red.	No se puede aprender ni de los errores ni de los éxitos para evitar las fallas y reproducir los éxitos. Incremento en los costos de operación.

Para lograr un buen trabajo de articulación de redes empresariales horizontales, hace falta entonces una buena selección de las entidades y personas a las que se les va a confiar la responsabilidad de articular una red. Por esa razón presentamos algunos criterios que se tomarán en cuenta al momento de escoger la entidad de articulación y la persona articuladora (ver *Criterios de selección de la entidad articuladora/persona articuladora* en el Anexo 3).

Paso 2: Monitoreo y evaluación

El trabajo de monitoreo de acciones y evaluación de resultados se realiza durante todo el proceso de desarrollo de la red, utilizando instrumentos facilitados por el articulador o articuladora o por medio de reuniones de análisis sobre ejecución de planes de trabajo; sin embargo, se incluye este aspecto en la fase final de desarrollo de la red debido a que estas habilidades deben ser asumidas y puestas en práctica por la red, sin necesidad de la intervención de un agente externo como el articulador/a; en esta fase, el trabajo de monitoreo y evaluación debe formar parte de los planes regulares de trabajo de la red.

Una habilidad que debe convertirse en costumbre para las personas que integran la red empresarial debe ser el monitoreo de las acciones en progreso y la evaluación de resultados e impactos de las acciones y proyectos del grupo.

Muchas veces, el trabajo de monitoreo es considerado como algo innecesario y se piensa que se tiene dominio de toda la situación por asistir a las reuniones y participar en las actividades. Sin embargo, el trabajo de monitoreo va más allá del simple acto de presencia y se enfoca en determinar si el ritmo de las actividades, la ejecución de los fondos asignados y la dirección que está tomando el proceso de desarrollo de la red, el proyecto o el negocio concreto aprobado según sea el caso, son los correctos para producir los resultados esperados en el tiempo planificado.

El diseño del esquema de monitoreo y evaluación

Para llevar a cabo, de forma eficiente, el trabajo de monitoreo y evaluación se requiere diseñarlo o planificarlo de antemano, evitando la improvisación o, en el peor de los casos, la ausencia de este paso vital en el ciclo de procesos y proyectos.

Cada caso puede diferir, ya que hay instituciones articuladoras que tienen mucha experiencia y fortaleza institucional y cuentan con sistemas de monitoreo y evaluación, en los cuales simplemente insertan el enfoque de redes empresariales; sin embargo, en el caso de organizaciones que no cuentan con este tipo de sistemas se recomienda diseñar un esquema básico que permita monitorear los indicadores y resultados más importantes y definir los momentos en los que se hará una evaluación a mayor profundidad (evaluando resultados e incluso impactos).

En síntesis, el esquema básico recomendable consiste en adoptar un plan que integre como partes fundamentales:

- *la construcción de una línea de base,*
- *el monitoreo de indicadores cuantitativos y cualitativos priorizados y*
- *la identificación de los momentos de aplicación de instrumentos para evaluación y análisis de resultados e impactos.*

Para el caso específico de las redes empresariales horizontales, existen cuatro niveles de análisis que deben tomarse en cuenta al momento de diseñar el esquema o sistema de monitoreo y evaluación que son los siguientes:

- Nivel empresas/unidades productivas:** estas constituyen la base de las estrategias de articulación productiva y son las protagonistas de las redes empresariales horizontales. En este nivel, se procura identificar indicadores que evidencien cambios en aspectos empresariales que van desde el desempeño de la empresa/unidad productiva como unidad económica hasta la actitud de los empresarios y las empresarias como sujetos de cambio.
- Nivel red empresarial:** aborda la interacción de las empresas/unidades productivas y el grado de éxito de sus acciones al trabajar como una red. En este nivel interesa medir los cambios ocurridos en las empresas/unidades productivas a partir de sus actividades conjuntas, tanto como unidades individuales como en lo que respecta a la ejecución de proyectos y negocios comunes.
- Nivel articulador/articuladora:** la persona que articula el proceso de formación y desarrollo de las redes es clave en la consecución de resultados y en el asesoramiento de los negocios conjuntos, identificados por los grupos empresariales. Los criterios más importantes de evaluación en este nivel se refieren a la capacidad de liderazgo demostrado por el articulador o la articuladora, el desarrollo de capacidades de los empresarios y las empresarias, a partir de su trabajo de asesoría y su desempeño general en el proceso de desarrollo de la red.
- Nivel de equidad de género:** este nivel cruza por todos los demás niveles, se refiere a considerar las relaciones entre hombres y mujeres, el tipo de poder que se ejerce en las empresas/unidades productivas, el grado en que el trabajo en red ha influido para que hombres y mujeres puedan tener las mismas oportunidades, sin perder de vista que para que las mujeres lleguen a tener las mismas oportunidades que los hombres, se deben realizar una serie de acciones especiales que favorezcan y faciliten la participación de ellas (ver *Esquema o sistema de monitoreo y evaluación* en el Anexo 3).

ANEXO 1:

Tipos de conflicto más comunes por fase

Algunos de los conflictos más comunes en el desarrollo de las redes empresariales horizontales con enfoque de equidad de género y lecciones aprendidas

Si las redes empresariales horizontales no cumplen debidamente con las diferentes recomendaciones que la metodología sugiere en cada una de sus fases y pasos, lo más seguro es que atraviesen una serie de situaciones conflictivas en su proceso de formación y desarrollo.

Estos conflictos se convierten en una amenaza para la estabilidad de la red y es responsabilidad del articulador o articuladora, la institución articuladora y dirigentes de las redes enfrentarlos a tiempo, para evitar que estos problemas estancuen o retrasen el proceso de trabajo de la red.

Los conflictos, si son atendidos a tiempo y resueltos con la participación de los empresarios y las empresarias, pueden contribuir a la consolidación de la red, ya que éstos habrán puesto a prueba la madurez del grupo y la capacidad para resolver los obstáculos a su desarrollo. Por el contrario, un conflicto no resuelto se convierte en un lastre muy pesado, ya que si aparentemente no afecta en el momento de detectarse, podrá saltar en cualquiera de las etapas posteriores del funcionamiento del grupo.

Es de suma importancia el papel del articulador o articuladora en la atención oportuna a estos problemas, la capacidad que desarrolle para detectarlos a tiempo, el nivel de confianza que tenga con los empresarios y las empresarias para profundizar en el conflicto, las capacidades personales para no tener respuestas de carácter unilateral sino más bien involucrar a los empresarios y las empresarias en el conocimiento, análisis y reflexión de estos conflictos y en las formas o mecanismos para solucionarlos.

Tipos de conflicto más comunes a lo largo del desarrollo de la red empresarial horizontal

A pesar de la variedad y tipología de conflictos que puede presentar una red, a continuación se presenta una caracterización de manera general:

1. Existencia de diferentes opiniones sobre la estrategia a seguir en la red.
2. Conflictos por el aporte al fondo común o por la distribución de las utilidades.
3. Problemas de tipo interpersonal.
4. Rumores y malentendidos.
5. Expectativas incumplidas.
6. Competencia por liderazgo en la red.
7. Conducta oportunista.
8. Cambio de intereses de las empresas/unidades productivas.
9. No participación de todos los socios o socias en las acciones conjuntas que emprende la red.
10. Problemas relacionados con la condición de género.
11. Falta de inversión en el desarrollo de la confianza.

(Ver Conflictos más comunes en cada fase).

Conflictos más comunes en cada fase

Estos son algunos de los conflictos más comunes encontrados a lo largo del proceso de formación y crecimiento de la red; al conocer estos problemas detalladamente se puede analizar en cada etapa cómo se presentan y se enfrentan cada uno de ellos.

a. Fase I

Conflicto: no se identifican las actividades económicas de las mujeres.

Muchas veces ni dirigentes comunitarios ni la persona articuladora se percatan de la existencia de las actividades económicas de las mujeres. Por ejemplo, las señoras que venden frutas y golosinas en las salidas de los colegios.

Soluciones:

- Desarrollar la sensibilidad para identificar las actividades económicas de las mujeres.
- Visitar la zona en diferentes horarios para poder ver efectivamente la mayor parte de las actividades económicas del sector.

La mayor parte de las actividades económicas de las mujeres están relacionadas con el trabajo reproductivo, comidas, servicios, cuidado, entre otros. Aunque es importante señalar que no se limitan a este ámbito.

Conflicto: falta de confianza entre las personas que integran la red.

Es muy probable que se presenten, entre los posibles miembros de la red en formación, manifestaciones de desconfianza, ya que se trata de productores individuales que tienen una forma de trabajo definida y que ahora están enfrentando la posibilidad de asociarse con otras personas, a quienes en un primer momento no conocen muy bien.

Soluciones

- Se sugiere que en esta fase inicial el articulador juegue un rol activo en promover el acercamiento entre los nuevos miembros de la red, realizando exposiciones claras y detalladas de lo que significa constituir una red empresarial y organizar las visitas a las instalaciones físicas de los otros y las otras integrantes del grupo.

Estas actividades contribuirán a ir superando el escepticismo inicial y a dar cabida a una relación de más confianza mutua.

- El trabajo de persuasión directa del articulador es muy importante para enfrentar los problemas de desconfianza, ya que por ser un agente externo con el respaldo de una institución promotora, genera más apertura por parte de los miembros de la red.

Conflicto: actitudes oportunistas de integrantes de la red.

Otro de los problemas que se presentan con más frecuencia en esta etapa, y que se pueden enfrentar en las siguientes fases, es el comportamiento oportunista de uno o algunos miembros de la red. Esta situación es muy delicada porque erosiona la confianza y la disposición para asumir retos conjuntos y se da, generalmente, por parte de personas que se acercaron con la intención de buscar algún tipo de prebenda o de sacar ventaja de los negocios a costa de otras personas integrantes de la red.

Soluciones

- El articulador o articuladora, en su carácter de facilitador o facilitadora del funcionamiento del grupo debe abordar los problemas de oportunismo como una prioridad, evitando que esto se convierta en un problema mayor que lleve a la disolución de la red.

Por el tipo de problemas que representa este fenómeno, se debe informar al grupo en el momento en que se detecte, con el fin de provocar la discusión a fondo y la toma de decisiones al respecto.

Es posible que esto signifique la separación de las personas que asumieron el comportamiento oportunista o, al menos, la aplicación de medidas correctivas que permitan superar la situación en el corto plazo.

- Tomar estas medidas enérgicas al inicio pareciera ser contraproducente, pero es preferible hacerlo al principio que acarrear estos problemas por un tiempo más y posiblemente hasta un punto en que sea imposible cualquier solución.

Hay muchos ejemplos de redes que enfrentaron este tipo de problemas y debido a la atención tardía a los conflictos presentados, terminaron retrasando su proceso de desarrollo, o en el peor de los casos, desintegrándose.

- Tratando de encontrar un reto al enfrentar este tipo de caso, es posible, también, aprovechar estas situaciones para aprender y hacer énfasis en cuáles son los principales objetivos y metas del grupo en formación y de esa manera lograr que todos los participantes y las participantes aclaren sus dudas y expectativas.

Conflicto: existencia de diferencias sustanciales entre las empresas/unidades productivas que constituyen la red.

Uno de los conflictos que se pueden encontrar en una red en formación consiste en la integración de empresas/unidades productivas con características, niveles de desarrollo y tamaños sustancialmente diferentes.

Esta situación se puede convertir en un problema grave ya que, aunque se integre el grupo de forma armónica, en las siguientes fases se presentarán diferendos provocados por la confrontación de intereses entre las personas que integran la red.

La diferencia de intereses se presenta, debido a que las condiciones y necesidades de las empresas/unidades productivas son, en muchos casos, completamente divergentes, ya que las expectativas y posibilidades de una empresa/unidad productiva pequeña serán muy elementales al compararlas con las pretensiones de una empresa/unidad productiva de mayor tamaño.

Este tipo de casos hace que resulte prácticamente imposible acordar un proyecto común por consenso, y aun cuando se apruebe un plan, la situación conflictiva existente podrá llevar a algunas de las personas integrantes de la red a abandonar el proyecto asociativo si no ven representados sus intereses en el mismo.

Cuando se asume un proyecto común en una red con diferencias sustanciales en el nivel de desarrollo se va a presentar, también, el caso de que algunos de sus miembros no tendrán la posibilidad de asumir los retos con la misma capacidad para aportar económicamente o para disponer del tiempo y los recursos necesarios, provocando como resultado una situación inestable en el grupo y, eventualmente, una división de sus integrantes o la disolución.

Soluciones

- Afrontar esta situación con claridad ante las personas que están formando la red, explicando la necesidad de constituir un grupo con características y nivel de desarrollo similares y poniendo ejemplos del tipo de proyectos divergentes que se podrían encontrar.

Por ejemplo: las empresas pequeñas de un grupo requerían capacitación en sistemas de calidad para su producción artesanal y dos empresas grandes de la misma red priorizaban la inversión en maquinaria industrial; ¿cómo conciliar ambos propósitos?

- En el paso correspondiente a la identificación preliminar de las empresas/unidades productivas para formar la red empresarial, debe hacerse una preselección de aquellas que presentan características similares, de tal manera que se minimicen las probabilidades de conflicto por las razones antes explicadas.
- Es importante realizar las visitas a los talleres de cada posible socio o socia para conocer su capacidad y las características de su empresa/unidad productiva ya que esto sirve de filtro natural para organizar un grupo con características similares.
- Es importante advertir que se pueden utilizar otras metodologías de articulación productiva para asociar a empresas/unidades productivas de diferentes tamaños y niveles de desarrollo alrededor de objetivos comunes.

Sin embargo, es necesario partir de esta realidad para identificar roles complementarios que pueden jugar las empresas/unidades productivas, particularmente en torno a relaciones de proveeduría o al desarrollo de cadenas de valor.

Conflicto: las mujeres quieren participar pero no tienen tiempo por todas las actividades hogareñas que realizan.

Soluciones

- Programar reuniones y actividades considerando todas las actividades que realizan las mujeres.
- Involucrar a otras personas de la familia para liberar de la carga de trabajo a la mujer.
- Comprometerse con la puntualidad para que no se pierda mucho tiempo en la espera de las personas que no alcanzaron a llegar a la hora señalada.
- Sensibilizar a los integrantes y las integrantes de la red y a sus cónyuges sobre las necesidades de cooperación mutua con su pareja, para el desarrollo de un ambiente familiar más sano y feliz.

b. Fase II

Conflicto: incumplimiento de responsabilidades y acuerdos asumidos por integrantes de la red.

En esta fase, el grupo ya está formado y se encuentra funcionando con un plan básico de actividades; sin embargo, se puede presentar como uno de los conflictos recurrentes el incumplimiento de sus integrantes en la asistencia a reuniones y actividades, así como en los compromisos que la red ha acordado.

Soluciones

- La solución más oportuna para este conflicto es la aplicación del reglamento de la red. De esta manera se logra que se comprenda la importancia de que la red alcance los objetivos y metas que se trazaron.

Para la aplicación del reglamento es muy importante que éste haya surgido del consenso de las personas que integran la red y que se haya conocido al detalle por parte de socios y socias.

Conflicto: formación forzada de la red.

En ocasiones las personas se unen en un grupo sin hacer una evaluación más profunda y objetiva de la viabilidad del grupo, es decir, sin considerar si se llevarán bien con los demás miembros del grupo y si comparten valores como honestidad, puntualidad, solidaridad, rectitud.

Esta situación puede generar conflictos a lo largo del desempeño de la red; el más común es que se disocie uno o varios miembros en el proceso de formación.

Otras veces las personas se agrupan artificialmente para cumplir con requisitos de fechas límite, o para conseguir algún beneficio de la organización articuladora de la red, por ejemplo una línea de crédito con tasas de interés más bajas que las del mercado, o bien participar de alguna capacitación.

La experiencia de un proyecto en Masaya, uno de cuyos componentes es el otorgamiento de crédito a los empresarios y las empresarias organizados en redes, es un ejemplo de cómo el acceso a los beneficios bajo la condición de estar organizados en grupo puede contaminar la solidez del mismo. Se organizaron los grupos y se invirtió en la capacitación y formación de las redes, y se les entregó crédito (de manera individual¹) antes de que los grupos se consolidaran. Además muchos empresarios y empresarias no recibieron los montos que esperaban, por lo que se incomodaron con todo el programa y se desmotivaron después de recibir el préstamo.

Soluciones

- Antes de decidir quiénes conformarán el grupo, realizar visitas a las plantas o fincas de cada uno. Este paso suele obviarse porque hasta la persona articuladora asume que “*ya se conocen*” porque viven cerca.
- Realizar actividades con el fin de generar lazos entre los participantes y las participantes, como la calendarización de los cumpleaños, reuniones de carácter informal, compartir con las familias, entre otras.
- Evitar condicionar los beneficios que puedan alcanzar los microempresarios y las microempresarias a la formación del grupo.

c. Fase III

Conflicto: incumplimientos en los aportes al fondo común o inversión conjunta.

Si la red en esta fase ha tomado la decisión de crear su fondo común o bien realizar una inversión conjunta, cada integrante debe cumplir con los aportes estipulados en los plazos acordados. Sin

1 Principalmente porque no tenían opciones legales para créditos grupales.

embargo, es usual encontrar incumplimiento por parte de miembros de la red o retrasos en la entrega del aporte.

Esta situación puede generar conflictos muy serios, ya que la contribución al fondo común es uno de los criterios que demuestran la confianza existente en el proceso asociativo.

La situación conflictiva tiende a agravarse en la medida en que el grupo va asumiendo responsabilidad por pagos que deben ser hechos con el fondo común.

Soluciones

- Hacer énfasis en las sesiones de discusión de la red sobre la necesidad de crear y aportar a su propio fondo para contar con la capacidad de emprender acciones conjuntas y atraer fondos de otros sectores para proyectos de mayor envergadura.
- El grupo debe establecer en el reglamento los mecanismos de aporte y uso del fondo común, así como las medidas disciplinarias ante casos de incumplimiento.
- El grupo deberá discutir sobre la posibilidad de separación de integrantes ante casos de incumplimiento reiterado en los aportes para el fondo común; a menos que la persona tenga una causa justificada para retrasarse y la red apruebe un plan especial de contribuciones para pagar las cuotas retrasadas.
- El nombramiento de una persona integrante de la red con las funciones de recolección y custodia del aporte común es muy importante.

La persona que asumirá la tesorería debe comprometerse, también, a manejar un libro de ingresos y egresos, así como a la rendición de cuentas de forma periódica.

Es importante tomar en cuenta la recomendación de abrir una cuenta bancaria mancomunada para manejar los fondos de manera más segura y transparente.

Conflictos: falta de compromiso de integrantes de la red y diferencias en el tipo de proyecto a seguir.

En esta fase, algunos de los conflictos ocurren cuando existe falta de compromiso e interés de algunos miembros en trabajar de acuerdo con los planes acordados. Si no se asumen los planes de trabajo por todo el grupo y solamente una parte de la red está cumpliendo sus obligaciones, es seguro que se van a generar reclamos y contradicciones entre las personas asociadas.

Esta situación puede conducir a que recaigan en pocos miembros de la red las responsabilidades del proyecto piloto, y que exista una parte de ellos que no se involucre en su ejecución, lo que provoca inconformidad en las personas que han tenido que asumir las responsabilidades y atenta contra la cohesión de la red, creando las condiciones para el surgimiento de una crisis interna de impacto negativo.

Es probable que la situación conflictiva se agrave en el momento en que el proyecto piloto debería generar beneficios para todas las personas que integran la red, ya que si en el grupo existen personas con actitudes oportunistas querrán participar de las ganancias, aunque no hayan cumplido con sus responsabilidades.

De la misma forma, en esta fase pueden existir diferentes visiones sobre cuál debe ser el proyecto piloto que será aprobado y cómo desarrollarlo. Esta situación lleva también a situaciones conflictivas, si no se sabe afrontar de la forma correcta mediante la búsqueda de decisiones por consenso.

Soluciones

Desde la etapa de formación de la red empresarial debe apoyarse a sus integrantes en el desarrollo de capacidades de planificación y de establecimiento de consenso.

La persona que articula la red juega un papel importante en la capacitación a empresarios y empresarias para la elaboración de sus planes de trabajo, estableciendo como principios básicos del proceso de planificación la participación, la búsqueda de consenso y la objetividad.

Promover la discusión colectiva de las personas que integran la red, como base del establecimiento de una visión compartida; es muy importante la utilización de herramientas participativas en estas sesiones, de tal manera que los resultados sean respaldados por el consenso y sirvan de insumo a la planificación de los proyectos o negocios conjuntos que se llevarán a cabo en esta fase.

Se debe recordar que aunque el proyecto piloto no tenga los resultados previstos, e incluso llegue a fracasar, la existencia del consenso en el grupo minimiza la posibilidad de situaciones conflictivas y la experiencia negativa puede convertirse en un aprendizaje del grupo para mejorar sus capacidades ante los próximos proyectos.

Para reducir el riesgo de encontrar este tipo de conflictos, el articulador o la articuladora debe procurar que la red acuerde las responsabilidades de cada una de las personas que la conforman, ya sea para asumir compromisos directos, como el aporte económico, o para asumir tareas en gestiones con otros actores.

En el caso de redes con una membresía muy amplia se debe definir la forma en que las personas que no asumen responsabilidades de gestión sean informadas de las actividades que se han realizado y de los resultados del proyecto piloto.

La junta directiva de la red debe establecer mecanismos de monitoreo y seguimiento al cumplimiento del plan de ejecución del proyecto o negocio conjunto, de tal manera que esto permita hacer a tiempo los ajustes necesarios o reclamar a integrantes de la red que no estén asumiendo sus responsabilidades, aplicando lo que estipula el reglamento interno en los casos necesarios.

Conflicto: actitud oportunista de personas que integran la red.

En cualquier momento de esta fase se puede presentar de nuevo el comportamiento oportunista de personas que integran la red, lo que se convierte en un obstáculo serio para que ésta logre los objetivos de su proyecto piloto.

En el peor de los casos, esta situación también puede presentarse en personas que tienen responsabilidades de liderazgo en el grupo; por tanto, su atención debe ser oportuna, con decisiones efectivas para su corrección.

Soluciones

La persona que articula la red debe promover la aplicación del reglamento interno; por su complejidad, las medidas para corregir el comportamiento oportunista en esta fase deben ser más enérgicas, llegando a contemplar la depuración de la red, retirando la membresía a las personas que están causando más problemas.

Este tipo de solución, que puede dar la impresión de debilitar al grupo, vendrá más bien a fortalecerlo y le permitirá avanzar más rápidamente en sus proyectos. En la medida en que se considere necesario la red podrá aprobar, también, la integración de nuevas empresas/unidades productivas, siguiendo un proceso de selección muy cuidadoso.

Conflicto: disociación de una o más mujeres del grupo. Lección aprendida.

Este conflicto se puede presentar en cualquiera de las fases anteriores también, pero generalmente la problemática relacionada con la condición de género puede llegar a obligar a las mujeres a dejar el grupo, cuando éstas adquieran mayores obligaciones con la red y resientan la situación en su hogar.

Hay casos en los que la mujer es activa en una red y ha tenido que salirse por presiones del esposo. Tenemos el ejemplo de una red de productores y productoras de queso en Boaco. Ella era participante activa de la “Red Cantores”. Su esposo, mecánico de profesión, siempre la acompañaba a las reuniones de la cooperativa. Él empezó a opinar y a querer votar en la cooperativa y los demás se incomodaron, pero no le hacían caso ni consideraban su voto. Para resolver la situación, los directivos lo aceptaron como socio. Sin embargo el nuevo socio seguía dando problemas en la red por lo que la directiva decidió solicitarle su renuncia; éste la puso y fue aceptada, pero al poco tiempo ella también dejó la cooperativa, aduciendo que su nuevo negocio no le permitía seguir en la red.

Soluciones

Sensibilizar a las personas integrantes de la red y a sus cónyuges sobre la necesidad e importancia que tiene para la sociedad, familia y empresa/unidad productiva, el vivir en base a relaciones con equidad de género.

Crear condiciones de apoyo para que las mujeres puedan participar de las actividades. Estas condiciones dependerán de las características del grupo y de la red. Lo importante es tener la apertura para este tipo de acciones.

d. Fase IV

Conflicto: selección inadecuada del objetivo estratégico y existencia de debilidades en su formulación.

Después de que una red supera de manera satisfactoria la fase de proyecto piloto, tiene mejores condiciones para entrar en una fase que implica mayor madurez y compromiso, como es la elaboración y ejecución de proyectos a largo plazo.

En esta fase existe el riesgo de exceso de confianza por parte de la red, lo que puede llevar a decisiones precipitadas sobre ideas de negocio no exploradas con rigor o la aprobación de objetivos estratégicos sin haber hecho un diagnóstico profundo sobre las capacidades reales de las empresas/unidades productivas.

Las consecuencias de este tipo de decisión errada pueden llevar a pérdidas económicas y provocar conflictos entre las personas que integran la red, ya que un fracaso en esta fase sería muy difícil superar y provocaría la pérdida de confianza entre los integrantes y las integrantes y, eventualmente, la disolución del grupo.

Soluciones

En esta fase la red tiene la responsabilidad de discutir ampliamente lo que será su objetivo estratégico y aprobarlo por consenso, haciendo los estudios y análisis necesarios para soportar su plan. El papel de la persona que articula la red es clave en esta fase, insistiendo en la seriedad y rigor que se debe dar al análisis de posibilidades antes de tomar decisiones.

La red debe invertir los recursos necesarios para contar con los servicios de profesionales que faciliten la elaboración de su diagnóstico individual (por empresa/unidad productiva) y colectivo (capacidades conjuntas), de forma rigurosa.

La red debe invertir, además, en los estudios y análisis necesarios para identificar la viabilidad económica de las ideas de negocio, definidas como potenciales proyectos de largo plazo.

Esto significa no solamente conseguir recursos económicos para pagar estos estudios, sino también invertir el tiempo necesario para analizar individualmente los documentos y propuestas y discutirlos en la red para alcanzar consenso.

Todos los insumos generados por los estudios y análisis realizados deben servir a la red para la elaboración de su plan de negocios, que será el instrumento que guíe la consecución de sus objetivos estratégicos.

Conflicto: falta de capacidad de gestión en el liderazgo de la red.

La existencia de un liderazgo débil y con poca capacidad de organización que no genere consenso es un problema serio en la fase de proyecto estratégico; el ritmo de crecimiento de la red se frena de manera drástica y no se crean las condiciones para alcanzar los resultados económicos previstos por las empresas/unidades productivas.

Soluciones

La formación organizativa y técnica de las personas que tienen responsabilidades en las instancias de dirección de la red debe ser un esfuerzo constante. En ese sentido, la capacitación en liderazgo, métodos de organización y otros aspectos debe formar parte del plan de trabajo para la articulación de la red empresarial horizontal.

El monitoreo del funcionamiento de la junta directiva es también un aspecto importante, que permite tomar decisiones a tiempo cuando hay problemas de liderazgo o cuando no se asumen las responsabilidades de forma adecuada.

En el caso de que una junta directiva no esté asumiendo sus funciones de forma adecuada, se debe discutir la situación en la asamblea general, de tal manera que se propicie la búsqueda de medidas que lleven a superar estos problemas.

Esto puede significar, incluso, la reestructuración de la junta directiva o la sustitución de alguno de sus miembros, por considerarse que no están cumpliendo con las responsabilidades que les fueron asignadas.

Es necesario tomar en cuenta que el liderazgo de las redes es transitorio y que cada cierto período se aplicarán mecanismos de elección, lo que puede significar la rotación de las personas que están al frente de la junta directiva.

En este sentido, hay que prever que la formación de liderazgo debe llevarse a cabo de forma amplia, ya que eso permitirá contar con personas preparadas para sustituir a quienes dejan las funciones directivas, ya sea por remoción o por el curso natural de los mecanismos de elección de la red.

Conflicto: contratación de personas inadecuadas en los cargos de gerencia y administración.

En la fase de gestión de la red se pueden presentar conflictos cuando se toma la decisión de contratar a un gerente o una gerente quien a su vez integra la red, o a una persona que tenga vínculos familiares con un socio o socia.

Esta situación, tarde o temprano, ocasionará el surgimiento de contradicciones por conflictos de interés, sean reales o infundados, ya que es muy complejo trabajar en proyectos conjuntos en los que puede haber utilidades diferenciadas para los socios y socias o situaciones en las que solamente una parte de las personas que integran la red puede beneficiarse de determinado servicio o transacción.

Cuando se presentan casos como estos y existen personas inconformes con los resultados, es inevitable asociar las decisiones con las relaciones de consanguinidad que puedan existir entre las personas que asumen decisiones y las personas beneficiadas.

En muchos casos se argumenta que existe suficiente madurez como para sobrellevar el nombramiento de alguien de la red o de un familiar como gerente; sin embargo, en la experiencia práctica, todos los casos de este tipo que hemos enfrentado han terminado en alguna especie de conflicto.

Quizás la excepción la constituyen las redes de empresas/unidades productivas que son integradas por grupos familiares, en donde el nombramiento de la gerencia se hace siguiendo los criterios de consanguinidad para proteger los intereses patrimoniales y la sucesión de los negocios.

Otro problema grave, en esta fase, se presenta cuando la red decide contratar para las responsabilidades de gerencia o administración a personas con poca capacidad o experiencia profesional, ya sea por ahorrarse costos salariales o por falta de recursos humanos disponibles (particularmente en zonas rurales de difícil acceso).

El conflicto se genera cuando la persona contratada no asume sus responsabilidades con eficiencia y, como resultado, se dan pérdidas en los negocios y se desaprovechan las oportunidades existentes por falta de capacidad de gestión.

Soluciones

La red debe tener presente que la contratación en la gerencia y administración de personas capaces que logren alcanzar los resultados organizativos, productivos, de calidad y de rentabilidad se convierte en una inversión de primera importancia y no en un gasto más para las empresas/unidades productivas de la red. En este tipo de análisis debe participar la persona que articula la red ejemplificando y propiciando un análisis costo-beneficio entre los empresarios y empresarias.

En esta fase de desarrollo, la red debe tener claro cuál es su visión de desarrollo y las estrategias que le permitirán alcanzar mejores resultados económicos; por tanto, se debe asimilar desde la fase de diagnóstico y formulación de planes de negocios qué parte de esas estrategias consisten en la contratación de los recursos profesionales que asuman las funciones de gerencia y administración de los negocios conjuntos.

La red debe decidir qué tipo de profesionales necesita y cuáles son las funciones que llevarán a cabo, por lo que se hace indispensable contar con términos de referencia y descripciones de puestos antes de llevar a cabo la contratación.

Conflicto: falta de articulación de la red con los procesos de desarrollo económico local.

Otro problema que se puede presentar en esta fase es la falta de voluntad de la red para articularse localmente con otros productores, redes o instituciones, aislándose de procesos de desarrollo local en los cuales podrían participar y alcanzar mayores beneficios.

Soluciones

Este debe ser uno de los énfasis de la persona que articula la red desde las fases de desarrollo de proyectos, convenciendo a socios y socias de las ventajas de la articulación productiva tanto a lo interno, expresada en la decisión de formar una red empresarial, como a lo externo, expresada en la relación con otros procesos en marcha en el área geográfica o sector económico en que se desenvuelve la red.

Este tipo de articulación permite a la red su integración a diferentes instancias o espacios de coordinación con instituciones y actores locales, lo que puede servir para fortalecer aspectos débiles que la red presente en su desarrollo o canalizar apoyo al desarrollo de la red y sus empresas/unidades productivas integrantes.

Así mismo, este tipo de relación permite identificar nuevas oportunidades de negocio y participar en la gestión de soluciones a problemas sectoriales o cuellos de botella que impiden un mejor desempeño de las cadenas productivas.

Conflicto: contradicciones en el liderazgo de la red.

En una red se pueden presentar, en su fase de gestión empresarial, posiciones encontradas entre sus principales líderes o entre grupos de miembros que no estén de acuerdo con el rumbo que ésta toma. Esta situación, que tiene implicancias estratégicas, debe ser abordada con la mayor madurez y profundidad para solucionarla.

No es remoto que en esta fase se sigan presentando conflictos por los estilos de liderazgo, por tanto este es un tema de permanente discusión en la agenda.

Soluciones

- En este caso, la discusión a fondo de los temas de mayor importancia debe ser un mecanismo de trabajo permanente de la junta directiva, involucrando en ello a la mayor cantidad de miembros para la toma de las principales decisiones por consenso.
- Si eso lleva a tomar decisiones de cambios drásticos en las estrategias que está siguiendo la red, debe haber el tiempo necesario para considerar todos los escenarios posibles y decidirse por aquel que significará menos riesgo y generará menos conflicto a lo interno.
- En esta fase es factible, también, aplicar cambios en las instancias de dirección por la existencia de contradicciones entre sus integrantes o conflictos de liderazgo; sin embargo, se supone que la mayor madurez y cohesión alcanzadas por socios y socias permitirá que los cambios de dirección en la red no sean traumáticos y ésta continúe trabajando de forma normal.

e. Fase V

Conflicto: Falta de registro de las actividades.

Muchas veces entre los integrantes y las integrantes de la red no se considera la importancia del monitoreo y seguimiento de las actividades y de las reuniones. No toman en cuenta que esta práctica es un factor de éxito importante.

- Comprar un libro de actas para llevar un registro de todas las reuniones y actividades.
- Si no se hizo desde el principio, re-escribir las actividades y actas de las reuniones sobre la base de los relatos de todos y todas las integrantes de la red, luego establecer un consenso y finalmente darle seguimiento.

Consideraciones finales sobre la existencia de conflictos en las redes empresariales horizontales

- Debe recordarse que la conformación y evolución de una red empresarial significa, ante todo, poner de acuerdo a personas que tienen antecedentes, intereses, valores y conceptos diferentes; por tanto, el primer reto para la persona que articula la red consiste en asumir una actitud y utilizar mecanismos que generen consenso en un grupo diverso.
- Por muy hábil, proactiva y optimista que sea la persona que articula la red, existen casos más complejos, en que los mecanismos para generar consenso simplemente no funcionan.
- Es necesario tomar en cuenta que no todas las personas tienen las habilidades necesarias para mediar en un conflicto, por lo que debe saberse identificar en qué momento se requiere de una persona externa a la red que pueda apoyar en la resolución de un conflicto o presentar mecanismos para minimizar situaciones conflictivas.
- Finalmente, debe tenerse como una orientación permanente en el trabajo de articulación de una red empresarial que la mejor forma de resolver un conflicto es evitando su surgimiento, por lo que en todo momento se debe estar atento y preparado para abordar, de forma oportuna en el seno de la red, aquellas situaciones que puedan desencadenar conflictos.

Instrumentos de apoyo para el abordaje de posibles conflictos:

Taller sobre negociación resolución de conflictos

Ver Sociodrama y simulación de casos...

Ver Taller sobre liderazgo y motivación

El trabajo con redes ha generado una serie de lecciones importantes de retomar para enriquecerlo, aprender de ellas y mejorar el futuro desempeño.

Las redes por lo general pertenecen al sector MIPYME, por tanto continúan topándose con las limitaciones de éste, como la falta de una legislación que fomente a la micro y pequeña empresa, o bien condiciones que posibiliten el registro y puesta en marcha de las empresas/unidades productivas. Los servicios contratados tales como estudios de mercado, no tienen especialización en este sector específico. También los altos costos de estos estudios son casi inalcanzables para los empresarios y las empresarias y con vagas probabilidades de efectividad (por la falta de especialización).

El sistema financiero al cual pueden acceder las redes tiene varias deficiencias. Por un lado, sus costos son mayores que los de la banca formal y por el otro las financieras o microfinancieras no tienen productos para atender a los grupos. Aquellas que tienen la metodología de grupos solidarios por ejemplo, se limitan a montos muy bajos, y las pocas que tienen bancos comunales

generalmente están ligadas a proyectos específicos. Las garantías para los préstamos representan otra limitación porque es difícil establecer una garantía común, las propiedades tienen problemas de registro.

Para dar solución a problemas como los mencionados anteriormente, las redes tienen que integrarse en conglomerados para realmente alcanzar mayor poder de negociación e influencia. Necesitan articularse con los diversos actores económicos (otras redes o grupos económicos), políticos (alcaldías, representantes en la asamblea nacional, entre otros) y sociales (institutos de fomento, organizaciones no gubernamentales, entre otros).

ANEXO 2: Casos de interés

1. La red de procesadores de lácteos de Boaco
2. Productores de muebles de Masaya (Grupo AMIRMAMM)
3. Visión Mundial: La red de repostería Jeannette de laguna de Apoyo
4. El caso de las productoras de jaleas de Siales

1. La red de procesadores de productos lácteos de Boaco (Caso redactado por Filadelfo Arias y Ana Isabel Zambrana)

Boaco es un departamento ubicado en la región central de Nicaragua y concentra, junto con el vecino departamento de Chontales, el 25.4 por ciento de las unidades productivas de leche y derivados lácteos del país.

Dada esta concentración natural de empresas lácteas en esa región, ONUDI promovió la aplicación de la metodología de clusters, a partir de 1999, estableciendo coordinaciones con instituciones públicas y privadas de los niveles nacional y local.

Dentro de esta dinámica nace la iniciativa de una red de empresas procesadoras de productos lácteos con 20 microempresarias y microempresarios ubicados en la cabecera departamental, con el objetivo de mejorar la calidad de sus productos, aplicar tratamiento higiénico-sanitario y diversificar su línea de producción, aumentando la competitividad a través de acciones conjuntas.

Para ello, la red contó con el apoyo de una articuladora originaria de la región con calificaciones profesionales adecuadas al sector de trabajo.

Después de tres años de colaborar y llevar a cabo planes de trabajo conjuntos, los socios y socias de la red alcanzan sus objetivos de mediano plazo y se orientan hacia el desarrollo de su plan estratégico y su etapa de consolidación.

El proyecto seleccionado consistió en la construcción y establecimiento de un plantel de procesamiento conjunto de productos lácteos, fuera del casco urbano, siguiendo direcciones normativas de los organismos reguladores del Estado en materia de higiene, salud y medio ambiente.

En su historia, la red afrontó algunas situaciones de crisis y conflictos que amenazaron su estabilidad y la llevaron casi a su disolución en una ocasión.

Crisis higiénico-sanitario-ambiental

Recién formada la red, los organismos reguladores del medio ambiente y de lo higiénico-sanitario determinaron que existía un problema de contaminación e higiene del producto. Se buscaron las soluciones probables para superar esto y la red consiguió que le dieran un año de plazo para solventar esta situación.

Con apoyo de la articuladora de la red, se estableció un plan de mejoras de las instalaciones y del proceso de cada unidad productiva. Con esto se logró superar el problema. Un año más tarde un 80 por ciento de las queseras había superado la crisis.

Crisis por conflictos interpersonales

Se presentaron conflictos por liderazgo y actitudes oportunistas en el seno de la junta directiva y entre algunas de las personas asociadas, lo que llevó al estancamiento del desarrollo de la red, debilitando la confianza de los miembros en el proyecto asociativo.

Por iniciativa de algunos integrantes de la junta directiva, la asamblea general aprobó la separación de las personas que causaron los conflictos; a partir de entonces se dio un despegue económico de la red y se restableció la confianza entre socios y socias.

Acciones conjuntas de la red

Proyecto piloto

- A través del proyecto de desarrollo INPYME-Holanda, la red instaló un laboratorio para control de acidez (PH) y de alteraciones y contaminantes de la leche, que se usa para garantizar la calidad de la misma en el procesamiento de diferentes productos.
- La red llevó a cabo un proyecto piloto, consistente en el abastecimiento de insumos y productos higiénico-sanitarios para bajar sus costos de producción.
- Actualmente la red cuenta con un centro de abastecimiento conjunto, ubicado en el mercado Iván Montenegro de Managua, lugar donde se ubican también los locales de venta del producto terminado.

Proyecto estratégico

- Adquisición de un terreno de cinco manzanas con capital propio, donde construyen su planta de procesamiento industrial.
- Con apoyo de la articuladora, la red gestiona fondos para la elaboración de un estudio de impacto ambiental, requisito indispensable para obtener el permiso ambiental, el cual ya fue otorgado.
- Con el estudio de impacto ambiental y el permiso ambiental se tiene ahora el perfil del proyecto de diseño y construcción del sistema de tratamiento de aguas para su plantel, elaborado con apoyo de “INPYME-ONUFI”.

La red concursó ante el fondo de pequeños proyectos de la cooperación danesa (DANIDA), manejados a través del Ministerio de Recursos Naturales y del Ambiente (MARENA), obteniendo un monto de US \$56,000, de los cuales, 10 mil son para el estudio de factibilidad técnico económico del sistema y US \$46,000 para la construcción de un sistema de tratamiento de aguas contaminantes.

- Se solicitó la colaboración de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), para la elaboración del diseño arquitectónico del plantel lácteo, para lo cual se presentaron diferentes propuestas que fueron evaluadas por la junta directiva de la red e instituciones como el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC), el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Forestal (MAGFOR) e INPYME, y se seleccionó la propuesta más viable, tanto tecnológica como económicamente.
- En la ejecución de la obra se obtiene un ahorro de US\$ 11,000.00 dólares de EEUU los cuales son donados por el FPP para:
 - la compra de una bomba de agua,
 - la construcción de una pila para recepción de suero y
 - pago de asistencia técnica para producción más limpia.
 - Los planos estructurales para la construcción del plantel fueron gestionados ante la Comisión Presidencial de Competitividad (CPC), con un valor estimado de US\$ 10,000.00 dólares USA.

El diseño arquitectónico del plantel lácteo que la Facultad de Arquitectura de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) elaboró consta de 17 planos de módulos para el procesamiento de la leche fluida. La junta directiva, asesorada por instituciones de apoyo, evaluó diferentes propuestas antes de adoptar ésta. Aunque por el diseño sólo se pagaron los gastos en que incurrió la universidad, se calcula que el costo real asciende a US\$ 6,000.00 dólares USA.

A la fecha se han hecho gestiones con el BCIE y organismos financieros de la banca nacional además de otras fuentes de financiamiento para respaldar la construcción del plantel lácteo de la red. La construcción de cada uno de los 17 módulos se ha valorado en US\$ 12,000.00 dólares USA, para un total de US\$ 204,000.00 dólares USA por el plantel completo. Sin embargo, aún no se ha tomado una resolución definitiva al respecto.

Cambios realizados en materia de innovación y tecnología

1. Establecimiento de un laboratorio de control de calidad de la leche.
2. Compra de un terreno conjunto para la construcción de plantel que cumpla con normas higiénico sanitarias y procesamiento de desechos.

Crecimiento y acceso a mercados nuevos

1. En los últimos tres años la producción y ventas de la cooperativa han crecido en un 30 por ciento.
2. Abrieron una tienda para la venta conjunta de sus productos en Boaco.
3. Compraron una tienda para la distribución conjunta de sus productos lácteos terminados, ubicada en Managua.
4. Se están preparando para aprovechar el DR CAFTA, y han planificado que a partir del 2008 estarán ofreciendo queso con las normas exigidas por el mercado internacional.

Otras gestiones ligadas a la sostenibilidad de la red

1. La Cooperativa de Queseros Cantores cuenta con sus registros legales, actualizados a nivel local y nacional.
2. Cuenta con un gerente a cargo de las operaciones de negocio y funciones administrativas.
3. Tiene su contabilidad en orden y actualizada.
4. Cuenta con un pequeño fondo revolvente, con apoyo de los socios y socias, que está destinado a préstamos de corto plazo, lo que ha permitido disminuir los costos financieros a los miembros y, a su vez, generar utilidades a la cooperativa.

Lecciones aprendidas

Sin confianza entre los actores no se puede impulsar proyectos asociativos.

Si no hay inversión de los socios para su empresa/unidad productiva y su red, no hay éxito en acciones conjuntas.

La reglamentación de la participación de socios y directivos evita conflictos.

Mantener a líderes oportunistas pone en riesgo la existencia de la red.

Sin apropiación por los socios de los proyectos conjuntos la red tiende al fracaso, pues solo un reducido grupo trabaja y al final se aprovecha de la red o ésta desaparece.

Sólo los socios que interiorizan los proyectos asociativos hacen de la red una empresa/unidad productiva de éxito.

Instituciones de apoyo públicas y privadas que han apoyado este proyecto asociativo

INPYME: Cumpliendo el rol de articular el proceso de la red, promoviendo alianzas tanto entre los empresarios y las empresarias como entre la red y las instituciones de apoyo.

MARENA: Brindando recursos para el establecimiento del sistema de tratamiento de aguas del plantel conjunto y la compra de bomba de agua.

PRODEGA: Le ha facilitado local a la cooperativa para realizar reuniones y asambleas.

INSTITUTO DE SAN JACINTO, CANADÁ: Aporte de laboratorio para realizar pruebas básicas de calidad de la leche.

ONUFI: Capacitación, asesoramiento y acompañamiento en terreno de la red.

ARTURO INDA (especialista mexicano en lácteos): Asistencia técnica en procesamiento y calidad de los productos lácteos.

2. Productores de muebles del Municipio de Masaya (grupo AMIRMAMM)

Caso redactado por Ernesto Bendaña

El grupo AMIRMAMM

Este grupo surgió en el año de 1999 y tuvo como base a más de quince microempresarios cuyas características comunes eran vivir en el barrio de Monimbó del Departamento de Masaya, Nicaragua y fabricar muebles para el hogar, dirigidos a segmentos económicos bajos.

Algunos de los integrantes y las integrantes iniciales del grupo habían tenido experiencia de organización durante los años ochenta en las distintas cooperativas que en esa época se organizaron, tanto para producir como para facilitar el abastecimiento de materia prima en el municipio. Otros productores no tenían ninguna experiencia previa sobre organización y participaban en un esquema asociativo por primera vez.

El trabajo de promoción, selección y organización del grupo estuvo a cargo de un consultor del proyecto INPYME-ONUFI, quien asumió las funciones de articulación ya que en esa fase este proyecto tenía entre sus objetivos la organización de redes empresariales horizontales como un medio que permitiera a las pequeñas empresarias y los pequeños empresarios ser más fuertes y competitivos, en la medida en que superaban su aislamiento y emprendían acciones comunes.

El grupo en formación realizó distintas reuniones a las que se fueron integrando los miembros fundadores y fueron trabajando las bases organizativas en sus estatutos y sus reglamentos.

Después de constituida la red iniciaron las primeras acciones de tipo piloto entre las que la más relevante fue la creación del banco de insumos, que se logró manejar con buenos resultados durante algunos meses.

El éxito de esta iniciativa se debió a que en ese momento no existía un abastecimiento de insumos suficiente en las zonas aledañas al barrio Monimbó, lo que permitió que los miembros de la asociación y otros productores de muebles no organizados compraran sus materiales e insumos por la vía del grupo AMIRMAMM.

Sin embargo, el proyecto no fue continuado por el grupo, ya que la misma empresa que vendía insumos a AMIRMAMM comenzó a visitar y a abastecer de forma directa a los clientes que el grupo había contactado, realizando una práctica de competencia desleal que desmotivó a los integrantes y las integrantes del grupo y significó el cierre de su negocio piloto.

No obstante, la red consideró esa experiencia como una lección y valoró que entre los factores que incidieron para el fracaso de este proyecto también estaba la falta de beligerancia para negociar con otros proveedores de insumos de forma directa para evitar que los intermediarios locales los sacaran del mercado.

También se dieron en la última etapa del negocio conjunto, algunos problemas por falta de transparencia en el manejo de fondos a cargo de los dirigentes del grupo, lo que al comprobarse llevó a la separación definitiva de varios de sus miembros iniciales mediante la aplicación de su reglamento disciplinario.

En la etapa siguiente de desarrollo, el grupo participó en eventos locales de comercialización, principalmente en las ferias MICROFER, organizadas por el INPYME. Esto sirvió como un medio para la promoción y comercialización de sus productos.

El funcionamiento ordinario del grupo se mantuvo estable, llegando a aplicar medidas disciplinarias estrictas ya que, incluso, se establecieron multas por ausencia o por llegadas tarde.

No obstante, es importante señalar que aunque el grupo se reunía y funcionaba su esquema organizativo no evolucionó en la forma deseada y se limitaban a asistir a reuniones y a algunos eventos sin mayor aspiración de avanzar en actividades conjuntas de mayor envergadura.

Con el apoyo de ONUDI, en el año 2000, el grupo realizó una visita de exploración al mercado de El Salvador. Esto sirvió para conocer si sus productos podían tener aceptación, si contaban con la calidad necesaria. La visita sirvió, también, para comprobar que si no actuaban de forma organizada no tendrían la capacidad de cumplir con las exigencias y pedidos que el mercado les iría exigiendo.

Durante este período el grupo inició lo que sería su principal experiencia empresarial conjunta al establecer contactos con un comercializador de origen británico quien, en ese momento, estaba interesado en la exportación de sillas a Inglaterra y necesitaba encontrar un grupo con capacidad de cumplir con sus pedidos.

La relación comercial establecida entonces fue determinante en el desarrollo productivo del grupo, ya que entre otras cosas les permitió:

- Organizar un plan de producción que involucraba a todas las empresas de la red.
- Capacitarse e iniciar la práctica del secado de la madera mediante sistemas artesanales.
- Mejorar el abastecimiento de madera de buena calidad, mediante compra conjunta y selección más estricta.
- Utilizar plantillas para los cortes de las piezas, de acuerdo al diseño solicitado por el comprador.
- La asignación de cuotas, de acuerdo con las capacidades de cada taller.
- La elaboración de planes de aseguramiento que eran controlados y supervisados por los directivos.
- El establecimiento de un sistema interno de control de calidad y plazos de entrega que respondía a las exigencias del cliente.
- Aprender y vivir experiencias que les permitieron crecer como empresarios.

Esta experiencia consistió en seis pedidos durante un plazo de dos años de trabajo, lo que significó para el grupo alcanzar su nivel máximo de funcionamiento y eficiencia. Sin embargo, para los períodos en que no había pedidos el grupo no contaba con un plan alternativo que permitiera sostener su ritmo de funcionamiento y producción conjunta.

Durante esos períodos cada uno de los socios y socias volvía a su rutina normal, abastecer a sus clientes habituales y producir con un nivel de calidad inferior que el que habían sostenido en cada uno de los pedidos de exportación.

El grupo terminó la relación con el exportador a finales del año 2002 producto de una conducta oportunista de uno de los integrantes, quien empezó a vender muebles con los diseños exclusivos solicitados por el comprador inglés, lo que constituyó una falta a los compromisos de exclusividad que el grupo había asumido con su cliente principal.

Después de esta situación, que también generó un conflicto interno por los justificados reclamos hechos a la persona que se comportó como oportunista el grupo, que en ese momento estaba integrado por seis miembros, comenzó a dar señales de deterioro en su relación interna y a funcionar de forma cada vez más irregular.

Durante el período posterior a la suspensión de la relación comercial con el cliente británico, se produjo un incumplimiento reiterado de los acuerdos que el grupo asumía lo que, sumado a las contradicciones internas y a la renuncia de su presidente (quien era uno de los empresarios de mayor experiencia), desmotivó al resto de integrantes y provocó la disolución de la red.

Con esta situación planteada, el consultor del proyecto INPYME-ONUDI realizó numerosos y variados esfuerzos por reactivar al grupo y animarlos a no dejar caer la experiencia acumulada, pero ya existía la voluntad de retirarse por parte de sus integrantes.

Lecciones aprendidas

Toda red empresarial, por muy cohesionada que parezca, necesita capacitación de forma constante en aspectos relacionados con su organización, funcionamiento e identificación de acciones conjuntas.

El hecho de tener estatutos y reglamentos no es suficiente para que una red empresarial marche bien, ya que se debe hacer énfasis en que el principal factor de éxito consiste en asumir y honrar los compromisos.

La elección de autoridades debe ser cuidadosa, ya que si existe una directiva que no sea representativa o la asume un liderazgo incapaz, cualquier grupo tenderá al fracaso.

La existencia de empresarios de distintos tamaños dentro del grupo crea un ambiente difícil de manejar, ya que existen intereses distintos y muchas veces imposibles de conciliar.

El tener un fondo común y asumir riesgos de forma compartida siempre se convierte en un reto para cualquier red, y si no existe la madurez en el grupo para manejar sus recursos esto puede ocasionar el cierre.

Un grupo debe estar anuente al crecimiento con nuevos integrantes, ya que se puede correr el riesgo de pasar por lo que ocurrió con AMIRMAMM, cuyo proceso fue de decrecimiento; ya que privó la decisión de no incorporar a nuevos miembros, debilitando aún más a la red.

El acompañamiento del articulador siempre es importante y esta persona debe estar atenta a todas las situaciones que pueden hacer peligrar la estabilidad de la red, procurando identificar distintas alternativas para evitar y enfrentar los problemas. Pero debe recordarse siempre que los dueños del grupo y quienes toman las decisiones estratégicas son los empresarios y las empresarias y que, ante todo, se deben respetar sus acciones y acuerdos.

Como epílogo, se debe valorar que este grupo aportó a la organización de las redes empresariales durante el período que funcionó y que tanto lo positivo que se señala en este caso como los aspectos negativos son válidos para tenerlos en cuenta en el trabajo de articulación empresarial con pequeños productores.

En la actualidad existen tres miembros del grupo AMIRMAMM, quienes han reactivado la relación comercial con el intermediario británico y trabajan en la elaboración de muebles de calidad que se venden en una tienda dirigida a los segmentos económicos altos del país y al mercado de exportación.

El esquema de trabajo que han acordado es de articulación vertical, en el que el comprador proporciona diseños, madera y materiales y ellos entregan productos con base en programas de trabajo definidos en conjunto.

3. Visión Mundial: La red de repostería Jeannette de Laguna de Apoyo

Caso presentado por la oficina de Visión Mundial-Nicaragua.

Redacción a cargo de la Licenciada Jennifer Zapata, Coordinadora de Desarrollo Económico y la Licenciada Jeannette García, Gerente del Proyecto de Desarrollo de Área (PDA) Laguna de Apoyo. Actualización para la reedición del manual por Meta Amelia Santos.

Uno de los principales problemas identificados en las comunidades y grupos de agricultores que acompaña Visión Mundial Nicaragua, consiste en que el campesinado compra de forma individual en tiendas minoristas los insumos que requiere para la producción, lo que encarece sus costos. Al momento de comercializar vende sus cosechas, también de forma individual, y en la temporada en que los precios están deprimidos por sobreoferta y falta de capacidad de almacenamiento.

Visión Mundial Nicaragua define su visión estratégica para el período 2002-2010: que se le reconozca como una organización cristiana modelo en la transformación de familias y comunidades con énfasis en la niñez y el desarrollo empresarial.

Para lograrlo, y como parte de uno de sus objetivos estratégicos de contribuir a la sostenibilidad de las actividades productivas competitivas en las comunidades que acompaña, se ha propuesto promover las interacciones horizontales, mediante la metodología de redes empresariales como un instrumento fundamental para que las micro, pequeñas y medianas empresas puedan acceder a la transferencia tecnológica y a la formación de estándares de calidad.

Rescatar al menos una de esas experiencias constituye la base fundamental del presente trabajo, pues el análisis de las experiencias aplicadas en la práctica le permite a Visión Mundial de Nicaragua la posibilidad de compartir interesantes hechos positivos. Empero, también, lecciones aprendidas.

Es por ello que el fin último del presente trabajo es que estas experiencias contribuyan con el aceleramiento del aprendizaje de las instituciones interesadas en aprovechar estos conocimientos y aplicarlos en beneficio del crecimiento de las MIPYME de Nicaragua.

Primeros pasos en la promoción de redes horizontales

Antecedentes

Desde el punto de vista técnico, la idea de promover las interacciones horizontales y verticales entre las microempresas acompañadas por Visión Mundial Nicaragua, mediante la estrategia de PDA, nace de la reflexión de que no es posible asistir a toda una micro-región si no hay una visión integral. Pero también nace de la percepción del contexto de las comunidades acompañadas por Visión Mundial Nicaragua, donde el productor se enfrenta de manera individual o bien comercializa su producción en el más débil de una serie de eslabones lo que le resta competitividad.

Esta idea de redes también es parte de la iniciativa del director nacional, con el fin de promover la asociatividad entre grupos de productores o de personas con actividades económicas similares y tratar de que, entonces, se puedan unificar para mejorar la calidad, reducir costos de producción y, por ende, aumentar sus ingresos económicos; pero también implica la complementación mutua y

la especialización para superar los problemas comunes hasta lograr la eficiencia colectiva. De ahí que se empezó a trabajar el tema de la red de producción horizontal.

Una consideración importante es que para lograrlo debe haber motivación hacia la propia organización de los campesinos en los Proyectos de Desarrollo de Área por parte del equipo técnico, deben evitarse formas teóricas y abstractas, pues de esa manera no se logrará sensibilizarlos hacia la cooperación.

Así, a partir del año 2000, Visión Mundial Nicaragua da inicio al proceso de transferencia de la metodología de redes, con el objetivo de lograr una articulación ajustada y promover el desarrollo de actividades conjuntas que permitan la interacción entre los actores ligados a la actividad de las ramas atendidas, con el fin de superar las debilidades existentes en la gestión empresarial, contribuyendo de esta forma al crecimiento productivo de las mismas y a la mejora del flujo de información.

Capacitación y coordinación interinstitucionales

A partir de 2000 se inició un proceso de transferencia metodológica a actores locales interesados en el desarrollo y comprometidos, apoyado por la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), mediante un primer convenio suscrito entre ambas instituciones, el que ha sido renovado en el año 2003, a fin de continuar con la capacitación y acompañamiento de ONUDI al personal de los PDA en la formación de redes horizontales.

En el primer encuentro se logró capacitar a 30 personas que trabajan en siete proyectos de desarrollo de área, en cinco de los cuáles se han formado redes horizontales.

Una segunda capacitación para articuladores se realizó en el mes de marzo de 2003 y se capacitó tanto a personas de los PDA, que ya tienen algunas condiciones para la organización de empresariales horizontales como también personal de aquellos PDA donde las iniciativas de carácter económico son aún incipientes, pero que deberían tener recursos humanos capacitados para guiar el trabajo de desarrollo económico del área de cobertura, apoyados en los instrumentos y conceptos que facilitan el trabajo en redes.

La experiencia de Visión Mundial en las primeras articulaciones ha puesto de manifiesto la necesidad de ampliar los temas de capacitación y por eso se han introducido temas como la metodología de redes de proveeduría o verticales y la metodología de desarrollo de sistemas productivos locales o clústeres.

Este proceso de transferencia del conocimiento y de gestión del conocimiento en los proyectos de Visión Mundial Nicaragua, desarrollado desde la experiencia de ONUDI, ha permitido validar que las integraciones horizontales requieren de herramientas e instrumentos dirigidos inicialmente a mejorar la capacidad empresarial en los grupos organizados, hasta llevarlos a desarrollar sus negocios con visión empresarial.

Esto pasa por la evolución de cinco fases de desarrollo, que van desde la sensibilización e integración de una red hasta su posible constitución como una empresa formal con capacidad de gestión, administración, mercadeo y demás funciones que plantea el mercado a cualquier unidad económica competitiva, sin necesariamente sacrificar la individualidad de las empresas/unidades productivas que integran la red.

El Proyecto de Desarrollo de Área Laguna de Apoyo

El PDA Laguna de Apoyo se encuentra ubicado a 50 kilómetros de la ciudad capital, Managua, en el departamento de Masaya.

Las comunidades de la micro región Laguna de Apoyo se encuentran ubicadas en las laderas de la laguna, exactamente a 8 Kms. de la ciudad de Masaya.

El PDA Laguna de Apoyo inicia acciones de desarrollo comunitario en el mes de octubre del AF 95 (año fiscal), comenzando su trabajo en tres comunidades cercanas. Actualmente está compuesto por dos sectores adicionales que son: Pacayita, Pacaya, Diriomito, Plan Laguna y sectores de Catarina. Los municipios son Masaya y Catarina. El proyecto ha desarrollado acciones en salud tales como talleres de soya, establecimiento de micro proyectos, jornadas de limpieza.

En el área de desarrollo económico ha trabajado en la transferencia de tecnologías de procesos como conservación de suelos, manejo de especies menores, enramadas de granadilla, proyecto de tilapias a nivel artesanal y procesamiento de frutas y hortalizas, mediante la integración horizontal. Asimismo, el proyecto desarrolla actividades en el área de protagonismo infantil, a fin de fortalecer el liderazgo de los niños y niñas como sujetos activos de su propio desarrollo. Entre ellas se destacan: brigadas ecológicas y manualidades. Es importante mencionar que el proyecto promueve la formación de valores espirituales y morales como un eje transversal.

Lecciones aprendidas

Antes de ver las lecciones producto de las experiencias, se debe partir de la consideración de que si se quiere promover el desarrollo que transforme la calidad de vida de las personas y sea autosostenible, se debe reconocer que todo proceso de desarrollo autogestionado implica una organización participativa, con capacidad de gestión y liberación de los vicios del asistencialismo.

Por ello, antes que nada, se requiere una plena comprensión de conceptos y modelos sobre desarrollo económico, tanto por parte de las comunidades como por parte de coordinadores de programas para promover el crecimiento económico sostenible.

El crecimiento económico es necesario, pero no suficiente para reducir la pobreza y, por tanto, debe ser complementado con intervenciones que refuercen el activo de los pobres y con la participación de todos los involucrados, de manera que se promueva el desarrollo en todas sus dimensiones, prestando atención a la intervención con enfoque territorial, a fin de determinar las pluriactividades y potencialidades del contexto.

Para la aplicación de la metodología de redes empresariales horizontales debe existir inicialmente voluntad institucional expresada en el equipo de dirección y el personal de campo. En este sentido, el acompañamiento que debe brindarse a estos grupos debe estar esencialmente dirigido a la promoción de habilidades y competencias empresariales, se requiere de inversiones en el área de capacitación, porque son éstas las que contribuirán a la formación de un equipo humano con alta calidad y alcanzar una cultura de aprendizaje social.

Asimismo, la organización de grupos empresariales requiere del intercambio de experiencias sectoriales, territoriales, a fin de fomentar la confianza en la organización comunitaria y consolidar

una visión empresarial a largo plazo, de manera que las redes sean autogestionarias de su propio desarrollo e inserción local.

Esa visión es aún más difícil cuando, por medio de los proyectos de desarrollo, se proveen todos los elementos internos y, a veces, hasta los contactos de comercialización, limitando así la capacidad de gestión comunitaria.

De la experiencia en los proyectos se ha aprendido que es necesario desarrollar las características emprendedoras en los comunitarios y comunitarias y, sobre todo, se ha puesto especial énfasis en la participación de la mujer y fomento de sus capacidades y habilidades para generar desarrollo.

Las mujeres en las comunidades que acompaña Visión Mundial Nicaragua son capaces de gerenciar proyectos de desarrollo económico.

La red de repostería Jeanette

“Nuestro sueño es que la repostería sea tan grande que tengamos empleados que nos produzcan y que alguien nos venda”.

La repostería Jeanette está formada por cuatro mujeres de Masaya, dos de Diriomito y dos de Pacayita. Las cuatro son madres y se conocieron participando en el proyecto de salud del Programa de desarrollo de Área (PDA) de la Laguna de Apoyo organizado por Visión Mundial.

Ellas estaban en el mismo grupo de la “Olla Común”, ahí recibían “galleta nutritiva” para sus hijos pequeños. La gerente del PDA les invitó a aprender a cocinar esta galleta y a producirla para el resto del grupo y con esa idea empezó la repostería. Hace dos años que están produciendo en la repostería. Inicialmente sólo cocinaban la galleta para el PDA, ahora ya saben hacer otros tipos de repostería como tortas, queques, quesadilla salvadoreña, bocadillos de carne y queso, pizza, entre otros.

Visión Mundial les ha facilitado un horno de leña industrial, el espacio para que ellas puedan cocinar y les ha brindado la capacitación en la producción de las diferentes reposterías. También una representante del grupo se está capacitando en temas de desarrollo económico.

La fase de promoción de la idea surgió mientras eran parte del grupo de la Olla Común, en ese período también se dio el rompimiento del hielo entre las integrantes y realizaron actividades para conocerse y tomarse confianza. La compra de la materia prima y la producción y venta de la repostería han sido su proyecto piloto. No se puede decir que han alcanzado las últimas dos fases, porque no han desarrollado un proyecto estratégico ni un plan de negocios o mercadeo. Tampoco han realizado un análisis del entorno.

Esta red estaba originalmente conformada por ocho mujeres, de las cuales cuatro eran parientes las que, aunque no tuvieron problemas con las demás socias, sí tuvieron problemas entre ellas y dejaron la red. Las cuatro señoras que actualmente conforman la red se reúnen todos los días para producir repostería y, al finalizar, se reparten el producto y cada quien lo vende cuando va camino a su casa. Tienen un fondo común, del cual reponen los gastos de producción y el dinero sobrante se lo reparten entre ellas. Esto les ha dado un incentivo para seguir produciendo. Una de ellas ahora prefiere dedicarse al negocio de la repostería que a la reventa de hortalizas que a veces ha hecho, porque le deja más dinero la repostería. Otro de los beneficios que les ha dado la red, es que el fondo común les ha servido para hacerse entre ellas, y con el consentimiento de todas, pequeños préstamos que reponen en poco tiempo. Se han enfrentado a los comentarios de sus comunidades

que les critican por salir todos los días de su casa. También han tenido diferencias entre ellas, pero las han resuelto y se han mantenido como un grupo sólido. Además de trabajar juntas, entre ellas se apoyan para resolver problemas de tipo personal. Incluso, cuando una de ellas no encontraba quién le cuidara a su bebé, lo llevaba al PDA y entre todas lo cuidaban mientras trabajaban.

Principales fortalezas

Hoy esta red tiene dos años de experiencia en trabajo asociativo, un alto grado de confianza entre las participantes e infraestructura básica para el desarrollo de la repostería. Tienen fortalezas en la producción y capacidad de diversificación de productos e infraestructura para hacerlo.

La red está integrada por mujeres y todas manifiestan tener el apoyo de sus parejas para dedicarse a sus actividades económicas. Algunas expresaron que las tareas domésticas son realizadas por sus compañeros de manera cotidiana y eso les permite poder dedicarse a su actividad.

Es importante señalar que este grupo al igual que todo el PDA de la Laguna de Apoyo ha recibido cursos de capacitación y sensibilización en el tema de equidad de género, lo cual ha favorecido su empoderamiento y el de sus familias.

Principales retos

Para alcanzar su sueño y convertirse en una empresa grande, este grupo requiere de:

- fortalecer sus capacidades administrativas y de costeo de los productos,
- realizar una planificación estratégica de crecimiento paulatino,
- llevar a cabo un estudio de mercado ajustado a su sector económico y geográfico,
- elaborar un plan de negocios, con énfasis en el mercadeo y las ventas.

El momento en que se encuentra la red es de funcionamiento a nivel de proyecto piloto en el cual se han desempeñado bien. Pero para alcanzar el sueño que tienen se requiere que den el paso a la fase IV de planificación estratégica.

4. Las jaleas de Siares

Caso redactado por Meta Amelia Santos

“No queremos quedarle mal a la alcaldía, por todo lo que han invertido en nosotras, tenemos que salir adelante”.

Siares es una comarca a dos horas de la ciudad de Matagalpa por camino de trocha, famosa por las jaleas. Muchas mujeres de ese lugar producen jalea, principalmente de guayaba, la envasan en vasitos de Gerber previamente lavados y la venden en Matagalpa a pulperías y misceláneas o de casa en casa. En Matagalpa estas jaleas son apreciadas por la población en general.

A través de un programa de la alcaldía se intentó agrupar a las productoras con la idea de formar una red horizontal, partiendo de lo que se produce en la zona. El problema se dio desde el inicio, ya que al parecer, no consultaron con las productoras de jalea cuáles eran sus necesidades, sus expectativas de desarrollo, sus sueños. Llevaron la idea de organizar a las productoras con el objetivo

de “mejorar el producto”, cambiando el envase reciclado artesanalmente usado originalmente, por envases plásticos desechables.

El resultado de la primera fase, promoción de la idea, fue que ninguna de las productoras de jalea se organizó. Consideraron que los envases plásticos encarecería su producto y decidieron seguir produciendo y vendiendo de modo independiente en los envases de siempre.

Las mujeres que se agruparon nunca habían producido jalea, ni tampoco tenían negocio; algunas de ellas habían trabajado a destajo en cortes de café o en limpieza de monte.

Una de las características del grupo es que ninguna de sus integrantes sabía hacer la jalea ni tenían experiencia en manejar un negocio. Sin embargo, estas señoras han sido muy tenaces y consistentes. Desde hace dos años se reúnen periódicamente para recibir la capacitación que les ha brindado la alcaldía sobre cómo hacer jaleas de distintas frutas, cómo hacer vinos, encurtidos y salsas de tomate. También se reúnen tres veces por semana para producir jaleas que luego llevan para su venta a Matagalpa.

La alcaldía les ha donado los envases que hasta la fecha están usando, también les ha dado un logo y etiquetas para los envases. Sin embargo, el grupo todavía no puede sacar sus costos totales porque no saben cuánto les cuestan realmente los envases y las etiquetas. Además la alcaldía les ha dicho que todavía no produzcan ni vendan el producto consistentemente porque primero tienen que hacer un lanzamiento. Todavía no conocen los costos de venta, ni como sacarlos. El precio que le ponen a los productos que actualmente venden se ha calculado considerando los costos de la fruta y el azúcar. Tampoco incluyen los gastos en que incurren para llevar a la venta sus productos.

Respecto a las fases que se describen en la red, han avanzado en la integración y conformación de un grupo y han realizado algunas acciones para conseguir su constitución jurídica. Con el apoyo de la alcaldía han realizado visitas a otras empresas y grupos de empresas exitosas en diversos sitios del país. Han realizado una serie de acciones para conseguir el registro sanitario del MINSA y así contar con un certificado de salubridad para sus productos. No hablaron de tener un proyecto piloto y cuando expresan el objetivo de estar organizadas, plantean que es el de mejorar el producto mejorando la presentación del envase. No han discutido ni aceptado un reglamento y algunas tienen pequeñas dificultades para organizarse en la ejecución de las actividades comunes como recoger la leña, limpiar la cocina que usan, limpiar las zonas aledañas a la cocina, entre otros. Han realizado alianzas con otros grupos de la zona, específicamente con una cooperativa de hombres quienes les cedieron el derecho de uso de la cocina (propiedad de esa cooperativa) para la producción de sus jaleas.

Las integrantes del grupo manifiestan que les gusta mucho participar en los cursos de capacitación y aprender las cosas que no sabían. Se puede apreciar que la capacitación es también un espacio de esparcimiento para las señoras. Además tienen mucha consciencia de que la alcaldía ha invertido mucho en ellas, por la capacitación, los envases, las etiquetas y los intercambios. Expresamente manifiestan que tienen que salir adelante porque han invertido mucho en ellas y tienen que **corresponder** a toda la ayuda que les han brindado.

Lecciones aprendidas

La lección más importante de esta experiencia es que el impulso de iniciativas asociativas tiene que hacerse con el consenso y la participación activa de los empresarios y las empresarias; el empresario y la empresaria tienen que ser los protagonistas y las protagonistas de la iniciativa, de lo

contrario las probabilidades de éxito son muy remotas. Otra lección muy importante es que se requiere seguir una guía para la organización de redes empresariales, la intención por sí misma no es suficiente.

Además las integrantes de este grupo corren un alto riesgo de desempoderarse, cuando el objetivo es lo contrario, esto debido a varias razones:

- No se analizaron los factores de género al momento de iniciar el proyecto.
- La institución articuladora no siguió las recomendaciones de este manual.
- Las integrantes de la red no son las protagonistas de la red: las decisiones fundamentales las toma la alcaldía y luego se las impone a las integrantes.
- Las integrantes de la red no han desarrollado capacidades técnicas empresariales que les ayuden a llevar una empresa rentable, ni tienen experiencia previa en microempresa.

Las probabilidades de éxito para este grupo son muy pocas. Si no se fortalecen las capacidades empresariales los resultados económicos pueden ser desfavorables porque ninguna era microempresaria antes de la constitución de la agrupación.

Al analizar esta situación a la luz de la consciencia que tienen las señoras de la inversión que se ha hecho en ellas y de la expectativa de no defraudar a la entidad que las ha apoyado, se puede esperar que la autoestima de ellas se deteriore ante un fracaso.

La institución articuladora, en este caso, dirige las actividades de organización de la red en función de sus propias prioridades en vez de considerar las características y necesidades del grupo. Es por esto que las probabilidades de éxito y de empoderamiento de las integrantes del grupo son muy remotas.

ANEXO 3: Herramientas metodológicas

1) Instrumento de diagnóstico comparativo sobre el desarrollo de grupos asociativos

Análisis de desarrollo de redes empresariales (asociaciones, cooperativas, entre otras) de acuerdo con la metodología ONUDI

Nombre del grupo:

Nombre del articulador o articuladora:

	ACCIONES REALIZADAS	¿QUÉ FALTÓ HACER?
<p>FASE I</p> <p>Promoción de la idea y selección de empresas/unidades productivas que integrarán la red:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ¿Cómo se formó la red? ● ¿De quiénes fue la iniciativa? ● ¿Cuál fue la motivación inicial? ● ¿Hubo selección de integrantes o entraron todos los que quisieron? Si hubo selección previa ¿cuáles fueron los criterios que se utilizaron? ● ¿Se hizo algún análisis preliminar de las empresas/unidades productivas (fincas) que entraron en el grupo? ● ¿Hubo algún análisis de factores críticos o riesgos antes de constituir el grupo? ● ¿Se realizó alguna dinámica de sensibilización en género? ● ¿Se hizo un análisis de los factores limitantes o estimulantes de la equidad de género? 		
<p>FASE II</p> <p>Acciones realizadas para generar confianza entre empresarios y empresarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ¿Se estableció algún funcionamiento periódico del grupo? ● ¿Se realizaron actividades de intercambio entre integrantes del grupo para conocerse mejor y conocer sus empresas/unidades productivas? ● ¿Visitaron otras redes con más tiempo de desarrollo para conocer sus experiencias? ● ¿Definieron un reglamento interno para normar sus actividades? ● ¿El reglamento interno realizado incorpora acciones afirmativas de género? ● ¿Realizaron un análisis FODA, sensible a género, de las empresas/unidades productivas y la red? ● ¿Se realizó alguna dinámica de sensibilización en género? ● ¿Establecieron contacto con entidades de fomento y desarrollo para canalizar apoyo hacia el grupo? 		

FASE DE LA METODOLOGÍA	ACCIONES REALIZADAS	¿QUÉ FALTÓ HACER?
<p>FASE III</p> <p>Desarrollo de acciones piloto: Primeros proyectos conjuntos de la red:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ¿Analizaron cuáles podrían ser sus objetivos comunes para realizar proyectos y negocios conjuntos en el corto plazo? ● ¿Qué tan participativo fue este proceso de decisión?, ¿o la idea vino de una entidad externa? ● ¿Se diseñó un proyecto escrito para alcanzar los objetivos identificados? ● ¿Se estableció algún convenio interno o carta de compromiso entre socios para definir los compromisos de cada persona en la ejecución del proyecto o negocio conjunto? ● ¿Crearon un fondo común del grupo a partir de los aportes de sus integrantes?, ¿definieron los criterios de uso de dicho fondo? ● ¿Se realizó alguna dinámica de sensibilización en género? ● ¿Se realizó algún préstamo grupal para realizar el proyecto piloto? 		
<p>FASE IV</p> <p>Diseño de estrategia de largo plazo. Identificación e inicio de ejecución de proyectos y planes estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ¿Se realizó un diagnóstico a profundidad sensible al género de cada empresa/unidad productiva para conocer sus fortalezas y aspectos críticos? ● ¿Se definió un plan de mejoras por cada empresa/unidad productiva a partir del diagnóstico anterior? ● ¿Se definió algún objetivo de largo plazo dirigido a llevar a cabo un proyecto o negocio conjunto de mayor rentabilidad y sostenibilidad para el grupo? ● ¿Se realizó alguna dinámica de sensibilización en género? ● ¿Se hizo un diseño escrito y un análisis de factibilidad y de mercado del proyecto identificado? ● ¿Se elaboró un plan de negocios del grupo a partir de la información y análisis anteriormente mencionados? 		
<p>FASE V</p> <p>Gestión empresarial asumida por la red. La red funciona sin necesidad de un articulador permanente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ¿El grupo tiene una figura jurídica que respalda sus actividades y negocios? ● ¿El grupo tiene actualizados todos los requisitos legales que se necesitan para su figura jurídica? ● ¿El grupo ha contratado personal especializado para la gerencia o administración de sus negocios de largo plazo? ● ¿El grupo realiza tareas de monitoreo y evaluación de sus actividades y negocios?, ¿qué instrumentos utiliza para el monitoreo y evaluación? ● ¿El grupo ha dejado de depender de una entidad externa para funcionar y tomar sus decisiones? 		
<p>OTRAS ACCIONES</p> <p>Mencione otras iniciativas desarrolladas por la red que se consideren adicionales al contenido de las fases metodológicas descritas anteriormente.</p>		

OTROS ELEMENTOS DE ANÁLISIS:

1. ¿Cuáles han sido las principales dificultades encontradas en el funcionamiento y en las actividades conjuntas de la red empresarial?
2. ¿Qué perspectivas tiene el grupo de seguir funcionando y hacer negocios conjuntos como una red empresarial?
3. ¿Si cree que la red puede seguir funcionando, qué recomendaría usted incluir en un plan de acciones de su organización o institución para el desarrollo de la red hacia negocios competitivos?

2) Guía de análisis preliminar de empresas/unidades productivas

¿Para qué nos sirve un análisis preliminar de las empresas/unidades productivas de la red?

Para conocer la situación de cada empresa/unidad productiva, de acuerdo con sus áreas y actividades principales, de tal manera que la información sirva para identificar objetivos y planes de mejora que la empresa/unidad productiva debe alcanzar para mejorar su desempeño y su rentabilidad.

¿Qué aspectos debería contener la guía de análisis preliminar?

Aquellos que constituyen las áreas sustantivas, de acuerdo con su organización y las actividades que se llevan a cabo para generar sus productos, ya sean bienes o servicios.

Utilidad del análisis preliminar de empresas/unidades productivas

- Permite contar con información actualizada sobre la situación de cada empresa/unidad productiva para poder tomar decisiones.
- Permite desagregar la información por sexo. Esto es aún más importante cuando la red se apresta a diseñar sus proyectos conjuntos.
- Permite identificar objetivos apropiados en los proyectos y diseñar los planes de mejoras que tiene que asumir cada empresa/unidad productiva para poder alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo.

¿Qué aspectos se deben analizar?

Las áreas sobre las cuáles realizar el análisis son

Recursos humanos:

- ¿Cuántos trabajadores hay?
- ¿Cuántos son hombres y cuántas mujeres?
- ¿Qué puestos desempeñan hombres y mujeres?
- ¿Quiénes son remunerados y remuneradas?

Infraestructura.

Tecnología.

Maquinarias y equipos.

Administración.

Contabilidad.

Mercadeo.
Relación con clientes y proveedores.
Producción y calidad de productos y servicios.

No obstante, se incluirán otras áreas que se consideren necesarias de acuerdo al tipo de proyecto que se va a realizar (por ejemplo: exportaciones, diseño, organización empresarial o gremial, entre otros).

¿Qué instrumento utilizar para el análisis?

Existe una infinidad de instrumentos de análisis que pueden utilizarse. Sin embargo, para hacer un buen diagnóstico se deben tomar en cuenta los siguientes criterios:

El instrumento de análisis debe responder a las realidades de las empresas/unidades productivas que se están analizando y a las necesidades que éstas tienen, en cuanto al tipo de información que será más útil.

Hay que tomar muy en cuenta el nivel de desarrollo y el tamaño de las empresas/unidades productivas involucradas en el análisis, con el fin de evitar la utilización de un instrumento muy sofisticado y complejo cuando un formato más sencillo nos podría brindar información más oportuna.

No es lo mismo realizar un análisis de una empresa/unidad productiva individual para sus propios propósitos, que hacer análisis a empresas/unidades productivas que tienen una alianza y uno o varios proyectos en común. Eso implica que el instrumento utilizado debe contemplar esta realidad.

En todo momento es recomendable utilizar instrumentos participativos, y con mayor interés en la realización de análisis en las empresas/unidades productivas, ya que un trabajo de este tipo realizado por los propios empresarios es mucho más valioso en sus elementos de reflexión y permite la apropiación de sus resultados por parte de los protagonistas y las protagonistas: los integrantes y las integrantes de la red.

Un ejemplo de formatos de análisis

- Encuesta a propietarios y propietarias
- Grupos focales
- Calendario estacional (en agricultura)
- Formulario estadístico por área o departamento
- Hoja computarizada para base de datos

3) Guía de análisis FODA

Guía de trabajo²

Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Introducción:

Toda red empresarial necesita conocer su propia situación interna y las condiciones de su entorno antes de emprender planes de acción y proyectos conjuntos que impliquen correr algún nivel de riesgo.

Para identificar la información clave que nos permita tomar decisiones adecuadas en este sentido, se recomienda utilizar el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, mejor conocido como análisis FODA o análisis DAFO, según se utilice el orden de las palabras que integran el universo de aspectos a ser tomados en cuenta para llevar a cabo este tipo de ejercicio.

Para realizar un análisis FODA se utiliza un diagrama similar al que se presenta a continuación, respondiendo algunas preguntas guías en cada aspecto.

Fortalezas Se refiere a aspectos internos de las empresas/ unidades productivas y la red.	Oportunidades Se refiere a factores externos a las empresas/ unidades productivas y la red.
<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué aspectos internos de las empresas/unidades productivas y de la red en su conjunto son los más importantes para lo que queremos lograr?• ¿Cuáles son las ventajas de las mujeres y hombres por separado?	<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué situaciones y tendencias en nuestro entorno son favorables para lo que queremos lograr?• ¿De qué manera se verán beneficiados hombres y mujeres?
Debilidades (internas)	Amenazas (externas)
<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué aspectos internos de las empresas/unidades productivas y la red en su conjunto son limitaciones para lograr lo que queremos? (poner atención a los factores de género)• ¿Qué carencias nos impiden alcanzar objetivos de mayor nivel?	<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué situaciones y tendencias de nuestro entorno y de la competencia nos pueden impedir lograr los objetivos?• ¿De qué manera se verán afectados hombres y mujeres?

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/unidades productivas y la red. Se debe considerar que las inequidades de género afectan a hombres y mujeres de diferente manera. Por ejemplo³:

- Los hombres tienen muchas más probabilidades de sufrir accidentes serios o fatales durante el trabajo, que las mujeres.

2 Guía de instrumentos participativos de planificación, monitoreo y evaluación elaborada por Rafael Henríquez.

3 Tomados de Género y cambio en la cultura organizacional. Parte 1. Herramientas para construir una organización sensible a género.

- 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/unidades productivas (por ejemplo conserjes – mujeres, vigilantes – hombres).

¿Para qué sirve un análisis FODA?

Todo grupo empresarial debe conocer el contexto en que se está desarrollando para saber cómo enfrentarlo y sacar las mayores ventajas; pero también es necesario que exista conocimiento 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/unidad productiva o red, así como reflexionar sobre las condiciones internas de empresas/unidades productivas o red empresarial para poder enfrentar los factores externos (oportunidades y amenazas) identificados.

Aunque el FODA refleja solamente la percepción que tiene un grupo sobre los aspectos señalados, su principal utilidad consiste en que permite hacer una reflexión colectiva y brinda ideas que pueden convertirse en planes de acción y estrategias de incidencia.

Es necesario, sin embargo, hacer una advertencia importante: cualquier resultado surgido 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.

Es por esa razón que el análisis FODA debe ser un ejercicio a realizarse en cada fase al menos en cada etapa de planificación, de tal manera que el contenido de los planes refleje aquellas actividades y objetivos necesarios para poder hacer frente de forma ventajosa a lo que nos plantea el contexto y a nuestra propia realidad.

Además de esto el FODA, 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 y así prever lo que reforzará las relaciones equitativas y estimular las acciones que fomenten la equidad.

Pasos a seguir

1. El grupo debe designar a una persona para coordinar y a otra persona para tomar notas y exponer los resultados en plenario. En esta dinámica es importante anotar todas las ideas que se proponen, ya que en la discusión se puede reconsiderar algo que antes se pudo haber descartado.
2. Para desarrollar esta dinámica debe organizarse una lluvia de ideas en la que todas las personas deben aportar su punto de vista.

Esto se puede hacer de forma general, clasificando después cada idea en la parte del plano que corresponde o de forma particular, avanzando parte por parte (si se selecciona la segunda modalidad no hay que descartar los aportes que pueden resultar clave sólo porque no se está en esa parte; en ese caso, se anota la idea y se clasifica después).

3. Para hacer este ejercicio deben considerarse dos niveles de análisis:
 - El nivel interno (fortalezas y debilidades de nuestra red empresarial).
 - El nivel externo y el contexto (oportunidades y amenazas que pueden incidir de forma positiva o negativa en los resultados de nuestro trabajo).

4) Guía de mapeo de actores

Guía de trabajo⁴

Tema: Análisis organizacional

Dinámica: Mapeo y caracterización de actores

Herramienta: Diagrama de Venn

Pasos a seguir

1. La dinámica se lleva a cabo en grupos de trabajo, procurando distribuir a las personas participantes según alguna característica afín (territorio, tipo de responsabilidad, tipo de actividad económica, entre otros), de tal manera que se reflejan diferentes perspectivas de los grupos al momento de la discusión en plenaria.
2. Cada grupo designa a una persona para coordinar y a otra persona para tomar notas y exponer los resultados en plenaria.
3. Para desarrollar esta dinámica se tendrá como tema central la pregunta ¿Cuáles son las organizaciones, instituciones y grupos que más inciden en el desarrollo de nuestra red empresarial? (ya sea de forma positiva o negativa) aclarando que deben incluirse las organizaciones que trabajan por la equidad de género en el sector (geográfico y/o empresarial).
4. El grupo inicia la dinámica con una lluvia de ideas, anotando en un listado todas las organizaciones, instituciones y grupos que recuerden y que inciden en el sector o territorio, (el listado no queda cerrado, ya que si en el transcurso de la dinámica alguien recuerda otro actor de importancia, se agrega a la lista).
5. Se asigna a cada organización del listado una figura geométrica (se recomienda usar círculos) y se le da el tamaño y signo que más se aproxima a la descripción del papel que juega el actor identificado con respecto al desarrollo de nuestra organización, de la forma siguiente:
 - A mayor importancia en aportes al desarrollo de la red empresarial se le asignan círculos grandes y con signo positivo (o se utiliza un color determinado).
 - A mayor “importancia” en entorpecer el desarrollo de la red empresarial, se asignan círculos grandes con signos negativos (o se utiliza un color determinado).

4 Guía de instrumentos participativos de planificación, monitoreo y evaluación elaborada por Rafael Henríquez.

- A menor importancia en aportes al desarrollo de la red, se asignan círculos pequeños con signo positivo, entre otros.
 - La ubicación de las figuras se hace de acuerdo al tipo de relación que existe con el grupo empresarial (a mejor relación se ubica la figura a una distancia más cercana al círculo que representa a la red y viceversa).
6. Se identifican argumentos que fundamentan la asignación de valores que se decidan para cada actor.
 7. Para aprovechar la información generada en la discusión, se completa la siguiente matriz:

Actor	Actividades que realiza	Cómo contribuye al desarrollo	Cómo limita o entorpece el desarrollo	Observaciones

8. Discutir en el grupo

Utilidad de la herramienta:

1. Permite ubicar relaciones institucionales de la red empresarial en un momento determinado.
2. Brinda información relevante para la construcción de una línea de base.
3. Ayuda a conocer las causas que explican el por qué las relaciones de la red y de las empresas/unidades productivas que la integran son buenas, regulares, malas o inexistentes con los diferentes actores identificados.
4. Brinda información relevante para la definición de estrategias de incidencia y cabildeo.
5. Brinda información relevante para planes de fortalecimiento organizativo y planes de mejoras.
6. Permite conocer atribuciones de cambios e impactos a determinados actores (en ejercicios de evaluación de impacto).

5) Guía para la redacción del reglamento interno

Taller elaboración del reglamento interno de la red empresarial

Elaboración del reglamento interno

Es necesario para regular la operación del grupo y minimizar conflictos. Algunos de los temas más importantes a considerar deberán ser definidos al inicio por el grupo, otros durante el proceso de gestación:

- Identificación y propósito del grupo

- Mecanismos para la toma de decisiones
- Compromisos y obligaciones de la red
- Admisión de nuevos miembros
- Retiro de miembros
- Comisiones de trabajo
- Cuotas
- Disolución del grupo

Trabajo en grupo

- Elaborar un reglamento básico de una red empresarial horizontal.
- Presentar resultados en el plenario.
- Identificar aspectos comunes presentados por los diferentes grupos y comparar aspectos divergentes.
- Elaborar un formato básico de reglamento que pueda ser útil en la mayoría de los casos.

6) Guía para la evaluación y análisis del mercado financiero del sector

Listado de las instituciones que se encuentran en el sector (banca formal e instituciones microfinancieras).

La accesibilidad, evaluar si brindan la información de la manera que más ayuda a la red. La institución financiera realiza visitas.

La cercanía de las sucursales o ventanillas. Tiempo que le toma llegar a la sucursal más cercana.

Costo en que se incurre para realizar los trámites del crédito, como transporte y alimentación; también se tienen que tomar en cuenta los gastos de algunas mujeres que pagan el día de una persona para que les cuide a los niños y los gastos del fiador o fiadora cuando se presentan a firmar la solicitud de crédito.

Detalle de los requisitos necesarios para solicitar el crédito (fotocopias de la cédula, referencias personales, comerciales, bancarias, entre otros).

Tipos de garantía, fiador o fiadora, muebles, hipotecas, entre otros.

Tasas de interés que aplican a los diferentes tipos de préstamo, incluyendo las tasas de interés por mora. Es importante calcular los montos absolutos del costo del dinero que se prestará.

Condiciones del préstamo, como tipos de plazo para pagar.

Tiempo de respuesta, es decir el tiempo que transcurre desde que se entregan todos los requisitos hasta que se define la aprobación del préstamo.

Otros costos de transacción se refiere a otros costos que no necesariamente son monetarios, tales como tensión en la casa con la pareja por el tiempo dedicado a la realización del trámite, enfermedad de la persona o de las personas a su cuidado, tensión ocasionada por la falta de experiencia, entre otros.

Sobre los requisitos

Es necesario que se considere bien el tema de los requisitos y se haga una lista exhaustiva de cuáles son los que las instituciones solicitan, sobre todo al momento de escoger aquella con la cual se trabajará, porque es muy común que se demore la entrega de un préstamo o se incurra en más gastos de transacción por no llevar todos los requisitos al momento de solicitar el préstamo. Una simple lista en la que se puede ir tachando cada requisito conseguido, es especialmente útil.

7) Guía sobre instrumentos para la toma de decisiones

Guía de trabajo⁵

Instrumentos para facilitar la toma de decisiones

Introducción

Tomar decisiones es quizás la situación más compleja que enfrenta una red empresarial a lo largo de su existencia, principalmente porque se trata de encontrar consenso alrededor de temas en los que puede haber diferentes perspectivas e intereses.

Sin embargo, para facilitar la toma de decisiones en momentos clave, como la identificación de un objetivo común que se convertirá en un plan de trabajo o en un proyecto conjunto de la red, se recomienda utilizar herramientas para la identificación de rutas críticas de solución a problemas.

Existe una diversidad de instrumentos recomendados, desde algunos muy simples que se enfocan en la identificación de uno o dos problemas, hasta metodologías para solución de problemas gerenciales que abordan diferentes dimensiones de la gestión empresarial de forma simultánea.

Para trabajar con empresas/unidades productivas del sector MIPYME, se recomienda utilizar herramientas de aplicación sencilla y de carácter participativo, de tal manera que se permita el involucramiento de todas las personas interesadas en el desarrollo de la red empresarial en igualdad de condiciones, creando un ambiente de inclusión en la forma de realizar el ejercicio.

Se ha diseñado un instrumento sencillo, a partir de la metodología de construcción de árboles de problemas y decisiones, que permite enfocarse en una cantidad limitada de problemas clave y de identificación de causas, así como de propuestas de soluciones a cada una de ellas, para facilitar la toma de decisiones y la elaboración de planes y proyectos.

5 Guía de instrumentos participativos de planificación, monitoreo y evaluación elaborada por Rafael Henríquez

Objetivos del ejercicio

Facilitar a grupos de pequeñas y medianas empresas/unidades productivas elementos de análisis que permitan identificar proyectos y planes de negocio viables para el desarrollo tanto de las redes empresariales como de las empresas/unidades productivas que las integran.

Esta dinámica permite identificar soluciones viables a los problemas, y cuellos de botella que impiden un mejor desempeño y rentabilidad de un grupo de empresas/unidades productivas. Sus resultados aportan al contenido de planes de trabajo y planes de mejoras de la red empresarial.

Su utilidad consiste en que con ella se puede descomponer de forma sencilla una situación de carácter complejo en las diferentes partes que la integran, permitiendo identificar una relación causa-efecto entre los componentes y por tanto abordar sus posibles soluciones de forma más adecuada.

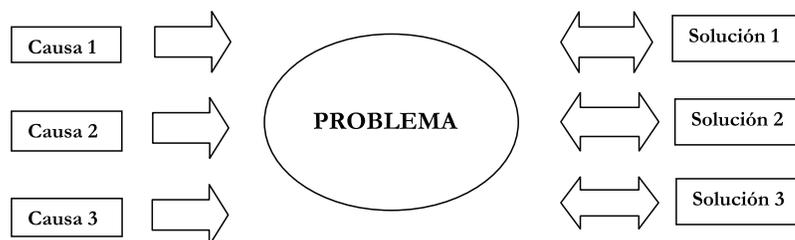
Procedimiento general del ejercicio

1. Identificar los principales problemas que debemos resolver para mejorar el desempeño de la red y sus empresas/unidades productivas.
2. Establecer las relaciones causa-efecto concernientes a los problemas identificados.
3. Definir soluciones viables a los problemas identificados.

Pasos a seguir

- En trabajo de grupos identificaremos los principales problemas que enfrentan las empresas/unidades productivas que integran la red empresarial (si se trata de una red integrada por pocas empresas/unidades productivas no es necesario formar grupos de trabajo).
- Por cada problema identificado encontraremos tres causas del mismo, fundamentando por qué creemos que existe esa relación causa efecto.
- Identificamos si las causas señaladas tienen a su vez elementos específicos por los cuales existen (análisis de causalidad hasta llegar a aspectos primarios).
- Seleccionamos aquellos problemas y causas que más urgentemente deben ser resueltos.
- Identificamos tres posibles soluciones para cada problema clave seleccionado.
- Utilizamos tarjetas de diferentes colores para anotar los aportes que surjan de la dinámica, asignando un color para cada aspecto (ejemplo: un color para los problemas, otro para las causas y otro para las soluciones).

Elaboramos un flujo como el siguiente para cada problema clave identificado:



- Dependiendo de la complejidad de la red que haga el ejercicio y de la situación que enfrentan sus empresas/unidades productivas integrantes, puede surgir una ramificación amplia de causas-efectos a partir de los problemas inicialmente identificados. Al final, trabajaremos con el flujo causa-efecto de cada problema priorizado.
- Una vez seleccionados los flujos causa-efecto de los problemas priorizados, exponemos los resultados en plenario y se analizan coincidencias y diferencias entre los expuestos por los grupos de trabajo y volvemos a hacer el ejercicio de priorización con el fin de identificar cuáles serían los problemas a solucionar de forma prioritaria por la red.
- Finalmente, lo que se establece es una “ruta crítica” que la red debe seguir para contribuir a resolver cada problema identificado.
- A partir de la discusión en plenaria se identifican y delimitan los contenidos del plan estratégico que han sido enumerados.
- En muchos casos, las redes empresariales tienen claridad sobre sus problemas y las causas de los mismos por su experiencia y conocimientos y quizás no sea necesario usar un ejercicio como éste. Sin embargo, realizar un análisis de la relación causa-efecto nos puede ayudar a identificar elementos críticos que en un análisis empírico podrían estar ausentes; así que aunque el resultado final pueda llevarnos a ratificar la información existente, siempre es recomendable hacer un ejercicio de este tipo para identificar posibles soluciones de mayor viabilidad.

Criterios para priorizar problemas a resolver

- Es común y entendible que en muchos casos las redes quieran resolver todos los problemas identificados, ya que se trata de aspectos críticos que están impidiendo un mejor desempeño y crecimiento económico de las empresas/unidades productivas integrantes.
- Sin embargo, no es objetivo ni factible resolver todos los problemas de forma simultánea por lo que se recomienda priorizar.
- Para priorizar los problemas que se resolverán, en primer lugar, hay que establecer el criterio de urgencia respondiendo a la pregunta ¿qué necesitamos resolver de inmediato?
- En segundo lugar se puede utilizar el criterio de impacto, identificando cuál de los problemas al ser solucionado impacta de forma más significativa en mejorar el desempeño de las empresas/unidades productivas. En muchos casos podemos identificar aspectos críticos cuya solución podría llevarnos a resolver más de un problema y generar efectos en cadena que impacten positivamente en varias áreas de las empresas/unidades productivas y de la red en su conjunto.
- Finalmente, el criterio de factibilidad es de gran importancia. Para ello debemos respondernos ¿cuáles de los problemas identificados pueden ser resueltos de forma objetiva por la red?, ya sea partiendo solamente de los esfuerzos de las empresas/unidades productivas que conforman la red o consiguiendo apoyo externo adicional.
- En algunos casos, el sentido de urgencia no coincide con el sentido de objetividad, ya que podemos identificar un problema cuya solución se nos hace muy urgente pero, por las condiciones existentes, no está en nuestras manos resolverlo de inmediato, lo que nos lleva a considerar en la toma de decisiones los plazos factibles para resolver nuestros problemas.

Utilidad del ejercicio para el diseño de proyectos y planes de mejoras

Los resultados del ejercicio y la aplicación de los criterios de priorización nos permiten hacer una clasificación de los problemas identificados de acuerdo a sus características de la forma siguiente:

- Problemas con soluciones de corto plazo en el rango de posibilidades objetivas de las empresas/unidades productivas de la red (ejemplo: necesidad de mejorar las plantas de producción aplicando un ejercicio 4S).

- Problemas con soluciones de corto plazo fuera del rango de posibilidades de las empresas/ unidades productivas de la red (ejemplo: desabastecimiento de materia prima por razones circunstanciales, como sucede con la leche en la época seca o con la venta de madera por aplicación de leyes forestales).
- Problemas con soluciones de mediano o largo plazo, ubicadas en el rango de posibilidades de las empresas/unidades productivas de la red (ejemplo: la implantación de sistemas de gestión de calidad que exigen la capacitación de los recursos humanos a nivel de gerencia y de producción).
- Problemas con soluciones de mediano o largo plazo fuera del rango de posibilidades de las empresas/unidades productivas de la red (por ejemplo: un proceso de reconversión tecnológica o industrial que implique inversiones de capital).
- El ejercicio de clasificación de los problemas y soluciones identificados ayuda a establecer prioridades, pero también nos brinda información clave para los procesos de toma de decisiones, planificación y establecimiento de alianzas.
- Una vez completado el ejercicio de análisis de problemas y soluciones factibles con la identificación de relaciones causa-efecto, la red debe formular los proyectos necesarios para resolverlos y diseñar planes de mejoras que sirvan para solucionar en cada empresa/unidad productiva los aspectos críticos.

8) Encuesta a empresas/unidades productivas

FORMATO PARA EL DIAGNÓSTICO DE EMPRESAS/UNIDADES PRODUCTIVAS⁶

Departamento _____

Municipio _____

Sector de actividad productiva _____ (especificar)

Fecha de la entrevista _____

I. Datos generales de la empresa/unidad productiva

Nombre de la empresa/unidad productiva o taller:							
Dirección (especificar si está ubicada en la casa de habitación o a qué distancia de ella):							
Teléfonos:			Fax:			Correo electrónico:	
Propietario/propietaria (s):				Fecha de fundación:			
Tipo de empresa/unidad productiva:							
Individual		Familiar		Sociedad anónima		Red	
Cooperativa		Grupo de hecho		Otro (¿Cuál?)			
Gerente:		Funciones del gerente:					
Nombre y cargo de la persona entrevistada:							
¿Pertenece la empresa/unidad productiva a alguna asociación gremial o empresarial? ¿Cuál?:							

6 Este formato para diagnóstico de empresas fue diseñado por el equipo del proyecto ONUDI “Desarrollo de redes y clusters, basados en pequeñas y medianas empresas” en Nicaragua y fue utilizado como instrumento para la elaboración de la línea de base del proyecto y para monitoreo y evaluación de resultados. Como instrumento de diagnóstico puede ser adaptado según el grado de complejidad con que se aplicará (diagnóstico preliminar o diagnóstico a profundidad) y, por tanto, simplificarlo o agregarle más aspectos según sea el caso.

Personal

Área	Número total	Número de mujeres	Número de hombres	Edad promedio	Años de antigüedad promedio
Gerencia					
Ventas					
Administración					
Taller (personal fijo)					
Taller (personal temporal)					
Total					

Forma de pago, personal de planta	Por producción		Por tiempo	
-----------------------------------	----------------	--	------------	--

Formación del personal: (último nivel alcanzado)

Nivel educativo del personal	Número de hombres		Número de mujeres	
	Permanentes	Temporales	Permanentes	Temporales
Primaria incompleta				
Primaria completa				
Secundaria incompleta				
Secundaria completa				
Formación técnica				
Universitaria				
Total				

III. Infraestructura

Área	m ²	Estructura física materiales		
		Piso de	Paredes de	Techo de
Taller				
Oficina				
Bodega de insumos				
Bodega de productos terminados				
Exhibición de productos				
Total				

Observaciones: _____

IV. Inversiones en los últimos doce meses

Tipo de inversión	Descripción	Número	Valor aproximado
Maquinarias			
Equipos			
Medios de movilización			
Infraestructura			

Proceso de producción y control de calidad

¿Los trabajadores y las trabajadoras se especializan por operación? Sí _____ No _____

¿Alguien distinto al propietario o propietaria supervisa las operaciones? Sí _____ No _____

1) En su taller, trabaja:

Con el diseño que le llevan (al gusto de el cliente o la clienta) Línea de productos específicos

2. ¿Cómo planifica el trabajo del taller? _____

3. ¿Tiene un plan periódico escrito? Sí _____ No _____

4. ¿Cómo considera el control de calidad en su empresa/unidad productiva?

Excelente Muy bueno Bueno Regular Deficiente

5. En su taller existen:

Especificaciones Plantillas, moldes, patrones Hojas de control Procedimientos

6. ¿A qué porcentaje de capacidad instalada está trabajando su empresa/unidad productiva?

100% _____ 85% _____ 75% _____ 50% _____ Menos, ¿cuánto? _____

VI. Estructura de costos de producción

Del total del 100 por ciento de sus costos mensuales de producción, qué porcentaje representan los siguientes componentes?

Materia prima e insumos _____ Mano de obra _____

Servicios _____ (En servicios mencione en porcentaje, cuánto es de energía, agua, teléfono, otros)

VII. Comercialización

¿Dónde vende sus productos?	Localidad / país	¿Qué productos?	Unidades / mes	Porcentaje de venta sin intermediario	Porcentaje a través de intermediarios
Mercado nacional		1. 2.			
Mercado internacional		1. 2.			
Total					

Observaciones:

1. ¿Las ventas en el último año han subido, han bajado o se han mantenido? ¿En qué porcentaje?

2. En caso de tener mercado internacional ¿Cuándo fue la última vez que exportó? ¿Cuál fue el monto de sus exportaciones en los últimos doce meses?

3. Los diseños utilizados son: Propios _____ Revistas _____ Otros, ¿cuáles? _____

4. Realiza algún tipo de publicidad y promoción: Sí _____ No _____

5. Qué tipo de publicidad: Radio _____ Prensa _____ Otra, ¿cuál? _____

6. ¿Existe un encargado de ventas específico para la actividad? Sí _____ No _____

7. ¿Ha participado en ferias de su rama? Sí _____ No _____ Cuántas _____

8. ¿Tiene rótulo su empresa/unidad productiva? Sí _____ No _____

9. ¿Aparece en las páginas amarillas o cualquier otro directorio? _____

10. ¿Recibe asesoría en técnicas de mercado y mercadeo? ¿Ha pagado por ese servicio? ¿Estaría dispuesto a pagar por el mismo?

VIII. Situación financiera

1.	Lleva contabilidad	Sí	No
2.	Elabora presupuesto de su empresa/ unidad productiva	Mensual	Anual
3.	Elabora presupuesto proforma por pedido	Sí	No
4.	Contabiliza sus costos de producción	Sí	No

5. ¿Lleva estados financieros? Sí _____ No _____

Balance general _____ Pérdidas y ganancias _____ Flujos de efectivos _____

6. ¿Lleva controles de entrada y salida de efectivo? Sí _____ No _____

Libro diario _____ Libro mayor _____ Conciliación bancaria _____

7. Ingresos por ventas, promedio mensual _____ C\$; (igual que _____ US\$)

8. ¿Tiene cuenta en el banco local? Ahorro _____ Corriente _____

9. ¿Tiene préstamos con instituciones financieras? Sí _____ No _____

¿A qué tasa de interés tiene los préstamos?: _____

IX. Capacitación y asistencia técnica

1. ¿En los dos últimos años ha recibido alguna capacitación o asesoría?

Sí _____ No _____

Tipo de capacitación ^{1/}	Organismo que impartió los eventos	Está aplicando los conocimientos	Costo aportado por el empresario

1/ Taller, curso, diplomado.

Total de personas capacitadas: _____

2. ¿Desea recibir capacitación y asistencia técnica?, ¿en qué temas?

	Temas
Capacitación	
Asistencia técnica	

3. ¿Está dispuesto a pagar por la capacitación y / o la asistencia técnica?: _____

X. Otros

1. ¿Qué considera Ud. que le hace falta para incrementar su producción y / o calidad?

Observaciones / comentarios:

9) Esquema para la elaboración de planes de mejoras de las empresas en la fase IV

Esquema para la elaboración de planes de mejoras de las empresas Fase IV del proceso metodológico

Consideraciones generales al articulador o articuladora para la aplicación de esta herramienta durante el proceso de fomento de una red:

1. El presente documento es un marco de referencia que le ayuda a usted a asesorar a los empresarios y empresarias a definir acciones que deben impulsarse en cada empresa en función de mejorar su posibilidad de participación en el plan de negocio conjunto.
2. Durante la fase IV de la metodología usted asesorará a la red para que identifique iniciativas conjuntas de largo plazo. En esta fase se realizará un diagnóstico de cada empresa/unidad productiva miembro de la red. Así mismo, el grupo de empresas/unidades productivas entrará en un proceso de identificación de su objetivo común de largo plazo y su plan de negocios conjunto en el marco del objetivo común definido. El plan de mejoras aquí descrito, es una herramienta que debe vincularse con todos estos pasos. En el plan de mejoras se deben incluir todas las acciones que la empresa deba emprender para fortalecer su capacidad de aporte al plan colectivo. Las empresas/unidades productivas tendrán posiblemente muchas oportunidades de mejora, sin embargo lo que perseguimos en este momento es fortalecer a cada unidad productiva como parte del colectivo, como parte de un plan conjunto.
3. En este sentido, un plan de mejoras debe enfocarse en la solución de aquellos aspectos estructurales y de procesos de las empresas/unidades productivas que están impidiendo su mejor desempeño, el cumplimiento de parámetros de calidad o su crecimiento en términos materiales y que limitan su inserción en el marco de la estrategia conjunta de la red. Por lo tanto debe empezar a elaborarse una vez definido el objetivo común de la red y puede enriquecerse durante la elaboración del plan de negocios colectivo.
4. Es importante que el articulador o la articuladora advierta que hay algunos elementos o actividades de fortalecimiento a las empresas que podrían considerarse comunes y que deberían estar también vinculados con la efectividad de la participación de las empresas en su plan de negocios colectivo. En este sentido, habrá actividades vinculadas al fortalecimiento de la visión empresarial de los miembros de la red, calidad de productos, análisis de mercado y sus efectos en los productos elaborados por la red, etc. Estas acciones deberán ser vistas de forma colectiva y como un complemento a los planes de mejoras de cada empresa/unidad productiva.
5. La necesidad de fortalecimiento de la visión empresarial es un elemento clave para la definición y puesta en práctica de planes de mejoras en las empresas. Esto es difícil de abordar con la red, ya que implica cuestionar conceptos y patrones culturales de los empresarios y las empresarias, pero esta situación no nos debe llevar a omitirlos por conveniencia o por evitar conflictos, sobre todo en los casos en que los diagnósticos o la simple observación empírica indican que estos son problemas de carácter estratégico. No basta invertir en equipos, tecnología y recursos humanos si no se lle-

va a cabo una evolución en la mentalidad con la que se abordan los temas gerenciales y planes estratégicos de cada empresa y de toda la red.

6. Se recomienda tener en cuenta la posibilidad de buscar apoyo especializado para complementar conocimientos en la elaboración de los planes de mejoras, en el caso de que la persona articuladora no cuente con estos conocimientos.
7. Este proceso de la elaboración del plan de mejoras de las diferentes empresas puede enriquecerse con la experiencia de los miembros de la red, quienes ya han elaborado y puesto en marcha planes de mejoras de sus respectivas empresas o con experiencias de otras empresas del territorio.
8. Elementos que debe contener un plan de mejoras
 - a) Situación actual de la empresa, descrita en términos de los problemas y puntos críticos que deben ser superados. En este punto se sugiere priorizar los obstáculos que limitan la inserción de la empresa en el plan de negocios conjunto.
 - b) Actividades e inversiones que se requieren para resolver cada problema identificado, incluyendo plazos de cumplimiento y personas responsables. Esto debe ser antes o durante la ejecución el plan de negocios. Tal como se ha insistido previamente el plan de mejoras debe estar estrechamente relacionado con el plan de negocios colectivo.

ESQUEMA DEL PLAN DE MEJORA DE EMPRESAS EN UNA RED EMPRESARIAL HORIZONTAL

Objetivo común de la red:

Nombre de la empresa/unidad productiva:					
Enuncie los problemas que obstaculizan su participación en el plan de negocios conjunto de la red. Obstáculos de calidad, proceso productivo, necesidades de recursos humanos, entre otros.	¿Qué acciones propone realizar en el corto plazo para superar los problemas y estar nivelados para el plan de negocios de la red?	Ubique los tiempos de ejecución de cada acción, para superar los problemas encontrados.	Defina al responsable y a quienes participen en la ejecución de las acciones.	Defina la inversión de recursos para la ejecución de las acciones.	Señale los aliados institucionales o privados que podrían contribuir a la ejecución de su plan de mejoras.
En calidad, producción y productividad de la empresa o unidad productiva.					
En medios de producción y herramientas de trabajo.					
En recursos humanos.					
En la definición y manejo de los costos de producción.					
En el funcionamiento y toma de decisiones de la empresa o unidad productiva.					
En comunicación y coordinación con otros integrantes de la RED.					
En la relación con instituciones públicas y de servicio existentes en el entorno.					

10. Pasos básicos para la elaboración del plan de negocios

Guía básica para la elaboración de planes de negocios para redes empresariales del sector MIPYME (editada para la primera edición por Martín Medina Flores y Rafael Henríquez y reeditada para la segunda edición del manual por Meta Amelia Santos).

Introducción

La presente es una guía básica para la formulación de un plan de negocios adaptada a las condiciones de las empresas del sector MIPYME, de tal manera que sirva como un instrumento de apoyo a las redes empresariales para dar este paso tan importante en el desarrollo empresarial.

Como toda guía, este instrumento puede ser utilizado tal y como está o adaptado a las necesidades y condiciones del grupo que lo requiera. El fin último es que sirva para la formulación de planes de negocio objetivos, alcanzables y exitosos.

La edición de este material fue hecha a partir de los materiales utilizados para los talleres de capacitación de articuladores y articuladoras de redes empresariales. Elaborados por los consultores internacionales de ONUDI, Marco Dini y Carlos López Cerdán, con el apoyo de textos de diferentes cursos de administración de negocios.

El contenido ha sido adaptado a las condiciones de las redes empresariales horizontales formadas en Nicaragua y los resultados han sido recopilados a partir de la sistematización de experiencias, realizada por el equipo de consultores del proyecto llevado a cabo hasta mediados de 2002.

Premisas para la formulación de un plan de negocios

La formulación de planes de negocios, su ejecución y administración eficiente son tareas vitales para la inclusión de las micro y pequeñas empresas en procesos de desarrollo económico.

Sin embargo, los empresarios y las empresarias de este sector de la economía generalmente vinculan la solución de sus problemas con la obtención de recursos, ya sean materiales, financieros o humanos, que deben traerse de fuera de la empresa, y pierden así muchas oportunidades de resolverlos a partir de sus propios medios o de acciones articuladas.

La identificación de ideas de negocio es un primer paso, muy importante para concebir y desarrollar un negocio exitoso, pero no es suficiente ya que generalmente las empresas requieren mejorar su tecnología, la calificación de su mano de obra y la calidad de sus productos para desarrollarse y estar en capacidad de convertir la idea en un negocio real.

¿De dónde provienen las ideas de negocio?

- a) **Pueden surgir de una visión individual:** una idea concebida por algún empresario o empresaria integrante de la red que es compartida con el resto de integrantes.
- b) **Puede responder a una necesidad urgente:** la identificación de un problema que impide a la red crecer o realizar sus negocios en mejores condiciones y alcanzar mayor rentabilidad.

- c) **Puede derivarse de otros negocios de menor escala:** los resultados positivos de una acción conjunta exitosa pueden servir de motivación para idear negocios de mayor nivel.
- d) **Puede responder a un nicho de mercado evidente:** en algunos casos las condiciones externas nos muestran nichos de mercado que pueden ser aprovechados para hacer un negocio exitoso, siempre y cuando ese nicho se ocupe en el momento y las condiciones apropiadas.

Sin embargo, es necesario advertir que, en muchos casos, las ideas de negocio propuestas no necesariamente responden al mercado ni a clientes potenciales, debido a que una idea de negocio no siempre corresponde a una oportunidad de negocio.

IMPORTANTE

La oportunidad de negocio está en función del mercado... la idea no siempre. Las ideas son una condición necesaria, pero no suficiente, para el éxito de un negocio.

Las redes empresariales deben aprender a diferenciar entre una idea y una oportunidad de negocio, tomando en cuenta algunos criterios como los siguientes:

- Una buena oportunidad de negocio requiere la revisión cuidadosa de los factores clave entre los que se enmarca.
- La oportunidad de negocio debe ser de un tamaño significativo para justificar entrar en ella, con un crecimiento de mercado que garantice su éxito a pesar de la competencia.
- Las empresas deben tener condiciones básicas para responder de forma adecuada a las demandas que les planteará la oportunidad identificada.
- Debe ser potencialmente rentable de acuerdo con los instrumentos de análisis financieros disponibles.
- El análisis de riesgos debe arrojar un balance positivo.

Algunos de los parámetros y criterios principales utilizados por los especialistas y las especialistas en análisis financiero de los negocios son los siguientes:

- Existe un mercado con rápido crecimiento (al menos un 30 por ciento anual).
- Tenemos capacidad de proveer productos o servicios de calidad que capten de forma rápida los segmentos del mercado a los que queremos llegar.
- No enfrentaremos competidores monopólicos y por tanto hay segmentos de mercado disponibles.
- Podemos obtener beneficios brutos al menos de entre el 30 y el 40 por ciento.

En el caso de nichos de mercado coyunturales y de corta duración, saber si podemos colocar un producto de carácter situacional en el corto plazo y con alta rentabilidad.

Los financieros parten de la premisa de obtención de máximo provecho con mínimo de esfuerzo.

Un ejemplo de producto situacional es el de los lentes para ver un eclipse. Este producto se vende barato y solo sirve para esa fecha. Por supuesto que los costos son muy bajos y la rentabilidad es extraordinaria por el volumen de ventas.

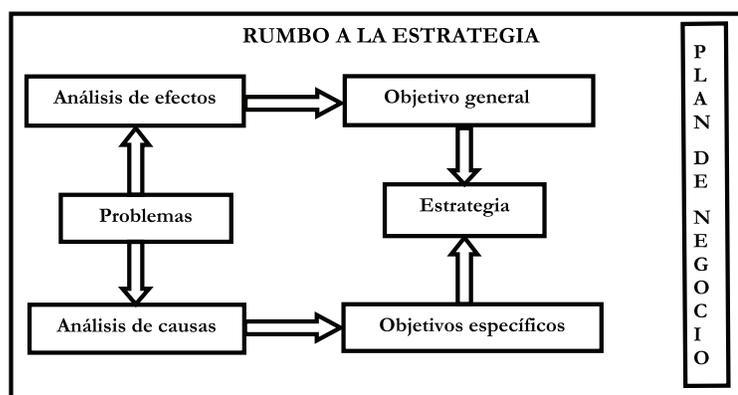
- Potencial de rentabilidad, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de entre 30 y 50 por ciento y un Valor Actual Neto (VAN) positivo.

Desde el punto de vista financiero, siempre es indispensable hacer el análisis de la rentabilidad, ya que de la disponibilidad de liquidez depende el pago de las inversiones, pago de intereses, ganancias, entre otros.

¿Cómo estimar la oportunidad de negocio?

Necesitamos estimar el futuro mediante:

- El conocimiento y análisis del pasado.
- El estudio del presente.
- El pronóstico del futuro para llegar a una situación deseada.
 - Analizando los problemas de nuestra red.
 - Todo problema se compone de dos categorías:
 - Causa
 - Efecto
 - En general, siempre se atacan los efectos y no las causas de los problemas.
 - El problema se resuelve cuando se elimina la causa.



Problemas y planes de negocio

Priorización de problemas

- No podemos resolver todos los problemas a la vez.
- En la priorización de los problemas, deben participar todos los integrantes y todas las integrantes del grupo o de la red con apoyo de el articulador o la articuladora.
- Problemas que no podemos resolver o son muy difíciles de cambiar, generalmente dependen de factores exógenos:
 - Políticas financieras.
 - Regulaciones del ambiente.
 - Políticas de exportación.

Partimos de los problemas que están amenazando de forma inmediata a la red

- Todo problema en la empresa nos obliga a buscar una solución y esa solución, generalmente, es un proyecto económico o social o un plan de negocios.
- Al decidirnos por un plan de negocios lo primero que debemos revisar es la posición competitiva de nuestro grupo o red:
 - ¿Qué recursos tenemos para empezar?
 - ¿Qué hace falta?
 - ¿Qué dificultades podemos encontrar?
 - ¿Cuál sería la solución que nos favorece y es fácil ejecutar?
- La búsqueda de los problemas y soluciones se inician con un análisis FODA.

Esta es una herramienta de análisis que permite trabajar en conjunto a todas las personas que participan en las acciones de organización, gerencia, comercialización de la red, y puedan definir la problemática de forma integral y buscar soluciones integrales.

- **Fortalezas:** están constituidas por la experiencia y conocimientos de los recursos humanos, los recursos materiales, financieros y de información que posee el grupo. Si conocemos nuestras fortalezas, tomaremos mejores decisiones.
- **Oportunidades:** son circunstancias de naturaleza externa que están en el ambiente, que pueden aprovecharse en beneficio de la red. El articulador o articuladora y la red deben aprender a reconocerlas y aprovecharlas al máximo.
- **Debilidades:** la carencia que padece la red son elementos que representan una desventaja y que afectan nuestras decisiones.
- **Amenazas:** peligros del medio ambiente que nos pueden afectar y ponen en peligro el éxito de un plan de negocios.

Criterios para analizar la idea de negocio:

1. Responde a problemas concretos de la red o propicia desarrollo orientado de acuerdo a la estrategia y visión.
2. Existe consenso acerca de su necesidad de ejecución.
3. Existe posibilidad de obtener los recursos necesarios para su ejecución.
4. Es viable desde el punto de vista financiero.

Si la **idea de negocio** es para una red, se debe discutir y aprobar en asamblea general de socios.

De la idea al plan de negocios

El plan de negocios se vuelve un instrumento para toma de decisiones, control y seguimiento de trabajo y contesta las preguntas siguientes:

- ¿Cuál es el objetivo que se pretende alcanzar con el plan de negocios?
- ¿Cuáles son los riesgos más significativos de una inversión o uso del capital de trabajo?
- ¿Qué tipo de inversiones y tecnología se requiere?
- ¿Cuál es su tamaño y su localización?
- ¿Cuál será la estrategia de mercado?
- ¿Qué perspectivas financieras hay?
- ¿Se prevén riesgos y amenazas en general?

Todas las preguntas que se nos ocurran serán consideradas y contestadas en un plan de negocios.

Lo ideal es que el equipo que formule el plan de negocios tenga experiencia gerencial en mercados, finanzas. Que los empresarios y empresarias participen para que haya consenso del plan y se propicie la apropiación del mismo.

Los empresarios y las empresarias deberán dedicar al menos los fines de semana a revisar el avance del trabajo y dar sus recomendaciones pertinentes.

Importante

Ejemplo: una fábrica de muebles adquiere, con urgencia, máquinas para acabado de muebles. Esto generará varios efectos positivos, entre otros:

- Mejor calidad y acabado.
- Acceso a nichos de mercado.
- Mayores ingresos.
- Sirve de vehículo para desarrollar una campaña de promoción del producto de la red.
- Desarrolla la capacidad de gestión.

Herramientas y equipos que se necesitan para la elaboración del plan de negocios

En los cursos más tradicionales de administración de negocios o economía se enseñan los métodos para la elaboración de un plan de negocios, utilizando las herramientas básicas y haciendo los cálculos “a mano”.

Sin embargo, hoy en día los programas informáticos son utilizados como una herramienta más rápida y eficiente para la elaboración de un plan de negocios y todos sus componentes; de tal manera que recomendamos auxiliarnos de la tecnología para llevar a cabo la formulación del plan de negocios de forma más eficiente.

Aun en el caso de empresas con menos desarrollo en lugares alejados, es posible conseguir el apoyo necesario para elaborar planes y documentos en hojas de cálculo y procesadores de texto.

El equipo que formula el plan de negocios debe manejar estos instrumentos:

- Hojas de cálculo / Procesador de textos. Sirven para presentar presupuestos y proyecciones financieras, así como para la presentación de los diferentes capítulos en que se divide el plan de negocios para su explicación y fundamentación.
- Base de datos / diseño de gráficos. Es útil para la presentación de esquemas e imágenes que pueden dar más fuerza a los hallazgos realizados y a las propuestas que se presentan en el plan de negocios; particularmente, es un recurso necesario para resumir en gráficos una serie de datos o estadísticas que podrían resultar de difícil lectura y entendimiento.
- Contabilidad y finanzas. Sirve para hacer los cálculos financieros y, en especial, las estimaciones para el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Niveles de profundización de un plan de negocios

Al formular un plan de negocios se profundiza en diferentes niveles:

- **La idea:** con este nivel del estudio de posibilidades de negocios el riesgo e incertidumbre para la toma de decisiones son muy altos.
- **El perfil:** se hace sondeo de mercado, se estiman las inversiones y se hace análisis financiero. En esta etapa aún existe un nivel de incertidumbre alto.
- **El estudio de pre factibilidad:** se profundiza el estudio de mercado, se hace análisis financiero y económico, la toma de decisiones ha disminuido el riesgo e incertidumbre de forma considerable.
- **El estudio de factibilidad:** (a nivel de detalle), se puede tomar una decisión con un nivel de incertidumbre muy bajo, el riesgo de tomar una mala decisión es mínimo.

Generalmente las instituciones financieras solicitan a las pequeñas y medianas empresas un plan de negocios con un perfil avanzado y, como se mencionó antes, se hace énfasis en el mercado, inversiones, tamaño y localización del proyecto, así también se mide la capacidad de pago y de acumulación de capital del plan.

Análisis de riesgos y de género

a) Análisis de riesgos

Al momento del análisis de riesgos se debe partir de la información obtenida en el ejercicio FODA, particularmente en lo que se refiere a las secciones de amenazas y debilidades; no obstante, esta información puede ser insuficiente para tomar decisiones a este nivel, ya que se deben considerar también los resultados del estudio de mercado y, principalmente, un análisis a profundidad que debe hacer la red sobre las tendencias de la demanda versus la capacidad de adaptación de oferta; igualmente se necesita profundizar en el conocimiento de la capacidad de manejo financiero, respecto a deudas y obligaciones.

El análisis de riesgos debe considerar también las condiciones ambientales y la posibilidad de ocurrencia de fenómenos naturales que puedan afectar la actividad empresarial e incluso infligirle daños materiales. Todos estos análisis se hacen con el fin de considerar en el plan de negocios las acciones necesarias para reducir el margen de riesgo y enfrentar, de forma adecuada, aquellas condiciones consideradas como inevitables; esto implica la posibilidad de incluir en los planes mecanismos de actualización de la información sobre el mercado, medidas para fortalecer capacidades en manejo financiero e, incluso, la compra de seguros para poder enfrentar casos fortuitos o de fuerza mayor.

b) Análisis de género

El análisis de riesgos también debe considerar los riesgos de género. Por ejemplo, las mujeres por su condición de género muchas veces pueden tener conflictos al tener posiciones de poder, desde conflictos con su familia hasta conflictos con los demás integrantes de la red. Esto no quiere decir que por estas razones las mujeres no puedan estar en posiciones de poder y toma de decisiones, por supuesto que sí pueden, pero hay que estar alerta para poder enfrentarlos positivamente.

Estudio de impacto ambiental

Debido a las responsabilidades sociales que toda empresa/unidad productiva debe cumplir, así como por las exigencias legales, se debe realizar un estudio de impacto ambiental del negocio que ha definido la red en su plan de negocios. Este estudio se realizará si la naturaleza del negocio propuesto lo amerita, ya que en el caso de proyectos de comercialización, de diseño de nuevos productos u otros, no se necesita hacer el análisis de impacto ambiental si de antemano no se identifican impactos probables o significativos.

En el caso de proyectos que implican construcción de planteles, instalación de maquinarias, producción de bienes con márgenes considerables de desechos, etc., se debe realizar el estudio de impacto ambiental con el fin de anticipar las posibles afectaciones que se provocará en el entorno biofísico, cuantificar su magnitud e identificar medidas dirigidas a reducir o eliminar los efectos negativos provocados por la eliminación de desechos sólidos, líquidos o gaseosos, así como la mitigación de otros efectos contaminantes tales como el ruido, la generación de polvo por movimientos de tierra, entre otros.

El contenido de un plan de negocios

Índice metodológico básico para la formulación de un plan de negocios:

- I. Resumen ejecutivo
- II. Objetivo del proyecto
 1. Definición de el o los objetivos estratégicos
 2. Definición de misión, visión, valores y líneas estratégicas de la red
 3. Objetivos específicos y resultados esperados. Descritos de forma precisa y en términos que permitan evidenciar los logros que la red prevé alcanzar y los plazos para conseguirlos
- III. Investigación de mercado
- IV. Estudio técnico
- V. Organización y administración del negocio
- VI. Impacto ambiental
- VII. Programa de inversiones
- VIII. Evaluación económica y financiera
 1. Estimación de presupuestos
 2. Cuantificación de la inversión requerida (recursos materiales, humanos y financieros que se necesitará invertir en la red para llevar a cabo el proyecto)
 - a. Proyección de los gastos en que incurrirá el proyecto para su funcionamiento⁷
 - b. Proyección de ingresos por ventas o servicios
 - c. Estimación de utilidades
(ingresos proyectados – gastos proyectados = utilidades)
- IX. Análisis de riesgos
- X. Conclusiones y recomendaciones

⁷ La diferencia entre inversión y gastos es que la primera se hace en momento puntuales del proyecto (por ejemplo, la compra de maquinaria), mientras que los gastos son los insumos cotidianos requeridos para el funcionamiento de la empresa (por ejemplo, el salario de un o una gerente).

Este esquema se adecua tomando en cuenta la realidad de cada empresa o red empresarial y no debe considerarse una camisa de fuerza.

Sin embargo, cualquier esquema debe respetar un orden lógico y secuencial. Por ejemplo, no podemos hacer análisis financiero si no hemos determinado nuestras ventas, costos e inversiones y para ello se debe estudiar antes el mercado potencial.

Uno de los capítulos más importantes en la formulación de un plan de negocios es el estudio de mercado, incluso el mismo puede ser el eje central del plan y debe investigarse al detalle.

El estudio de mercado de un plan de negocios pretende cuantificar la oferta y la demanda para conocer y poder determinar las posibilidades de mercado de una nueva unidad de producción o de servicios.

Si no hay espacio para nuestro producto en el mercado (lo que se llama comúnmente segmento de mercado no atendido), no tiene razón la producción. Ahí radica la importancia del estudio, pues nos permitirá conocer a la competencia, el producto de la competencia, los precios, los costos, los canales de comercialización, entre otros.

El estudio de mercado

- Cómo determinar la información de mercado
- Características del producto
- Demanda aparente o consumo potencial
- Tamaño del mercado
- Demanda efectiva
- Demanda insatisfecha
- Volúmenes vendibles
- Competencia o análisis de la oferta

Debemos recordar que el producto es minuciosamente registrado por el gusto del consumidor, características como color, olor, tamaño, uso, precio, peso, entre otros.

Incluso, el lugar donde permanecerá este producto, en el hogar, será procesado por el cerebro del consumidor.

Entonces la empresa se analiza hacia adentro y hacia fuera, debiendo ser capaz de registrar hasta el más mínimo detalle del producto que vamos a sacar al mercado.

Cuál es el mejor producto similar, si existen productos sustitutos, tipo de empaque, calidad del producto.

Cómo determinar la información de mercado

- Información secundaria: bibliotecas, bancos, ministerios, alcaldías, embajadas, entre otros.
- Información primaria: encuestas dirigidas, entrevistas, grupos de opinión, auto-diagnóstico, entre otros.

Cuando el plan de negocios está dirigido al mercado local o al propio grupo, se recomienda la información primaria.

Características del producto

- Producto principal y subproductos: describir propiedades y usos. Presentación y empaque.
- Producto sustituto: los que pueden sustituir al producto principal.

Demanda aparente o consumo potencial

- Clasificar clientes potenciales en grupos homogéneos.
- Identificar a los compradores más grandes de cada segmento.

Crecimiento anual del mercado

- Proyecciones de tres a cinco años.
- Factores que afectan el crecimiento del mercado.
- Historia del crecimiento del mercado.

Demanda efectiva

- Se determina por el porcentaje de la intención de compra que los encuestados y las encuestadas expresan en la entrevista (muestra).

Demanda insatisfecha

- Se determina cuantitativamente mediante el análisis comparativo de la oferta y la demanda actual y sus proyecciones respectivas. Da, como resultado, los volúmenes vendibles estimados.

Competencia o análisis de la oferta

- Valorar fuerzas y debilidades de productos competitivos y sustitutos.
- Comparar precios, calidad y servicio al cliente.
- Determinar la participación en el mercado de la competencia.
- ¿Quién fija los precios?
- ¿Cuántas empresas entran al mercado estudiado o salen de él?

El plan de mercadeo

¿Qué nos proponemos para captar clientes potenciales? ¿Cómo desplazamos a la competencia? Para ello se hace necesario responder las preguntas siguientes:

- ¿Determinamos la estrategia de mercado?
- ¿Cuáles son los precios más convenientes?
- ¿Cuáles son las tácticas de venta más convenientes?
- ¿Qué políticas de ventas, servicios y garantías debemos ofrecer?
- ¿Cuál es nuestra promoción y canales de distribución?

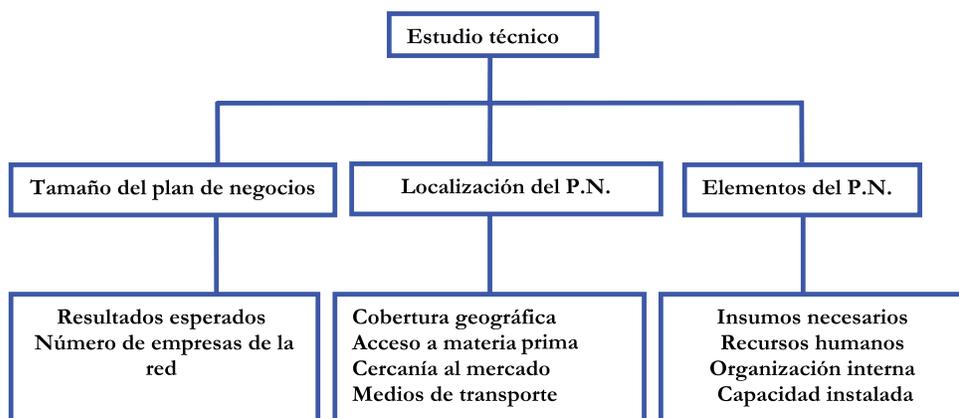
Para la formulación del plan de mercadeo nos basamos en toda la información que se recolectó en el estudio de mercado y la estrategia de permanencia en el mercado. El objetivo fundamental es posesionarnos en el mercado y competir con el resto de fabricantes, empresarios y empresarias.

Tamaño y localización

Este capítulo, desde el punto de vista técnico, es el más importante, pues a partir del estudio de mercado y la definición de la producción proyectada, podemos determinar la capacidad instalada de una agroindustria, por ejemplo:

Si vamos a montar una fábrica de muebles, con capacidad para procesar 100 muebles mensuales, porque ello lo determina la mano de obra, infraestructura y materia prima, no podríamos comprar maquinaria para producir 500 muebles, pues al no aprovechar la capacidad instalada la empresa no llega al punto de equilibrio y puede estar perdiendo.

- Factores que determinan el tamaño del plan de negocios.
- Factores que inciden en la localización de un plan de negocios.



El estudio técnico

Tamaño y localización

Factores que determinan el tamaño de un plan de negocios:

- Demanda (factor condicionante más importante).
- Cuánto vamos a producir en bienes y servicios.
- Estrategia comercial.

Factores que inciden en la localización de un plan de negocios:

- Medios y costos de transporte.
- Disponibilidad de mano de obra y materia prima.
- Cercanía de las fuentes de proveeduría.
- Cercanía del mercado potencial.
- Factores ambientales.
- Equipamiento infraestructural (energía, agua, teléfono, combustible).
- Posibilidad de eliminar desechos contaminantes.

Aspectos financieros:

- Inversiones.
- Flujo de caja.
- Criterios de evaluación del plan de negocios (VAN, TIR, relación costo-beneficio, punto de equilibrio).
- Estado de resultado.

Inversiones de un plan de negocios

Un plan de inversiones sirve para establecer los rubros y cuantificar los costos, de forma que sea posible detallar los recursos con que se cuenta y los que se requerirán de fuentes externas de financiamiento para cubrir la inversión.

Las inversiones efectuadas antes de la puesta en marcha del plan de negocios pueden agruparse en tres tipos.

- **En activos fijos** o bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de los insumos o que sirvan para el desarrollo normal del plan de negocios (terrenos, obras, máquinas, oficinas, bodegas, entre otros). Los activos fijos se deprecian según su vida útil.
- Las inversiones en **activos intangibles** son todas aquellas que están constituidas por los servicios o derechos adquiridos que son indispensables para la puesta en marcha del plan de negocios, gastos de organización, patentes, licencias, capacitación, entre otros. Estos gastos deben ser amortizados y afectarán el flujo de efectivo.
- **El capital de trabajo** constituye un conjunto de recursos necesarios para la puesta en marcha del plan de negocios y debe ser considerado un activo corriente o de corto plazo.

Inversiones durante la ejecución del plan de negocios

Es importante proyectar las inversiones de reemplazo de activos y nuevas inversiones para la ampliación de la producción o servicios. Esto se encuentra relacionado con el tamaño y diseño del plan de negocios.

Elementos del flujo de caja (origen y aplicación de fondos)

Los costos que componen el flujo de caja se derivan de los estudios de mercado, técnico y organizacional.

Cada uno de ellos cuantificó y definió los recursos básicos para la ejecución del plan de negocios, llevándolos a costos detallados de acuerdo con su utilización.

La importancia de este cálculo radica en que el mismo nos alerta sobre los siguientes factores:

- a) Todos los egresos e ingresos por producción, inversiones, capital de trabajo, por mes, año y en la vida útil del plan de negocios.
- b) Nos dice exactamente en qué mes, año, tendremos necesidad de capital adicional y dónde buscarlo.
- c) Mide tanto la capacidad de pago del proyecto que impulsa el plan de negocios de la red, como la capacidad de reposición de inversiones.

- d) Nos permite dar seguimiento a la ejecución real del plan de negocios por el tipo de períodos que determine la dirección de la red.

Criterios de evaluación del plan de negocios

- El valor del dinero en el tiempo.
- El inversionista debe ser remunerado con una rentabilidad por arriesgar su dinero en el presente.
- Un dólar recibido ahora es más valioso que un dólar dentro de cinco años, en función de todas las posibilidades de inversión a la fecha, por tanto los ingresos futuros deben de descontarse siempre.

- Los principales métodos para medir el flujo de efectivo descontado son:
 - **Valor Actual Neto (VAN)**
 - **Tasa Interna de Retorno (TIR)**
- También se utilizan:**
- Relación beneficio / costo (se descuentan los ingresos y egresos).
 - Punto de equilibrio.

La relación beneficio/costo

Mide la relación entre los ingresos y los costos totales en cualquier momento durante la vida útil del plan de negocios.

$B/C = \text{Ingreso total} / \text{costo total}$ (el formulador podrá estimar en valor presente los valores mediante técnicas que le competen a él como técnico especialista en la materia).

El resultado obtenido indicará lo siguiente:

Si la relación es mayor que 1, quiere decir que después de cubrir los costos genera ganancia por unidad invertida.

Si la relación es igual a 1, no genera beneficio.

Si la relación es menor que 1, no es recomendable hacer la inversión.

Ejemplo de un estado de resultados proyectado

El estado de resultados es una herramienta que permite conocer la tendencia de las actividades financieras proyectadas en el tiempo y determinar si habrá ganancias o pérdidas.

Estado de resultado de una pequeña empresa

Items	Componentes	Montos en \$
Ventas netas		100,000.00
Menos el costo de lo vendido		51,000.00
Materia prima	35,000.00	
Mano de obra	8,500.00	
Gastos de fabricación	7,500.00	
Menos depreciación		1,000.00
Utilidad bruta		48,000.00
Menos gastos de operación	20,000.00	
Gastos de ventas	10,000.00	
Gastos de administración	10,000.00	
Utilidad de operación		28,000.00
Menos gastos financieros		12,000.00
Utilidad antes del impuesto sobre la renta		16,000.00
Menos impuesto sobre la renta 25%		4,000.00
Utilidad neta		12,000.00
Porcentaje de utilidad neta sobre las ventas		12.00%

Cuando se proyectan los estados financieros, se hacen bajo el cálculo de las proyecciones de ventas, costos y gastos.

11. Esquema o sistema de monitoreo y evaluación

Línea de base

Una línea de base es una evaluación inicial que se hace con el objetivo de establecer un punto de referencia y poder medir los cambios que se presenten, producto de las intervenciones. En este caso se trata de medir los cambios que ocurren con la organización de las redes. La línea de base es muy útil para identificar cómo se está actualmente y así se puede evaluar en el futuro si los cambios fueron positivos o negativos, si los esfuerzos compensan las ganancias, entre otros.

Lo ideal es construirla durante los primeros meses, en la fase inicial de identificación y selección de empresas/unidades productivas; debe contener la información recabada con la aplicación del análisis preliminar de las empresas/unidades productivas con las cuales se integra la red.

Probablemente, algunos de esos datos se encuentran ya en documentos y archivos de las empresas/unidades productivas o de la institución facilitadora del proceso de articulación. Sin embargo, se hace necesario actualizar y completar datos necesarios para realizar el trabajo de monitoreo y evaluación.

El establecimiento de información de base debe realizarse también con las empresas/unidades productivas que se vayan integrando a la red, si las personas que conforman el grupo inicial deciden ampliarlo; por lo tanto, se recomienda utilizar una herramienta de uso sencillo para obtener la información básica, sin que esto implique alterar el ritmo de las actividades ordinarias de las empresas/unidades productivas.

Para recopilar la información inicial se debe identificar o diseñar una encuesta e instrumentos de diagnóstico que permitirán obtener los datos necesarios, ya sea en entrevistas individuales o en sesiones conjuntas con empresarios y empresarias.

Es muy importante que al realizar esta línea de base, se recopile toda la información desagregada por sexo. También describir cómo están establecidas las relaciones de poder, identificando cuántos hombres están en posiciones de poder y cuántas mujeres, comparando los ingresos de los hombres con los ingresos de las mujeres, el porcentaje de participación de hombres y mujeres en los trabajos reproductivos, la toma de decisiones (estratégicas, administrativas, cotidianas, en el negocio, en la casa, entre otros) en manos de hombres y mujeres. Identificar el porcentaje de hombres en trabajos tipificados como femeninos (comiderías, limpieza, textil vestuario, entre otros) y el porcentaje de mujeres en trabajos tipificados como masculinos (transporte, maderero, construcción, entre otros).

Monitoreo

El monitoreo lo realizan la persona que articula la red y la junta directiva de la misma, con el apoyo de la institución consultora que acompaña el desarrollo tanto del articulador o articuladora como de la red, de acuerdo con los indicadores definidos y tomando en cuenta la información generada en la línea de base, la que se irá comparando con la información actualizada que se obtenga en cada ejercicio de evaluación.

Se pueden utilizar guías de monitoreo y reportes de actividades en períodos mensuales, cuatrimestrales o semestrales según sea el caso; estas guías se definen en base a los indicadores seleccionados y se aplicarán de tal forma que la información generada sea útil, no solamente para la evaluación del proceso de desarrollo de la red y sus actividades desde la perspectiva de la institución articu-

ladora, sino también para uso de los empresarios y las empresarias en lo que respecta a toma de decisiones y definición de planes de trabajo.

Se debe tomar en cuenta en las herramientas de monitoreo y evaluación que aplique la red que hay que:

- evaluar la relación a lo interno del grupo y con la persona articuladora,
- sistematizar lecciones aprendidas.

El trabajo de monitoreo debe contemplar tanto aspectos cuantitativos como cualitativos, por lo que los indicadores identificados han de permitir la entrada a estos dos ámbitos de análisis. El monitoreo debe ser sensible a la equidad de género, para identificar los avances en la equidad de relaciones entre hombres y mujeres.

Otro criterio importantísimo para el trabajo de monitoreo es que debe ser realizado con la participación más amplia y efectiva de las empresas/unidades productivas que integran la red, por lo que los instrumentos y metodologías de obtención de información y análisis de resultados deben ser de carácter participativo.

En las fases de ejecución de proyectos conjuntos, la participación de empresarios, empresarias e instituciones externas al proyecto puede ser también necesaria en algunos casos, ya que la percepción que desde afuera se tenga del trabajo de la red es también muy importante para dar mayor objetividad al análisis y a la toma de decisiones.

Indicadores

Para el trabajo de monitoreo y evaluación se recomienda tomar en cuenta los indicadores que se presentan a continuación:

1. Indicadores generales (a todos los niveles)

Cuantitativos

Número de empresas/unidades productivas que integran la red.

Número de proyectos/negocios conjuntos desarrollados.

Número de instituciones de apoyo que se ha logrado involucrar y tipo de apoyo logrado.

Desempeño de las empresas/unidades productivas en:

Ventas (mercado interno y mercados internacionales)⁸

Utilidades

Empleo

Inversiones/capitalización

Costos de producción

Cualitativos

Disposición para trabajar de forma conjunta.

Apropiación de la red empresarial por parte de los empresarios y las empresarias.

⁸ Dado que las pequeñas empresas inician sus exportaciones de forma indirecta (a través de intermediarios e intermediarias), es importante considerar ambas formas de exportar (directa e indirecta) al momento de evaluar este indicador.

Capacidad de gestión de los empresarios y las empresarias que integran la red.
Desarrollo de actitudes empresariales.

1. Indicadores nivel red empresarial
2. Indicadores nivel articulador/articuladora
3. Indicadores nivel equidad de género

Indicadores generales

Empresas/unidades productivas jefeadas por hombres y mujeres dentro de la red y su grado de éxito.
Impacto de los ingresos en la calidad de vida de la familia diferenciados por empresa/unidad productiva y sexo.

Indicadores por red

Avance en visión empresarial.
Capacidad de relacionarse con el entorno.

Indicadores de empoderamiento de género

Indicadores de empoderamiento económico de las mujeres
Propiedad de capital (local, crédito)
Propiedad del negocio legalizado
Disponibilidad de tiempo de hombres y mujeres
Formación y capacitación
Posicionamiento en el mercado

Indicadores de empoderamiento social y cultural de mujeres

Nivel de escolaridad
Se logra acuerdo con pareja, hijos e hijas para la disponibilidad de tiempo
Vínculo con redes y organizaciones locales

Indicadores de empoderamiento social y cultural de hombres

Nivel de escolaridad
Asume responsabilidad en las tareas reproductivas
Compartir las decisiones estratégicas

Evaluación

En las fases de desarrollo de negocios conjuntos de la red y en los casos en que éstas reciben apoyo financiero de entidades de cooperación, se hace necesaria una evaluación externa, preferiblemente al cierre del proyecto que ha sido apoyado o al finalizar el ejercicio anual; sin embargo, la junta directiva debe establecer una coordinación estrecha con el equipo evaluador, particularmente en lo que se refiere al análisis y valoración del cumplimiento de los objetivos y resultados esperados, la actualización del análisis contextual y la identificación de lecciones y mejores prácticas, con el fin de lograr una evaluación que permita aprender y mejorar el desempeño y no solamente fiscalizar los resultados.

Para llevar a cabo actividades de evaluación de forma eficiente, se debe partir de la información recopilada por el trabajo de monitoreo y el análisis de los indicadores cuantitativos y cualitativos que ha sido realizado de forma sistemática por el equipo de consultores y consultoras de ONUDI o de la institución que promueva la red y por el articulador o la articuladora y por la directiva de la red, y profundizar en aquellos aspectos que corresponda, particularmente en el análisis de impactos y la identificación de lecciones y áreas de aprendizaje.

Es importante aprovechar la información y los análisis realizados con los empresarios y las empresarias y la institución articuladora o aquellos que han sido consultados durante el trabajo de monitoreo y evaluación, para identificar oportunidades y necesidades que nos obliguen a ajustar los planes de trabajo y a cambiar en aspectos específicos, por lo que se recomienda, también, realizar sesiones para compartir los resultados de las actividades de evaluación con énfasis en el aprendizaje de experiencias y el mejoramiento de procesos, instrumentos y aplicación de metodologías.

Descripción de instrumentos de monitoreo y evaluación

Nivel empresas/unidades productivas

A nivel de empresas/unidades productivas se utilizarán las guías de monitoreo y recopilación de información ya mencionadas en este documento, además de los instrumentos de diagnóstico que son aplicados en la fase inicial de organización de la red y en los momentos previos a la ejecución de proyectos o negocios conjuntos, para comparar el antes con el durante y el después.

Esta información debe ser monitoreada periódicamente utilizando guías para evitar la improvisación en la recolección de datos. Hay que tomar en cuenta la frecuencia con que se hará el trabajo de monitoreo, ya que resulta tedioso e innecesario hacerlo en períodos muy cortos (por ejemplo mensual o menos), o puede resultar inoportuno hacerlo en períodos muy espaciados (por ejemplo en frecuencias mayores a cuatro meses).

Nivel red

A nivel de la red se utilizará la herramienta de evaluación de red (NET⁹ por sus siglas en inglés), que ha sido diseñada y validada para su uso en el análisis del desarrollo de redes empresariales por parte de ONUDI en Nicaragua.

Esta herramienta fue diseñada y establecida para evaluar el proceso de organización y evolución, así como la calidad del desarrollo de las redes empresariales horizontales utilizando la metodología paso a paso. Su aplicación se realiza de manera periódica en intervalos de tiempo que no excedan el año, y es lo más recomendable aplicarla cada seis meses.

Está formada por una matriz que se aplica a cada una de las cinco fases de la metodología de formación de redes empresariales horizontales descritas a continuación:

1. Venta de la idea y selección
2. Generación de relaciones de confianza
3. Proyecto piloto
4. Proyecto estratégico
5. Gestión autónoma

⁹ Network Evaluation Tool.

Contenido de la evaluación por cada fase:

Fase I:

Criterios	Relacionado con
Cohesión.	Contactos iniciales.
Organización interna del grupo.	Liderazgo del articulador. Establecimiento de un grupo semilla.
Capacidad del grupo de analizar su posición (FODA).	Percepción de la necesidad de mejorar.
Capacidad de planear y mejorar.	Preparativos para la acción conjunta.
Evaluación de la estructura productiva.	Toma de conciencia de la necesidad de realizar cambios productivos.
Capacidad económica (ahorro).	Toma de conciencia del impacto económico de la actividad del grupo, primeras aportaciones para acciones colectivas.
Capacidad de relacionarse eficazmente con el entorno institucional.	El inicio de la relación con la institución promotora.
Equidad de género	Identificación de las actividades económicas de las mujeres.

Fase II:

Criterios	Relacionado con
Cohesión.	Intercambio de información inicial. Visitas entre empresas/ unidades productivas, generación de confianza.
Organización interna del grupo.	Primeras bases para la organización. Elaboración de reglamento interno. Establecimiento de una junta directiva provisional.
Capacidad del grupo de analizar su posición (FODA).	Análisis de las fuerzas y debilidades internas.
Capacidad de planear y mejora.	Plan inicial.
Evaluación de la estructura productiva.	Pequeños cambios en las empresas/ unidades productivas.
Capacidad económica (ahorro).	Aportaciones para acciones colectivas.
Capacidad de relacionarse eficazmente con el entorno institucional.	Contactos con el sistema de fomento, instituciones que pueden apoyar a la red.
Equidad de género	Mujeres participando en las redes.

Fase III:

Criterios	Relacionado con
Cohesión.	Establecimiento de los primeros compromisos.
Organización interna del grupo.	Organización funcional. Primera mesa directiva por funciones.
Capacidad del grupo de analizar su posición (FODA).	Definición de propósitos y objetivos/ Posición competitiva de la red.
Capacidad de planear y mejora.	Estrategia grupal para pequeños proyectos.
Evaluación de la estructura productiva.	Puesta en marcha de pequeños proyectos.

Crterios	Relacionado con
Capacidad económica (ahorro/crédito).	Fortalecimiento de la actividad económica del grupo, resultados de proyectos pilotos (optimización de recursos, incremento de ganancias, conocimiento de mercados nuevos). Establecimiento de un fondo común.
Capacidad de relacionarse eficazmente con el entorno institucional.	Capacidad de identificar y abastecerse de servicios o crédito para pequeñas inversiones
Equidad de género	Manejo conceptual de la sensibilización en equidad de género.

Fase IV:

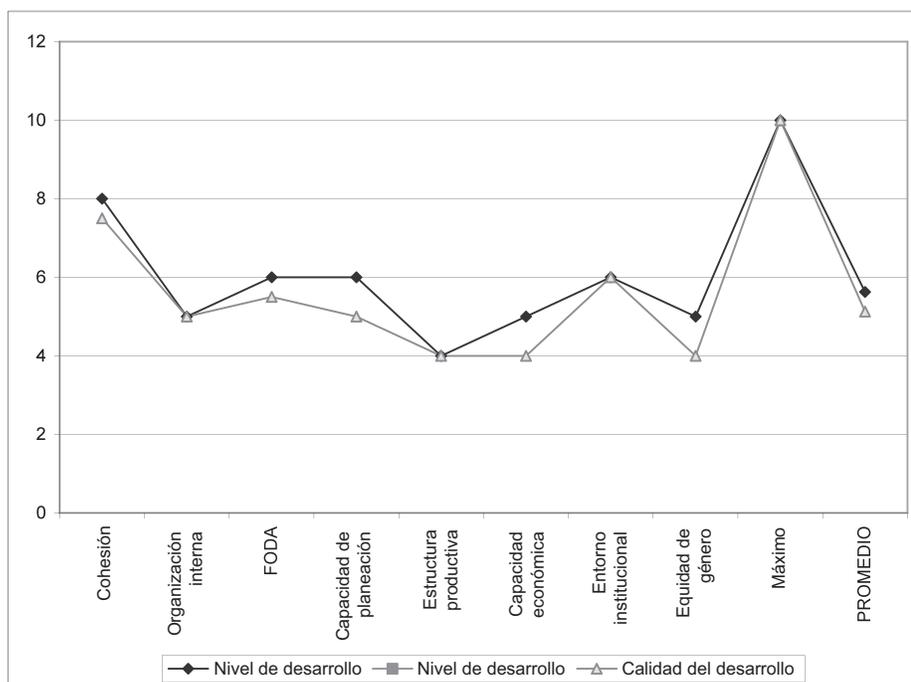
Crterios	Relacionado con
Cohesión.	Capacidad de ejecutar acuerdos establecidos. Capacidad de definir compromisos a mediano y largo plazo.
Organización interna del grupo.	Formalización de la estructura. Contratación de gerente para las acciones colectivas.
Capacidad del grupo de analizar su posición (FODA).	Análisis de la competitividad del grupo.
Capacidad de planear y mejorar.	Proceso formal de planeación.
Evaluación de la estructura productiva.	Ajustes en las empresas/unidades productivas en función del proyecto adoptado. Se extiende a cambios en la cadena productiva.
Capacidad económica (inversión conjunta).	Fortalecimiento de la capacidad económica o del capital del grupo.
Capacidad de relacionarse eficazmente con el entorno institucional.	Consolidación de las relaciones institucionales.
Equidad de género.	Integración de elementos que favorecen la equidad de género.

Fase V:

Crterios	Relacionado con
Cohesión.	Capacidad de funcionamiento independiente.
Organización interna del grupo.	Estructura organizacional claramente definida.
Capacidad del grupo de analizar su posición (FODA).	Monitoreo y evaluación sistemática.
Capacidad de planear y mejorar.	Innovación continua.
Evaluación de la estructura productiva.	Autosostenibilidad de la red.
Capacidad económica (ahorro).	Estabilidad económica de grupos y empresas/unidades productivas.
Capacidad de relacionarse eficazmente con el entorno institucional.	Proyecto de demostración.
Equidad de género.	Nivel de empoderamiento.

Resultado de una aplicación del net en los pueblos

	Nivel de desarrollo	Calidad de desarrollo
Cohesión	8	7.5
Organización interna	5	5
FODA	6	5.5
Capacidad de planeación	6	5
Estructura productiva	4	4
Capacidad económica	5	4
Entorno institucional	6	6
Equidad de género	5	4
Máximo	10	10
PROMEDIO	5.625	5.125



Estos criterios de evaluación deben abordarse en discusiones amplias con la directiva e integrantes de la red, pasando posteriormente de la discusión a llenar la matriz NET, utilizando el procedimiento de contestar preguntas que están definidas para cada una de las fases.

En cada una de las columnas en las que se asigna una calificación numérica, según el grado de avance de la red, el articulador debe discutir con los empresarios y las empresarias que participan en la evaluación las razones principales del cumplimiento o incumplimiento de cada criterio evaluado y plasmar este razonamiento por escrito.

El NET, como instrumento de evaluación de redes empresariales horizontales, es útil para:

- Medir el grado de avance de un grupo empresarial en su proceso de modernización y medir la calidad y consistencia de la organización, iniciativa y capacidad de emprender acciones conjuntas de desarrollo empresarial, teniendo como guía las cinco fases de la metodología de organización de redes.
- Realizar los ajustes necesarios en el proceso de planificación y ejecución del plan de un grupo empresarial, ya que nos permite ver como en una fotografía el estado actual y el nivel del grupo evaluado, conociendo sus puntos débiles, los cuellos de botella que los frenan, así como sus principales avances y fortalezas.
- Aportar al desarrollo de la red y de otras unidades empresariales, ya que se convierte en un facilitador de aprendizaje, puesto que la información obtenida tiene la calidad suficiente para aplicar lecciones aprendidas en cada grupo evaluado.

Los empresarios y las empresarias pueden aprender directamente en la realización de este ejercicio ya que les permite identificar el desarrollo real de la red a la que pertenecen, el articulador y la articuladora obtiene información para realizar un trabajo más eficaz con los empresarios y las empresarias, a quienes acompañan en su proceso de desarrollo empresarial.

Nivel articulador/articuladora

En este nivel se utilizará el instrumento de evaluación de articuladores y articuladoras.

La evaluación del articulador o articuladora consiste en revisar la eficiencia y eficacia en la aplicación de la metodología de redes empresariales horizontales, a partir de la primera fase “promoción y selección”, pasando por el desarrollo de confianza, primeras acciones conjuntas del grupo, proyectos estratégicos y gestión, hasta lograr la independencia o sostenibilidad de las redes bajo la responsabilidad del articulador o articuladora.

La persona que articula la red es clave al momento de facilitar y acompañar el proceso de desarrollo, se evalúa con una herramienta llamada BET¹⁰ (por sus siglas en inglés), desde la fase de organización hasta los negocios conjuntos y la autogestión empresarial; sin embargo, esto depende del alcance de logros en áreas específicas tales como:

Resultados (logros obtenidos en aspectos organizativos y económicos).

Interacción entre articulador/articuladora y empresarios/empresarias (grado de compromiso entre articulador/articuladora y empresarios/empresarias).

Orden (planes de mejoras colectivos y de empresas/unidades productivas; mecanismos de control).

Formación de recursos humanos para el apoyo al desarrollo de la red.

Desarrollo de el articulador o la articuladora (preparación continua del articulador en aula y asesoría en terreno).

Estas áreas se convierten en indicadores de desempeño, cuyo cumplimiento se medirá con su debida escala de calificación.

10 Brooken Evaluation Tool.

Períodos de evaluación

Se recomienda evaluar a la persona que articula la red con una frecuencia semestral y, en caso extraordinario, cuando alguna situación no prevista lo amerite.

¿Qué es lo que se evalúa?

La obtención de resultados cualitativos y cuantitativos del plan de articulación para cada red que se atiende.

¿Quién realiza la evaluación?

La persona (o personas) que tengan bajo su responsabilidad el articulador o la articuladora de la red.

Niveles de la evaluación

La evaluación de el articulador o la articuladora se realiza de acuerdo con las fases en que está organizado el proceso de evolución de la red empresarial, tomando en cuenta los criterios siguientes:

- 1) Evaluación semestral nivel 1, la cual se aplicará a las fases de:
 - Promoción y selección.
 - Generación de relaciones de confianza.
- Evaluación semestral nivel 2, la cual se aplicará a las fases:
 - Acciones piloto.
 - Proyectos estratégicos.
 - Gestión.

Indicadores

Las evaluaciones consideran los cinco indicadores definidos para el desempeño eficiente en el trabajo de articulación, los que a su vez están compuestos por criterios parciales:

- Resultados
- Interacción articulador/articuladora-empresarios/empresarias
- Orden (planeación y control)
- Formación de recursos humanos
- Desarrollo del articulador o articuladora

¿Cómo se miden los indicadores?

Se ha establecido una calificación ponderada por indicador, según el orden de importancia del mismo, para el desarrollo de la red a lo largo de las cinco fases, de acuerdo con el cuadro que se presenta a continuación.

Factores de ponderación del BET¹¹

Indicador	Factores de ponderación (en porcentaje)
Resultados	50
Interacción articulador/articuladora-empresarios/empresarias	20
Orden (planeación y control)	20
Formación de recursos humanos	5
Desarrollo del articulador o articuladora	5
TOTAL	100

La sumatoria de las calificaciones finales de los cinco indicadores nos dará la calificación total de el articulador o la articuladora alcanzada en el periodo de evaluación.

La evaluación de los indicadores deberá ir acompañada de un documento, no mayor de cuatro páginas, donde se describa el comportamiento de el articulador o la articuladora en el desarrollo de la red en cada uno de los cinco indicadores.

Para la evaluación semestral nivel 1, en el indicador resultados no se miden aspectos cuantitativos, por cuanto el crecimiento del proyecto de redes se inicia a partir de las primeras inversiones de sus integrantes.

Nivel de equidad de género

Una de las herramientas más importantes para el monitoreo y la evaluación del nivel de equidad de género, son las memorias que se levanten en las sesiones de sensibilización en género de los integrantes y las integrantes de la red. La información más relevante para el monitoreo y la evaluación de estas memorias es la correspondiente a las expresiones y reflexiones realizadas por los integrantes y las integrantes de la red. Es necesario recopilar esta información antes de que el facilitador o la facilitadora exponga sus reflexiones.

También se utilizarán para la evaluación los indicadores de equidad de género presentados anteriormente, los cuales se deben identificar en el primer nivel de la organización de las redes y evaluar durante el proceso.

Construcción de la línea de base

En cuanto al nivel de empresas/unidades productivas, los indicadores más importantes para ser considerados en una línea de base serían los siguientes:

1. En el área de desarrollo gerencial de la empresa/unidad productiva:

Control contable

Control de costos y gastos (salarios promedio para los trabajadores y las trabajadoras)

Ventas mensuales registradas

Planes de marketing

Empleo generado

Nivel alcanzado en la producción de bienes

Inversiones realizadas

Compras de insumos y materiales

¹¹ Elaborado por Carlos López-Cerdan, aplicado en la práctica por Filadelfo Arias.

Mano de obra calificada y no calificada (niveles educacionales)
Producción con calidad de exportación
Calidad del flujo de producción
Calidad gerencial

Toda la información anterior se recolectará con un cuestionario diseñado de forma sencilla y que aplicará el equipo del proyecto con apoyo de articuladores y articuladoras de instituciones contrapartes a nivel de empresas/unidades productivas y redes.

De acuerdo con la experiencia es difícil que sean los propios empresarios y empresarias quienes completen el cuestionario, el que debe tener no más de 30 preguntas bien estructuradas y ordenadas, de tal forma que no dejen que el empresario o la empresaria se diluya en las respuestas. Esto se da principalmente por la ausencia de registros contables y datos de producción actualizados en la mayoría de las empresas/unidades productivas del sector MIPYME, lo que obliga a obtener mucha de esta información de forma oral.

2. En el nivel de trabajo en redes:

Empresarios y empresarias integrados
Producción global de la red (proyecto piloto)
Créditos conjuntos
Inversiones conjuntas
Ventas conjuntas
Servicios conjuntos comprados (porcentaje de los costos totales asumidos por la red)
Participación en centros de desarrollo empresarial
Personal capacitado miembro de la red
Desarrollo gerencial

Los dirigentes y las dirigentes de la red generalmente tienen mayor preparación que el resto de los empresarios y las empresarias participantes y no tendrían problemas en proporcionar estos datos

3. En el nivel de articulador/articuladora:

Redes atendidas (directa e indirectamente)
Planes formulados (uso de instrumento de planificación)
Fase promedio alcanzada por las redes
Sistema de monitoreo y evaluación del articulador o articuladora
Facilitamiento de capacitación (talleres, encuentros, visitas, etc.)
Innovación de metodología para la atención de los empresarios y las empresarias y redes
Sensibilización en género

Una matriz de resumen para el seguimiento de la información podría ser la siguiente:

Nivel	Indicadores	Información de la línea de base	Metas	Logros alcanzados	Medios de verificación	Observaciones
Empresas/ unidades productivas						
Redes						
Articulador/ articuladora						

12. Taller sobre negociación y resolución de conflictos ¹²

Introducción

Como se explica en el manual de redes empresariales horizontales, las situaciones que pueden llevar a la existencia de conflictos en una red son muchas y están presentes en todo su proceso de evolución, por lo que la mejor forma de enfrentar estas situaciones consiste en prepararse para abordarlas de forma madura o minimizar las causas que puedan provocarlas.

No existe ninguna red suficientemente preparada para solucionar todos los conflictos que se presenten; por tanto, contar con conocimientos conceptuales y capacidades instrumentales para enfrentar situaciones conflictivas es de mucha importancia.

Por tales razones, hemos diseñado un taller sobre negociación y resolución de conflictos para ser impartido con articuladores y articuladoras de redes empresariales o con empresarios y empresarias.

Este taller junto con el de liderazgo constituyen dos de las herramientas más útiles para comprender la naturaleza de los conflictos y el por qué es tan complejo en algunas circunstancias llevar a cabo un proceso de identificación de objetivos y negocios conjuntos.

Este taller ha sido preparado a partir de algunas experiencias prácticas llevadas a cabo en la formación de redes empresariales horizontales en Nicaragua y con apoyo del equipo consultor de ONUDI.

Si bien es cierto, actualmente es posible encontrar mucha literatura, materiales de apoyo y hasta cursos completos para procesos de negociación y resolución alternativa de conflictos, es recomendable tomar en cuenta un contenido general del taller como el que aquí se presenta, pero adaptándolo a las características de los grupos a los que se va a impartir, incluyendo ejemplos, casos de análisis y dramatizaciones que hagan énfasis en los aspectos de mayor relevancia.

¹² Instrumento participativo de planificación, monitoreo y evaluación, diseñado por Rafael Henríquez.

Objetivos del taller

- Conocer los conceptos básicos y algunas herramientas necesarias para abordar conflictos en procesos de negociación exitosos.
- Identificar habilidades y técnicas que deben manejarse para la negociación y resolución de conflictos.

Contenido

Módulo I

Definición de negociación: discutir definiciones sobre negociación y resolución de conflictos, a partir de un ejercicio de construcción participativa con asistentes del taller.

Una definición aproximada: acciones por medio de las cuales varias partes que asumen posiciones contradictorias procuran resolver los conflictos existentes o potenciales. El resultado final es el fin del conflicto, pero ello puede implicar que alguna de las posiciones encontradas ha prevalecido o que se encuentra un término intermedio en el que las diferentes partes ven representados algunos de sus intereses.

La importancia de definir una agenda de negociación

- Cómo definir la agenda de negociación.
- La identificación de prioridades en el proceso de negociación (cuáles aspectos son negociables y cuáles no lo son).

Los pasos a seguir en un proceso de negociación

- Preparación: las partes analizan su situación y la de sus adversarios para negociar en las mejores condiciones y definen sus opciones o alternativas de acuerdo con los posibles escenarios.
- Negociación: encuentros entre las partes involucradas, seleccionando un lugar adecuado en términos de condiciones y neutralidad y una persona o institución que, seleccionada por consenso, asuma el papel de mediación.
- Ejecución de acuerdos: las partes cumplen los compromisos que han asumido, éstos deben ser monitoreados por medio de un mecanismo acordado.
- Renegociación: sesiones en las cuales se revisa el cumplimiento de los acuerdos y compromisos y se hacen los ajustes necesarios.

Las estrategias de negociación: análisis de los métodos, técnicas e instrumentos con los cuales se puede llevar a cabo la negociación desde la perspectiva de nuestros intereses y el análisis de las posiciones visibles y ocultas de nuestros adversarios.

Módulo II

Los posibles escenarios

- El escenario todo o nada: ¿qué tan viable es seguir una estrategia que apuesta a ganar en todo?
- El escenario ganar-ganar: identificación de los puntos mínimos, máximos e intermedios para lograr acuerdos.
- El análisis de los posibles resultados positivos y negativos para nosotros y las demás partes.

La influencia de los aspectos emocionales en un proceso de negociación y resolución de conflictos

- Factores que influyen en los aspectos emocionales (la personalidad, el ambiente, la psicología, los prejuicios).
- El manejo racional de la negociación (ponderación entre lo deseable y lo posible).

Reducción de conflictos ya existentes

- Análisis de causa-efecto de factores y consecuencias.
- Diferentes alternativas para minimizar o suprimir las causas del conflicto (reestructuración, redefinición de normas y procedimientos, separación de elementos conflictivos, estilos de conducción y gerencia).

Preparación de las personas involucradas en procesos de negociación y conflicto

- La importancia de capacitar a las personas que asumirán como negociadoras.
- La selección adecuada del equipo de negociación.

Módulo III:

Conflictos más comunes que podemos encontrar en el proceso de desarrollo de las redes empresariales horizontales:

- ¿Cómo definimos un conflicto?
- ¿Por qué se dan los conflictos en las redes empresariales horizontales?
- Tipología de conflictos más comunes.
- Conflictos más comunes en cada fase de desarrollo y soluciones sugeridas para enfrentarlos.

13. Sociodramas y simulación de casos como instrumentos participativos para acelerar el aprendizaje (ONUDI)

Socio dramas, simulación de casos

Premisas:

La promoción de empresariedad implica, ante todo, pretender cambios de actitudes y paradigmas.

Las estrategias asociativas son aún más complejas porque lidiamos con distintas formas de pensar y con intereses individuales.

Muchos temas ligados a estrategias asociativas y desarrollo empresarial son sensitivos y difíciles de abordar directamente.

Ventajas:

Los sociodramas o simulaciones de casos permiten abordar aspectos difíciles, sin mencionar nombres ni buscar culpables.

Son herramientas participativas y pueden involucrar hasta a aquellas personas que nunca emiten opinión en las reuniones.

Se pueden organizar de forma rápida y sin incurrir en gastos.

El sociodrama se estructura sobre una situación hipotética, la simulación se puede basar en un caso real, cuidando de cambiar nombres si fuera necesario.

Pasos para su organización:

El articulador o articuladora selecciona el tema alrededor del cual se hará la dramatización.

Preparar un guión básico (semi-estructurado).

Selección de personas que participarán en la dinámica.

Asignar roles o ubicar por sorteo (mientras más roles se asignen es mejor).

Presentar la dramatización.

Discutir con todo el grupo los resultados y conclusiones, identificando las principales lecciones.

Qué temas pueden ser abordados:

Factores críticos para el desarrollo de la red.

Potenciales conflictos a ser enfrentados.

Problemas de liderazgo.

Actitudes extremas de la red (mentalidad conservadora, audacia excesiva).

Toma de decisiones.

Cualquier otro que se estime conveniente.

Un ejemplo de sociodrama

El grupo llevará a cabo un sociodrama sobre un caso hipotético siguiendo las instrucciones de el articulador o la articuladora.

Red de ganaderos “La ubre feliz”

La integran seis productores y productoras de leche que viven en dos comunidades cercanas. Forman un grupo desde hace siete meses con apoyo de una institución promotora de desarrollo empresarial. Han decidido realizar un proyecto piloto conjunto para el cual hay dos propuestas:

- a. Mejorar la calidad de su leche adquiriendo ganado encastado y realizando mejoras en sus fincas por un total de C\$150,000.
- b. Instalar una planta procesadora y de refrigeración de leche y derivados con valor de C\$400,000.

Integrantes de la red:

Macario Lechado
Solón Melamo
Estela Lira
José Artola Baca
Lideriano Bravo
Cándida Lechuga

Macario Lechado:

Su lema de vida: “Aprovecha Macario que esto no es diario”.

Es una persona oportunista y pretende conseguir beneficios individuales por medio de la red. Defiende la propuesta de la planta procesadora por medio de crédito o donación. Su empresa produce 300 galones por mes, los que vende a una quesera local.

Solón Melamo:

Su lema de vida: “El buey solo, bien se lame”.

Es una persona desconfiada, quien ha estado llegando a las reuniones del grupo viendo qué es lo que pueda pasar, pero sin interés por arriesgar sus propios recursos en un proyecto conjunto. Su empresa produce 450 galones por mes de los cuales vende 350 y procesa 100 en una quesera artesanal en su finca. Vende estos productos a un intermediario.

Estela Lira:

Su lema de vida: “A quien madruga, Dios le ayuda”.

Es una empresaria dinámica y optimista; con interés de compartir sus conocimientos y experiencias para mejorar las condiciones de las empresas de la red. Es muy trabajadora pero no le gusta asumir liderazgo. Su empresa produce 550 galones por mes y los vende a una quesera en un municipio cercano.

José Artola Baca:

Su lema de vida: “Camarón que se duerme se lo lleva la corriente”.

Es un empresario audaz con capacidad organizativa y liderazgo; mantiene una actitud de protagonismo en las discusiones del grupo aunque está indeciso con relación al proyecto piloto. Su empresa produce 700 galones por mes y los vende a Parmalat.

Lideriano Bravo:

Su lema de vida: “La unión hace la fuerza”.

Es un empresario con características de líder y coordina al grupo desde hace tres meses; tiene mayor interés en el proyecto de mejoramiento genético y de fincas porque considera que es más viable y menos riesgoso. Su empresa produce 600 galones por mes, vende la mitad y procesa el resto en una quesera artesanal.

Cándida Lechuga:

Su lema de vida: “Dios proveerá”.

Es una empresaria con capacidad económica, pero un poco ingenua y confiada; aunque coincide con Lideriano en cuanto al proyecto piloto, en ocasiones parece convencida por los argumentos de Macario. Su empresa produce 500 galones por mes y los vende a una empresa acopiadora.

Tarea del grupo:

Analizar el socio drama.

Presentar observaciones sobre las características de las personas que integran la red.

Identificar qué tipos de conflicto se han presentado en el caso dramatizado.

Identificar fortalezas y debilidades de la red.

Identificar lecciones que pueden servir al momento de formar una red real.

Presentar recomendaciones sobre pasos a seguir para procurar el éxito de la red empresarial.

14. Taller de liderazgo y motivación

Diseñado por Griselda Soto y Ernesto Bendaña

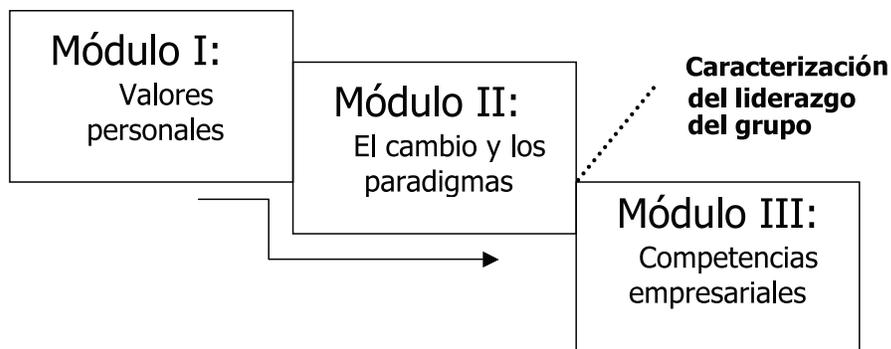
Liderazgo:

Valores personales y competencias empresariales

Objetivo del taller:

Establecer los elementos principales sobre las cualidades y competencias de un líder o una líder empresarial.

Contenido:



Módulo I: Valores personales

Dinámica N° 1: Lluvia de ideas
Formar una U (sentados en semicírculo).

Proponga verbalmente una cualidad o característica que, según su criterio, un o una líder debe tener.

Discusión sobre definiciones de liderazgo

“Es la habilidad de crear un mundo donde otros quieran vivir”.

“Es la capacidad de transformar un sueño —una visión— en realidad, con y a través de la participación voluntaria de las demás personas”, Bennis y Nanus.

“Es el método, la forma o el estilo en que un líder o una líder dirige o guía a su grupo”.

Liderazgo es:

El arte de influir sobre las demás personas para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.

¿Cómo lograrlo?

- Mediante el ejercicio del poder.
- Mediante el ejercicio de la autoridad.

Estilos de liderazgo:

- **Liderazgo autocrático:** no necesita del grupo para tomar decisiones, no le comunica a sus seguidores y seguidoras lo que deben hacer, asume por completo el poder y la responsabilidad.
- **Liderazgo permisivo (dejar pasar, dejar hacer):** se caracteriza por dejar en manos de los subordinados y subordinadas las responsabilidades y decisiones, cada quien actúa según mejor le parece.
- **Liderazgo democrático o participativo:** comparte funciones de dirección, estimula la participación grupal en la determinación de metas y objetivos, respeta a sus colaboradores y cree en ellos.

Cualidades ideales de un líder o una líder

Paciencia:	Mostrar dominio emocional
Afabilidad:	Prestar atención, apreciar y animar
Humildad:	Ser auténtico, sin pretensiones ni arrogancias
Respeto:	Tratar a los demás con estima y respeto
Generosidad:	Priorizar las necesidades de los demás
Indulgencia:	No guardar rencor cuando te perjudiquen
Honradez:	Actuar con transparencia y sin engaños
Compromiso:	Cumplir con lo acordado y honrar compromisos
RESULTADOS: servicio y sacrificio Dejar a un lado tus propios deseos y necesidades; buscar lo mejor para todos y todas.	

Módulo II: El cambio y los paradigmas

Trabajo en grupo, aspectos que se deben discutir

Ubicándonos en nuestra localidad, ¿qué obstáculos o esquemas tradicionales de trabajo afectan el desarrollo del municipio?

¿Qué resultaría imposible hacer hoy en día en su empresa/unidad productiva, pero que si lo hiciera cambiaría radicalmente lo que usted hace?

¿Qué patrones o esquemas de nuestro comportamiento afectan nuestro estilo de liderazgo?

Algunas experiencias que puedan compartir con el plenario.

Presentaciones de grupos

Presentaciones del trabajo realizado por los grupos: resultados y puntos de discusión,

El cambio y los paradigmas

Cuando intentamos determinar cuáles son las ideas de un líder o una líder —o de una época— solemos confundir dos cosas radicalmente distintas: sus creencias y sus ocurrencias (pensamientos). Los pensamientos son los que deben llamarse ideas.

Las nuevas ideas siempre han generado resistencia de las personas en todos los siglos. Las nuevas ideas provocan cambio. El cambio significa romper el *statu quo*, o estado actual de las cosas.

Lo que nos impide ver, aceptar y entender las nuevas ideas son nuestros paradigmas.

El cambio y los paradigmas

Los paradigmas filtran nuestras experiencias, observamos el mundo desde nuestro paradigma (Thomas Coone).

Las personas que filtran sus experiencias a través de sus propios paradigmas pueden caer en lo siguiente:

- Ignorar algunos datos necesarios del entorno y ser incapaces de percibir nuevos (por ejemplo, ignorar nuevos mercados).
- Acomodar aspectos, datos y situaciones a sus propios paradigmas (por ejemplo, obstaculizar estrategias a nivel de gerencia).
- Ver limitada su creatividad (por ejemplo, imposibilidad de encontrar soluciones creativas).

Los paradigmas

Son comunes en todos los aspectos de nuestra vida: profesional, personal, espiritual, social.

Son útiles porque muestran qué es importante y qué no lo es. Nos ayudan a identificar problemas importantes y proveen las reglas para resolverlos. Enfocan nuestra atención.

A veces los paradigmas se convierten en “el paradigma”, la única manera de hacer algo, y entonces cuando nos encontramos con una idea de alternativa la rechazamos de plano.

Quienes crean nuevos paradigmas generalmente son extraños. No están conectados con los viejos paradigmas. Las nuevas reglas se escriben en los márgenes.

Todos los adeptos y las adeptas al viejo paradigma que eligen un nuevo paradigma son llamados “pioneros” y “pioneras”. Los pioneros y las pioneras deben ser muy valientes porque la información o evidencia que manejan es escasa para el cambio.

“Uno o una puede elegir cambiar sus reglas o reglamentos, uno o una puede obviar un viejo paradigma y adoptar uno nuevo, uno o una puede elegir ver el mundo de una nueva manera”.

“En los próximos diez años habrá gente gritándonos cosas y si somos flexibles en nuestros paradigmas, escucharemos oportunidades. Pero si uno o una se encuentra aferrado o aferrada a sus paradigmas, lo que escuchará son amenazas”.

¿Cómo prepararnos para el cambio?

Aspectos que se tomarán en cuenta

Resistencias al cambio

- Miedo a lo desconocido.
- Necesidad de seguridad.
- No sentir necesidad de cambiar.
- Amenaza de intereses.
- Interpretaciones opuestas.
- Tiempo.

Manejo de las resistencias

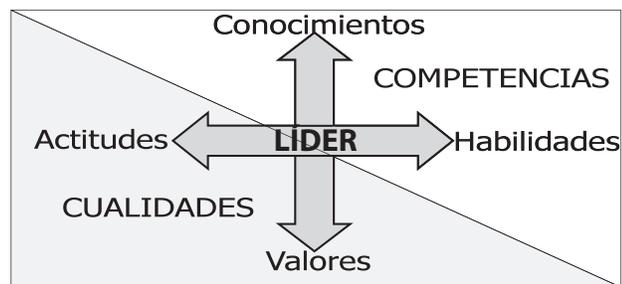
- Información.
- Clarificación de metas e intenciones.
- Mostrar los problemas y las oportunidades.
- Enlistar a las personas clave en el proceso de cambio.
- Diseminar la información válida y facilitar la dinámica grupal.
- Proporcionar recursos y apoyo.

Módulo III: competencias empresariales

Competencias empresariales

- Fijar metas.
- Buscar información.
- Planificar y controlar sistemáticamente.
- Ser persistente.
- Asumir riesgos moderados.
- Buscar y aprovechar oportunidades.
- Cumplir con los compromisos adquiridos.
- Asegurar eficiencia y calidad.
- Ser persuasivo y crear redes de apoyo.
- Tener auto confianza y ser independientes.

MODELO DE LIDERAZGO PARA EL CAMBIO



15. Criterios de selección de la entidad articuladora

1. Tiene experiencia básica en el trabajo con sectores empresariales (gremios, cámaras, asociaciones) o directamente con empresas/unidades productivas.
2. La entidad está apostando por la aplicación de estrategias de desarrollo empresarial, empleando modelos asociativos.
3. Asume enfoques de trabajo que hacen énfasis en desarrollar habilidades y capacidades de los empresarios y las empresarias con quienes trabaja y en su apropiación de los procesos de desarrollo económico.
4. Está dispuesta a establecer coordinaciones y acciones conjuntas con otras entidades en función del desarrollo de las redes empresariales y, eventualmente, del sistema productivo local en su conjunto.
5. Está dispuesta a asignar personal para el trabajo de articulación y asesoría a redes empresariales con tiempo laboral incluido en sus planes y dedicación en el mediano y largo plazo.
6. Cuenta con recursos o fuentes de financiamiento para realizar este trabajo, al menos hasta que las redes empresariales puedan asumir parte de los costos.

Criterios de selección de la persona articuladora

1. Nivel de escolaridad adecuado (profesional), para aportar al desarrollo de la red empresarial.
2. Experiencia previa en trabajo con empresas/unidades productivas.
3. Experiencia y conocimientos de planificación estratégica y operativa (conocimientos sobre proyectos y planes de negocios).
4. Conocimientos y sensibilidad en equidad de género.
5. Neutral con respecto a las empresas/unidades productivas que integran la red (no tiene conflictos de interés con relación a las empresas/unidades productivas o a la red en su conjunto).
6. Capacidades de comunicación y facilitación de grupos.
7. Madurez emocional y capacidad para trabajar bajo presión y situaciones de conflicto.
8. Orientación hacia la prevención y solución de conflictos y objetividad en momentos de contradicciones internas en la red.
9. Orden y capacitación para el monitoreo y evaluación.
10. Apertura a la crítica y al aprendizaje conjunto.
11. Manejo de procesos participativos y asociativos (experiencia en manejo de grupos).

Una recomendación importante

Se recomienda que en la selección de la persona articuladora se tomen en cuenta:

1. Sus conocimientos y experiencia en la facilitación de procesos psicosociales.
2. Su capacidad de coordinación y alianza con otros actores que le puedan apoyar y complementar en su labor de articulación.
3. Sus conocimientos sobre el municipio, el sector económico y los oferentes o apoyos locales.

ANEXO 4: Dinámicas de sensibilización en equidad de género

Las actividades de sensibilización descritas a continuación están diseñadas para grupos mixtos de hombres y mujeres de entre 15 y 20 personas máximo.

El tiempo que se debe invertir para cada una de las actividades es aproximadamente una hora. Se pueden impulsar como actividades complementarias, incluso en un estilo recreativo, en las reuniones que realicen los grupos.

Lo más conveniente es realizarlas en las primeras reuniones, sobretodo para que los grupos tengan algunos referentes de género al planificar y realizar las demás actividades. Se debe estar atento a ver si los grupos se van modificando, es decir si se salen algunos miembros y entran nuevos; hay que realizar las actividades de sensibilización con los nuevos que vayan entrando. Incluso se puede involucrar a miembros de los grupos en la organización de estas actividades con los nuevos integrantes.

Las cuatro actividades, en su sencillez, son bastante efectivas para visibilizar los estereotipos de género más comunes, la división sexual del trabajo, las largas jornadas de trabajo que tienen las mujeres y las ventajas que tienen los hombres en el ámbito productivo. Muestran la necesidad de compartir los roles, especialmente el reproductivo. Con ellas se puede resaltar cómo las mujeres han retomado roles tradicionalmente masculinos, sin soltar los tradicionalmente femeninos.

Es importante tomar en cuenta que la transferencia de roles femeninos a los masculinos tiene un sinnúmero de barreras. Los roles tradicionales de las mujeres son menos valiosos que los tradicionalmente desempeñados por los hombres. La subvaloración de lo femenino mantiene la autoestima baja en las mujeres y limita su capacidad para delegar en los hombres las actividades de carácter reproductivo. De igual manera, la mujer entra a los espacios productivos desde una plataforma de subvaloración de su trabajo lo que se traduce en menores ingresos y mayor explotación. Estas sólo son algunas de las muchas barreras existentes que es importante identificar poco a poco para encaminarnos a una vida más justa y equitativa.

a. Estereotipos de género más comunes¹³

Objetivo de la sesión

- Explorar las percepciones individuales de los papeles y estereotipos de género.
- Tomar conciencia sobre la percepción que se tiene de ser hombre o mujer.
- Mostrar que estas percepciones dirigen el comportamiento masculino y el femenino.

Materiales:

- Papelógrafos
- Marcadores
- Pelota
- Papelógrafo o fotocopias con la tabla de estereotipos más comunes
- Cinta adhesiva

13 Dinámica tomada de “Género y desarrollo”, serie de manuales de capacitación de CEDPA volumen III. www.cedpa.org

A. Percepciones de las mujeres y los hombres

Pida a los participantes y las participantes que se coloquen en un círculo con una persona en el centro, sosteniendo una pelota. El jugador en el centro comienza el juego diciendo en alta voz “Las mujeres son...”, y al mismo tiempo lanzando la pelota a una persona en el círculo.

La persona que recoge la pelota inmediatamente dice en alta voz una palabra que defina a las mujeres. Dicha persona deberá responder espontáneamente y, sin detenerse a pensar, arrojar de nuevo la pelota al centro y salir del círculo.

La persona en el centro dice entonces en alta voz “Los hombres son...” y el jugador que recoge la pelota responde espontáneamente. A medida que progresa el juego, el líder dice “Las mujeres son...”, “Los hombres son...” al azar, a medida que arroja la pelota.

A medida que se dan las respuestas un voluntario las escribe en un rotafolios dividido en dos columnas con los encabezamientos “Las mujeres son...” y “Los hombres son...”.

Coloque la hoja de rotafolios completa de forma tal que la vean todos los participantes y las participantes. Distribuya la tabla de “Estereotipos de género comunes”. Emplee unos cuantos minutos para comparar esta lista con las respuestas que los participantes dieron durante el juego.

Indique que las palabras en la hoja anexa y en el rotafolios constituyen una parte de la forma en que nos percibimos a nosotros mismos que tendemos a no pensar en ellas, o en el poder que tienen, como medio de moldear y configurar nuestras actitudes y opiniones acerca de lo que es femenino y de lo que es masculino.

Haga a los participantes y las participantes preguntas tales como las siguientes:

- ¿Describen estas palabras y expresiones, papeles y características que toda la gente considera “normales” o “naturales”?
- ¿Describen lo que la sociedad ha decidido que las personas del sexo masculino y femenino deberían o no deberían ser?
- ¿Se comportan las mujeres y los hombres como si estos estereotipos fueran ciertos?
- ¿Cuáles son algunas de las consecuencias de estos estereotipos para las mujeres y los hombres?

Respuestas posibles: Restan importancia a las mujeres como grupo. Crean expectativas en ambos sexos que no responden a la realidad y que son artificiales. Limitan las opciones y posibilidades en la vida. Si las respuestas son como las esperadas, hay que hacer la reflexión respecto a que estos estereotipos no nos llevan a una vida justa y equitativa y para poder ser realmente felices debemos cambiar la situación hacia relaciones más justas, donde todos y todas podamos expresar libremente nuestros sentimientos y tengamos las mismas oportunidades.

A continuación presentamos listas de estereotipos femeninos y masculinos comunes.

Tabla de estereotipos de género más comunes

Las mujeres son	Los hombres son
Dependientes	Independientes
Débiles	Poderosos
Incompetentes	Competentes
Menos importantes	Más importantes
Emocionales	Lógicos
Ejecutoras	Responsables de las decisiones
Amas de casa	Responsables del sustento de la familia
Apoyadoras	Líderes
Frágiles	Protectores
Volubles	Consistentes
Miedosas	Valientes
Pacificadoras	Agresivos
Cautelosas	Aventureros
Flexibles	Concentrados
Cálidas	Autónomos
Pasivas	Activos
Seguidoras	Líderes
Espectadoras	Agentes de acción
Modestas	Ambiciosos
Subjetivas	Objetivos
Suaves	Sinceros
Secretarias	Jefes
Maternales	Asertivos
Delicadas	Fuertes
Excitables	Estoicos
Pacientes	Impetuosos
Alegres	Autoritarios
Cuidadoras	Realizadores
Cooperativas	Competitivos

b. Un día en la vida de...

Objetivo

- Visibilizar el trabajo reproductivo.
- Valorizar el trabajo reproductivo y el trabajo de las mujeres, por medio de la asignación de un valor económico al trabajo reproductivo.
- Visibilizar la carga laboral de más de 12 horas diarias de las mujeres.
- Materiales:
 - Papelógrafos (2 a 4)
 - Cinta adhesiva
 - Marcadores

Desarrollo

Se ponen a la vista dos papelógrafos. En uno se enumerarán las actividades de las mujeres y en el otro las actividades de los hombres. Si se conoce el grupo, es preferible identificar a una mujer que, además del trabajo reproductivo, realice trabajos remunerados y se le pregunta a qué hora se levanta, luego se le pide que detalle cada actividad que realiza y cuánto tiempo le toma, hasta llegar a la hora en que se acuesta a dormir. Se realiza la misma actividad con los hombres. Es importante explicar la necesidad de describir todas las actividades efectuadas, sobre todo porque en el trabajo reproductivo hay muchas actividades “invisibles”, así por ejemplo en ocasiones se tiene que preguntar ¿y quién lava los platos después de cada comida?, o preguntar si tienen animales de patio y quién los alimenta, hay que preguntar si realizan alguna actividad que sea remunerada y cuantificar el tiempo que invierten en ella. También hay que definir el tiempo que ambos invierten en su descanso diario.

Al terminar el listado de actividades; se hacen preguntas con base en la siguiente guía:

- ¿Cuáles de las actividades se consideran como trabajo?
- ¿Cómo definen ustedes el trabajo?
- ¿Qué diferencias advierten ustedes en la forma en que los hombres y las mujeres emplean su día? ¿Su tiempo de ocio?
- ¿Cuáles son algunas de las consecuencias de estas diferencias para las mujeres? ¿Cuáles son las repercusiones de salud? ¿Las repercusiones relacionadas con el ingreso?
- ¿Cuáles son algunas consecuencias de estas diferencias para los hombres?
- ¿Cuáles son algunas consecuencias de estas diferencias para la sociedad?

Una vez que se hayan enlistado todas las actividades, se cuantifica cuánto tiempo invierte cada uno de ellos en el trabajo y cuánto tiempo invierten para sí mismos (descanso diversión, entre otros). Se compara el tiempo que trabajan los hombres con el de las mujeres. Luego se les pide que le asignen un valor a cada una de las actividades reproductivas, para después sacar el valor mensual de lo que aportan las mujeres sin recibir un centavo por eso.

Se le explica al grupo que se le asignó un valor a las actividades reproductivas porque éstas no son valoradas, a pesar de ser necesarias para la vida diaria. Se expone la definición de trabajo reproductivo y la de trabajo productivo y se explica que el primero se le ha asignado socialmente a las mujeres y el segundo a los hombres.

Si alguien pregunta se aclara que las actividades productivas no se valorizan porque estas ya son remuneradas, el ejercicio es para darle un valor al trabajo reproductivo.

Cuando hablamos de **trabajo reproductivo** nos estamos refiriendo a las actividades necesarias para garantizar el bienestar de las personas que integran la familia. Estas actividades se refieren a la reproducción biológica (embarazo, parto y lactancia) y a la reproducción social (crianza, educación, alimentación, organización y mantenimiento del hogar). Este trabajo ha sido asignado históricamente a las mujeres y no es valorado socialmente y se considera improductivo porque no es pagado, se realiza en casa y no se ve.

El **trabajo productivo** es el que genera ingresos. Los hombres desempeñan ciertos tipos de trabajo como la ingeniería, la construcción y la mecánica, que están relacionados con características que la sociedad les ha atribuido a ellos como propias (inteligencia y fuerza por ejemplo). Estos trabajos son valorados por la sociedad porque producen ganancia monetaria y se realizan fuera de la casa.

Para la reflexión

Una lección clave es la de que muchas de las actividades que consumen el tiempo de las mujeres —cocinar, cuidar de los niños, limpiar— no se consideran “trabajo” porque no ganan un ingreso. Por consiguiente, el tiempo de las mujeres se considera menos valioso que el de los hombres posiblemente debido a que no reciban dinero. Cuando las mujeres participan en trabajos productivos que generan ingresos para la familia, por lo general siguen teniendo todas las responsabilidades adicionales en el hogar. La percepción de las actividades de las mujeres como actividades no valiosas y la capacidad limitada de las mujeres para obtener un ingreso resultan en el hecho de que las mujeres tienen menos poder en la familia y en la comunidad. Refiérase a los roles triples de la mujer: reproductivos, productivos y comunitarios (<http://www.cedpa.org>)

De acuerdo a los resultados de la EMNV 98, las mujeres invierten en promedio cuatro horas más en el trabajo reproductivo que los hombres, independientemente de su situación laboral y de su relación con la jefatura del hogar. Es decir, la creciente participación de las mujeres en el trabajo pagado no las ha liberado de la responsabilidad exclusiva del trabajo reproductivo, por lo que han tenido que asumir, al menos, una doble jornada de trabajo de hasta 16 y 18 horas, sobre todo en áreas rurales. Es decir las mujeres están asumiendo roles tradicionalmente masculinos como proveedoras del hogar, pero no se han visto liberadas —como género— de sus roles tradicionales.

El facilitador o facilitadora debe hacer énfasis en que las mujeres no tienen por qué seguir siendo las únicas responsables del cuidado de los hijos y las hijas y de la casa. Es tiempo de que los hombres también asuman su parte de responsabilidad en este trabajo. Al hacerlo también encontrarán muchas ventajas principalmente al estrechar la relación con los hijos y las hijas y mejorar la calidad de relación con la mujer.

En el proceso de cambio hacia la equidad también las mujeres tenemos que dar espacio a que los hombres realicen actividades del hogar y los hombres tienen que asumirlas como una más de sus responsabilidades, sin pensar que están “*ayudando*” a la mujer. Uno de los factores que influye en esto es que los comportamientos asignados a las mujeres son menos valiosos y ejercen menos poder que aquellos asignados a los hombres.

Es importante hacer evidente que las mujeres tienen cargas laborales mucho más largas que las de los hombres. En la conclusión hay que hacer énfasis sobre la manera en que las mujeres han ido asumiendo roles productivos y cada vez más aportan a la economía no sólo familiar sino nacional, pero los hombres todavía no asumen su parte de los roles reproductivos.

c. La influencia del género en las organizaciones

Objetivo del ejercicio

- Mostrar cómo el género influye en el funcionamiento de las organizaciones.
- Resaltar la distribución de roles de género en las organizaciones.
- La reflexión en el tema de género.

Requerimientos:

Formato: “la gente en la empresa/unidad productiva” y lápices.

Procedimiento

1. Introducir el ejercicio haciendo notar que nacer niño o niña determina cómo se nos trata desde que nacemos y cuáles son las expectativas como adultos, cómo estas expectativas y tratamientos están presentes a lo largo de nuestra educación y en nuestro proceso de socialización. Ilustra la charla dando ejemplos de cómo el género afecta las diferentes esferas de nuestras vidas, tanto en las políticas como en los trabajos y cómo las implicaciones de la determinación de roles de género no son siempre obvias, formando una parte automática de nuestra vida cotidiana. También resalta que el género tiene una dimensión transversal, lo que quiere decir que está presente en todas las esferas de interacción humana. El género tiene varios ámbitos de influencia en las organizaciones, independientemente de su naturaleza.

Ejemplos:

Los trabajos domésticos son “responsabilidad” de las mujeres.

Los hombres no lloran... ¿Y es que acaso no sufren nunca?

Sólo ha existido una mujer presidente en Nicaragua.

La mayoría de la Asamblea está compuesta por hombres.

2. Pídele a los empresarios y las empresarias que llenen el formato individualmente.
3. Sistematiza las respuestas, haciendo un resumen que puede ser utilizado para la reflexión entre varios grupos de empresarios y empresarias. Resalta los resultados, contrastes, patrones y diferencias que hayas encontrado.
4. Basándote en el resumen de respuestas lleva a cabo una discusión sobre la premisa siguiente: ¿crees que ser hombre o mujer es un criterio importante en cómo funciona una empresa/ unidad productiva? ¿qué significa género para vos?

La gente

Marca con una X bajo “hombre” o “mujer” en cada uno de los enunciados, de acuerdo con la primera imagen que se te venga a la mente, o de acuerdo con lo que creas que es la realidad en tu empresa/unidad productiva. No lo pienses mucho, ni lo censures. Sólo hazlo rápidamente.

La gente en las empresa/unidad productivas	Hombre	Mujer
1. Persona que hace la limpieza en la empresa/unidad productiva		
2. Persona que toma las decisiones estratégicas en la empresa/unidad productiva		
3. Persona que maneja el vehículo		
4. Quién sería asistente de la persona en la máxima jefatura		
5. Persona en la máxima jefatura		
6. Persona que ejecuta la administración		
7. Persona que decide cómo usar los recursos de la empresa/unidad productiva		
8. Persona que puede llegar a ser jefe en la empresa/unidad productiva		
9. Persona que falta por razones familiares		
10. Persona que proyecta firmeza y autoconfianza		
11. Persona que propone nuevas ideas al proyecto		
12. Persona que organiza los eventos y las celebraciones		
13. Persona que se ausenta por recibir los reportes escolares de los hijos e hijas		
14. Persona que vigila físicamente la empresa/unidad productiva		

d. Ventajas y desventajas de ser hombre/mujer en el trabajo productivo

Objetivos

- Identificar acciones específicas para potenciar las posibilidades de las mujeres.
- Identificar acciones específicas para potenciar a hombres y mujeres equitativamente.

Materiales:

- Papelógrafos
- Marcadores
- Cinta adhesiva

Desarrollo

Se divide el grupo en hombres y mujeres por separado.

Cada grupo identificará las ventajas y desventajas que tienen al trabajar en proyectos productivos (empresariales de generación de ingresos) en los diferentes ámbitos de la vida. Luego las escribirán en un papelógrafo que se expondrá para la discusión en plenario.

En otro papelógrafo se escribirán, bajo el encabezado de *acciones potenciadoras*, las acciones que se pueden realizar para potenciar las ventajas de hombres y mujeres considerando que muchas veces aquellas oportunidades para hombres pueden convertirse en oportunidades para mujeres haciendo pequeños cambios.

El facilitador o facilitadora debe hacer la reflexión de que las ventajas tanto de hombres como de mujeres representan oportunidades para ambos grupos, al igual que las desventajas.

Para la reflexión

Una constante es que, generalmente, los hombres disponen de más tiempo y más recursos para su desarrollo personal y profesional e incluso para actividades recreativas. El tiempo del que disponen los hombres está directamente relacionado con el tiempo que las mujeres invierten en las actividades reproductivas y, por tanto, ellas tienen mayores limitaciones para estudiar o movilizarse.

Es importante considerar que las ventajas que tienen los hombres podrían representar ventajas para las mujeres siempre y cuando los hombres compartan el poder y las mujeres lo asuman. El cambio de actitudes debe encaminarse a que hombres y mujeres compartan el poder y la toma de decisiones y se visibilicen y valoricen las tareas reproductivas, sin importar quién las realice.

TEXTOS Y PONENCIAS CONSULTADAS

ARIAS, Filadelfo

(2006), “Reflexiones de la aplicación de la Metodología de redes horizontales empresariales”. Presentación en PPT.

(2005), “Confianza”. Presentación en PPT.

(2004), “Transferencia de la Metodología de redes horizontales empresariales. Adecuado para Nicaragua del documento de Carlos López-Cerdán”. Presentación en PPT.

CEDP ver serie de manuales de capacitación en www.cedpa.org

CONGRESO PERMANENTE DE MUJERES EMPRESARIAS DE NICARAGUA (2006), *Memoria del III Congreso de Mujeres Empresarias, Managua*, Congreso Permanente de Mujeres Empresarias de Nicaragua.

DINI, Marco (s.f.), “Net Evaluation Tool”. Presentación en PPT.

II FORO CENTROAMERICANO DE ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL “TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN PARA UNA ASOCIATIVIDAD COMPETITIVA”, Tegucigalpa, Honduras, del 7 al 8 de septiembre de 2006 ver <http://www.iberpymeonline.org/ForoAsociatividad0906/PROGRAMA.htm>

HENRÍQUEZ G., Rafael (s.f.), Versión resumida del NET.

LÓPEZ-CERDÁN RIPOLL, Carlos (2000), “Redes empresariales”. Presentación en PPT.

ONUDI (2005), *Manual de redes horizontales empresariales*, Managua, Proyecto Clusters ONUDI Nicaragua.

PINTO ACOPI, Juan (2005), “Desarrollo de la PYME. Políticas de apoyo y CAFTA”. Grupos Focales. Documento de trabajo, Nicaragua.

SANDINO, Pastora (2006), “Articulación productiva”. Presentación en PPT.

UNIFEM (2005), *Mujer, trabajo y pobreza*, Nueva York, UNIFEM.

Autores y autoras de los casos e instrumentos

Rafael Henríquez
Filadelfo Arias
Ernesto Bendaña
Ana I. Zambrana
Jennifer Zapata
Griselda Soto
Meta Amelia Santos
Martín Medina
Adelina Sequeira

Personas entrevistadas

Pedro López
Ana I. Zambrana
Karla Blanco
Oswaldo López
Jennifer Zapata



Cooperación Austríaca
para el Desarrollo

