



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

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



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

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

## FAIR USE POLICY

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

## CONTACT

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

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

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

# Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración PCJEM



**CARTILLA DEL/A  
JOVEN EMPRESARIO/A**



# Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración PCJEM

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



**CARTILLA DEL/A  
JOVEN EMPRESARIO/A**

Créditos

## Índice de Contenido

I. INTRODUCCION .....	8
II. GENERALIDADES DE LA CARTILLA .....	9
a) ¿Qué es una red empresarial compuesta por jóvenes empresarios y empresarias? .....	9
b) ¿Qué objetivo tiene la Cartilla? .....	9
c) ¿Quiénes acompañan y promueve el desarrollo de las capacidades empresariales de la juventud en Nicaragua? .....	9
d) ¿Quiénes son los protagonistas? .....	10
e) La persona articuladora de redes y su rol con el joven empresario o empresaria .....	10
III. IMPORTANCIA DE LAS REDES EMPRESARIALES .....	10
IV. PASOS PARA ORGANIZARTE EN RED .....	14
FASE I. Promoción de la idea e identificación de la red .....	15
Paso 1: Identificación de los Negocios/Unidades Productivas .....	16
Paso 2: Análisis preliminar de la empresa, negocios o unidades productivas .....	21
Paso 3: Evaluación de factores críticos .....	25
Paso 4: Evaluación de los Costos de Transacción .....	28
Paso 5: Selección de grupos .....	33
FASE II. Generación de relaciones de confianza .....	35
Paso 1: Conocimiento mutuo de las personas integrantes de la red .....	36
Paso 2: Presentación de empresas/unidades productivas .....	38
Paso 3: Intercambio de experiencias mediante visitas a redes que están operando .....	40
Paso 4: Contacto de las empresas con el sistema de fomento .....	43
Paso 5: Elaboración y aprobación del reglamento interno .....	50
FASE III. Proyecto piloto .....	55
Paso 1: Creación y administración de un fondo común .....	57
Paso: 2 Selección de objetivo común de corto plazo .....	
Paso: 3 Proyecto piloto .....	60
Paso: 4 Carta Compromiso .....	64
V. ANEXOS .....	67
Grupómetro .....	69



# Presentación

## I. Introducción

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

Para que las mujeres y hombres jóvenes con iniciativas empresariales, mejoren su competitividad, es necesario que se organicen en redes empresariales, que les permita desarrollar alianzas o vínculos entre empresas similares para que incrementen su capacidad de producción y/o servicio, a través de la realización de acciones colectivas entre sus amigos, colegas, compañeros y compañeras de trabajo.

Para que las personas jóvenes nicaragüenses emprendedoras, den el salto a la competitividad, es necesario que reciban algún acompañamiento con metodologías prácticas que les ayuden en su organización y articulación en redes. Un nuevo esfuerzo del GRUN, expresado en la Cartilla para Redes Empresariales Juveniles con enfoque de género, permitirá que vos como joven puedas lograrlo, es por ello que te invitamos a que seas protagonista de este esfuerzo.

Durante el proceso de conformación de la red empresarial a la que pertenecerás como persona joven, serás asistido/a, por personas Articuladoras de Empresas hombres o mujeres, que cuentan con experiencia en el tema y quienes van a tutorarte.

Esta Cartilla basada en la Metodología que ONUDI ha venido trabajando de forma exitosa con diferentes sectores económicos de Nicaragua, constituye una de las herramientas básicas que te motivarán a organizarte en una red empresarial.

## II. Generalidades de la cartilla

### a) ¿Qué es una red empresarial compuesta por jóvenes empresarios y empresarias?

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

### b) ¿Qué objetivo tiene la Cartilla?

Ofrecerles a las personas jóvenes con iniciativas empresariales o unidades productivas, una herramienta práctica que facilite organizarse y alcanzar logros comunes, que desarrollen sus capacidades individuales y colectivas al conformarse en redes empresariales.

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

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

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

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

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

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

#### e) La persona articuladora de redes y su rol con el joven empresario o empresaria

Las personas articuladoras son las encargadas de promover y organizar las redes empresariales, van acompañando el proceso desde el inicio de la conformación, para esto debe conocer a las y los empresarios y propiciar relaciones de confianza en el margen del respeto, establecimiento de contactos con organizaciones, etc, sin embargo es preciso que quede establecido que al final del camino es el propio empresario o empresaria quien debe regir la red porque de ellos va a depender la sostenibilidad de la misma y las transformaciones y desarrollo que puedan alcanzar.

### III. Importancia de las redes empresariales

#### Tus ideas

Cuándo escuchas la palabra red, ¿qué idea se te viene a la mente? Escribe tu respuesta en el cuadro



## Consultemos

### ¿Qué importancia tienen las redes empresariales?

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

Por tanto una red empresarial, se convierte en un espacio donde se crea y crece la confianza entre sus integrantes, los que al sensibilizarse y creer en las ventajas de las redes, realizan actividades en común que les beneficia.

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



## Tus ideas

¿Qué beneficios pienso o me gustaría obtener al integrar mi empresa en una red empresarial? Escribe lo que consideres.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Consulemos

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



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

## Tus ideas

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

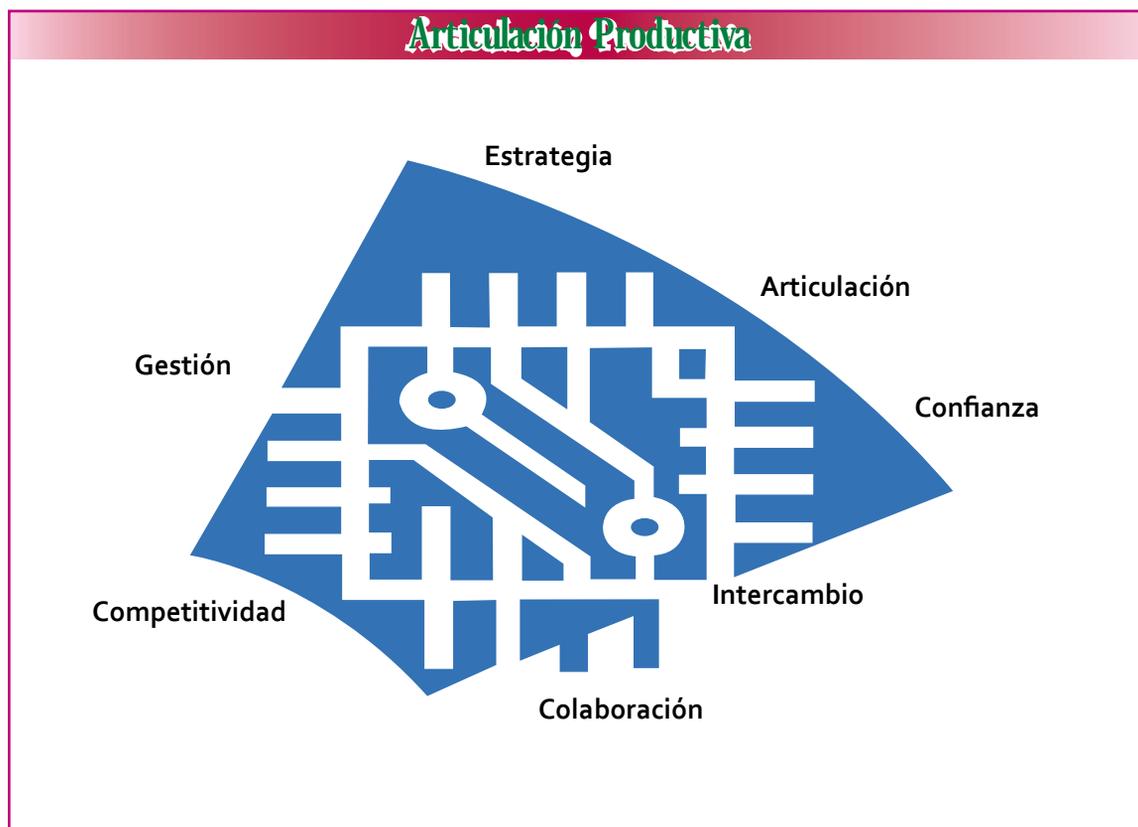
## Consultemos

Los aspectos anteriores, son los que tienes que superar y vencer:

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



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

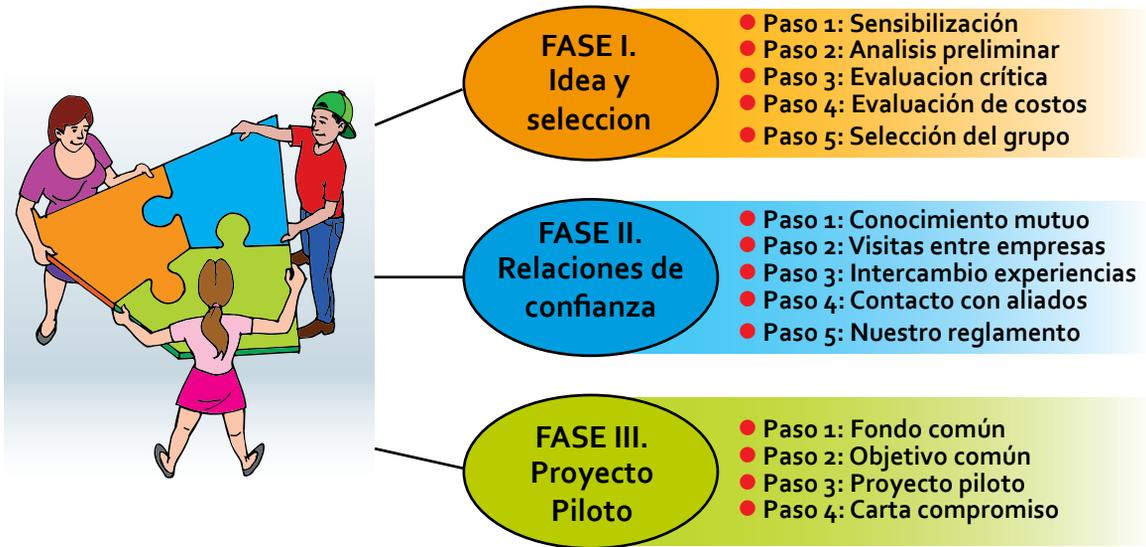


## IV. Pasos para organizarte en red

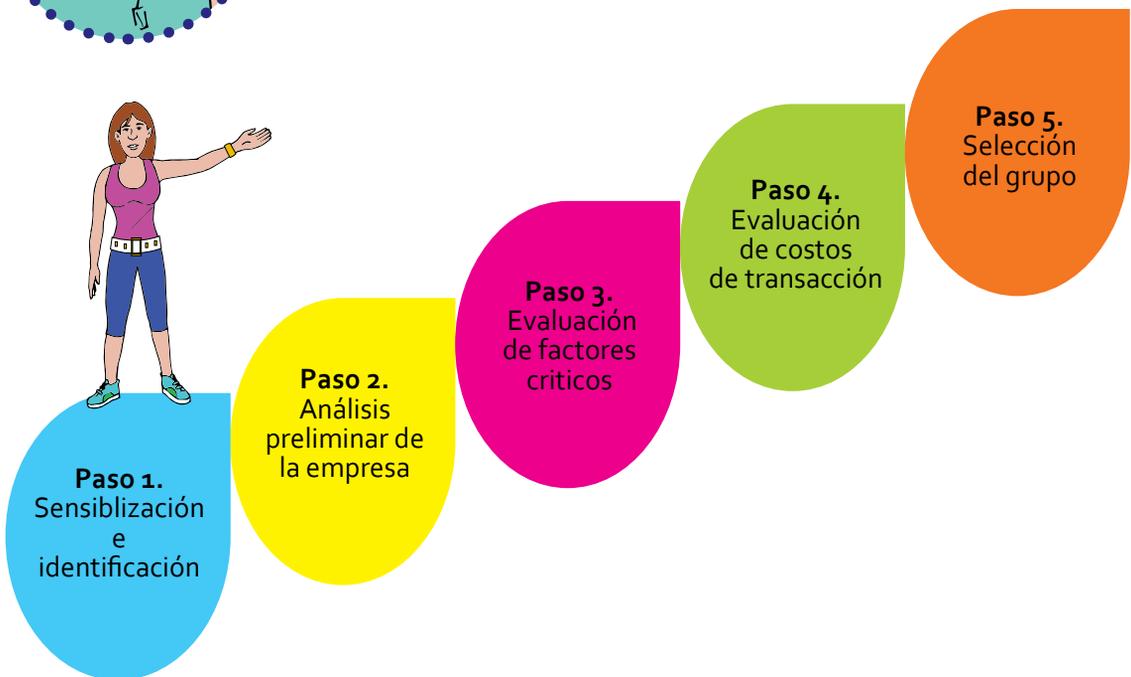
La metodología de redes empresariales horizontales con enfoque de género a implementarse por el Programa Conjunto Juventud Empleo y Migración ha sido validada en la práctica por ONUDI/UNIFEM (2008) en diferentes rubros y zonas de Nicaragua y consta originalmente de cinco fases, sin embargo, para efectos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

A continuación se describe cada una de las tres fases que tienes que seguir para organizarte en una red empresarial:

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



**FASE I. Promoción de la idea e identificación de la red**



## Consultemos

El punto de partida en esta primera fase, es que te convenzas de la importancia de ser parte de una red empresarial. Por tanto te invitamos a que dediques tiempo y paciencia mientras te identificas con esta bonita e interesante idea.

Esta fase es básicamente desarrollada por la persona articuladora, la cual juega un rol clave y estratégico, sin embargo, vos como persona joven empresaria, tienes que ir asumiendo el liderazgo en tu grupo, porque no siempre la persona articuladora será quien lo haga todo, sino con la ayuda y colaboración del grupo, ya que son quienes al final mantendrán activa y viva su propia red.

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

### Punto de partida

Es conocer mi propia empresa y la del grupo con quien formaré una red empresarial.



## Tus ideas

Con la ayuda de la persona articuladora llena la siguiente información:

**Cuadro Información preliminar**

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

Una vez que conozcas las características generales de tu grupo prepárate para ser parte de las visitas de sensibilización.



## Visitas de sensibilización

Estas visitas tienen por objetivo informarte, motivarte y que te decidas a ser parte de una red empresarial. Las visitas se harán a cada integrante del grupo de jóvenes.

1. Tienes que estar disponible a recibir a la persona articuladora
2. Acepta el acompañamiento que te brindará la persona articuladora, esta es una persona que poco a poco conocerás. Al entrar a tu casa o negocio, él o ella te explicará: "que es una persona que llega para acompañarte en tus ideas y acciones de negocios"...
3. Te motivará a que te juntes con otras personas con negocios similares al tuyo para que puedan realizar acciones en común donde todos salgan ganando,
4. Te explicará las ventajas y desventajas de ser parte de una red empresarial y como puede hacer para aprovechar esas ventajas.
5. Te invitará a ser parte de un grupo semilla y ésta es la mejor oportunidad que tienes para ser parte de una red y motivar a otras personas con negocios similares al tuyo a que también lo sean.
6. Si la idea realmente te gusta y estas dispuesto o dispuesta a ser parte de una red, podrás acompañar a la persona articuladora a visitar a otros u otras personas jóvenes empresarias que consideres puedan y quieran formar parte de la red.

## Consultemos

### Ventajas y Retos de las redes empresariales

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



### Características para identificar empresarios y empresarias elegibles para una red.

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

### Recomendaciones para este paso

1. Participación de las mujeres que integran el grupo, en igualdad de condiciones.
2. Participa en la elaboración de la agenda para las reuniones.
3. Anota siempre en un cuaderno los temas de las reuniones.
4. Expresa tus aportes según tus aprendizajes.
5. Participa en intercambios de experiencias.

En este paso, te invitamos a que:



Participes en la  
toma de decisión  
del grupo.

Asumas  
responsabilidades



Seas parte de la  
Red Empresarial



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

### Punto de partida

Hacer juntos un análisis preliminar de la situación de las empresas del grupo. De tal manera que se conozca en qué condiciones se encuentran las empresas/unidades productivas al momento en que se están integrando a la red empresarial.

- Vos mismo te convencerás si serás integrante de la red empresarial y quienes también lo serán o no.
- Te darás cuenta del nivel de desarrollo que tiene tu negocio y del grupo.
- Conocerás las fortalezas y debilidades del grupo.



La información que vas a analizar, junto con la persona articuladora es: Datos básicos de la empresa, recursos humanos, infraestructura, tecnología, maquinaria y equipos, contabilidad, mercadeo, relación con los clientes y proveedores, producción y calidad de los productos y servicios.

Este análisis preliminar lo realizarás de manera individual o con todo el grupo y con el acompañamiento de la persona articuladora.

## Tus ideas

**Prepárate para la entrevista individual o grupal, respondiendo a lo siguiente:**

1. ¿Cuál es tu interés en trabajar en forma conjunta?

---

---

---

---

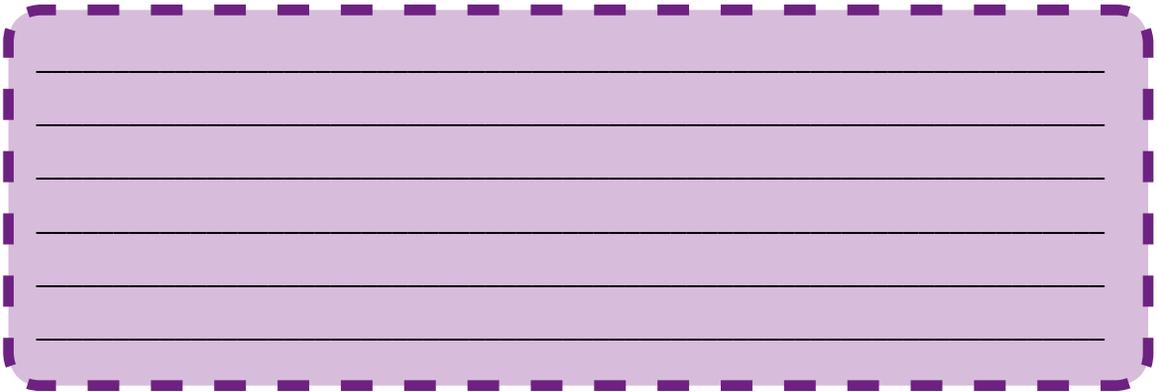
---

---

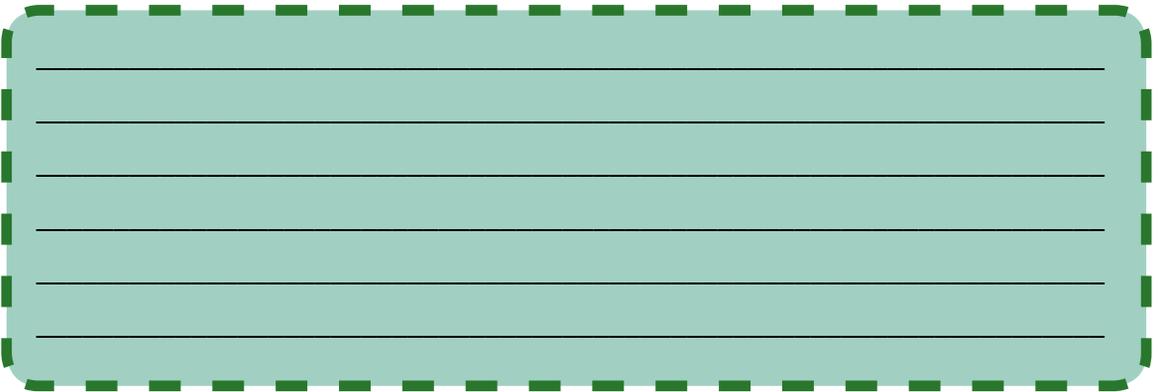
---

---

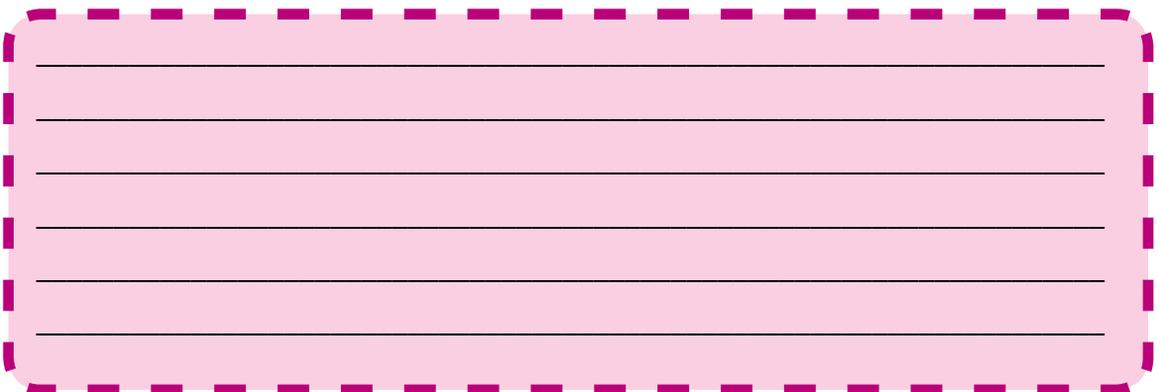
2. Tienes disposición a invertir en el desarrollo de tu negocio



3. Cómo te sientes con esta nueva experiencia, que miedos tienes.



4. Tus vivencias como persona empresaria, (¿cómo eras antes?, ¿cómo eres ahora?, ¿qué has hecho para estar en el punto donde estás y que sueños tienes a mediano plazo?, ¿cómo te ves en un futuro próximo?)



Responde a las siguientes preguntas para continuar conociéndonos como empresa/unidad productiva

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

## Recomendaciones para este paso

- Responde cada una de las preguntas lo más detallado posible para hacer un buen análisis preliminar de la empresa o unidad productiva.
- En la medida que conozcas al grupo y a la persona articuladora, vas a ir demostrando que pueden confiar en vos y por tu parte también confiar en ellos y ellas.
- Es importante que la información que proporciones a la persona articuladora sea lo más real posible, que este basada en hechos concretos de tu empresa.
- Se consiente de las ventajas que tiene para la empresa/unidad productiva, el hecho de ser parte de una red.
- Participa en todas las actividades del grupo.

## Paso 3 : Evaluación de factores críticos

### Punto de partida

Ya has analizado información preliminar de tu empresa o unidad productiva, ahora te invitamos a realizar un análisis de todos los factores críticos; esto es de gran importancia para la decisión de las y los empresarios en la conformación del grupo y facilitar el buen desarrollo de la red, permite tener criterios claros para ser seleccionado o decidir tu integración a la red o, por el contrario no continuar, es esta parte te darás cuenta

si tu empresa es apta o no a ser parte de la red empresarial con enfoque de género. La decisión debe ser tomada por vos como persona joven empresaria.

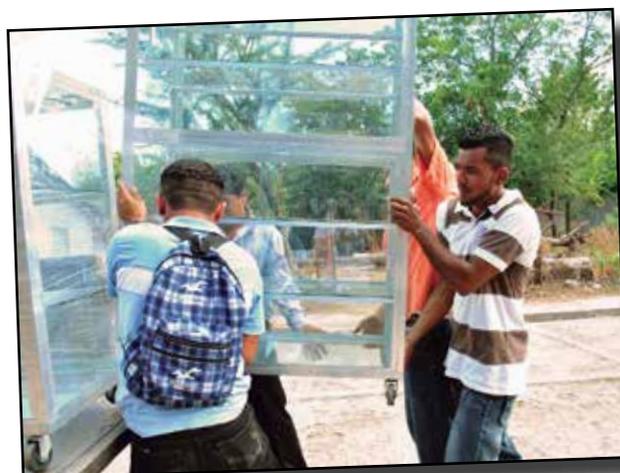


Los factores críticos están relacionados con la ubicación geográfica de la empresa, aspectos legales, ambientales, endeudamiento, reputación de las personas empresarias, entre otros elementos a analizar y que a futuro pueden ser determinantes en una red. Las empresas de reciente formación, quizás no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

## Consultemos

Situaciones sensibles que debes considerar para estar en una red empresarial

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



## Tus ideas

### Cómo hacer en este paso

Analiza los factores críticos de tu empresa o unidad productiva  
Bloque No1.

Preguntas	Escribe aquí tus respuestas
<b>Tamaño:</b> ¿Qué tamaño tiene la empresa o unidad productiva?	
<b>Sector:</b> ¿A qué sector industrial pertenecen tu empresa o unidad productiva?	
<b>Ubicación geográfica:</b> ¿Están en lugares cerca las empresas que son similares a la tuya o del grupo?	
<b>Clientes metas:</b> ¿A qué población meta están dirigidos los productos o servicio que produce tu empresa o unidad productiva?	
<b>Endeudamiento:</b> ¿Con quienes tienes deudas?	
<b>Aspectos legales:</b> ¿Está legal la empresa o unidad productiva? ¿De qué manera?	



## Tus ideas

Analiza los factores críticos de tu empresa o unidad productiva  
Bloque No2.

Preguntas	Escribe aquí tu respuesta
<b>Aspectos laborales:</b> ¿La empresa tiene trabajadores/as con contrato? De forma legal o no.	
<b>Aspectos ambientales:</b> ¿La actividad económica que realiza la empresa protege o no el medio ambiente? ¿Cómo lo hace?	
<b>Capacidad para resolver conflictos:</b> Si la empresa tiene conflicto, ¿Cómo lo resuelven?	
<b>Factores limitantes de género:</b> ¿Es común que participen las mujeres en el desarrollo de la ¿empresa? ¿De qué forma?	

### Recomendaciones de este paso

Sí la empresa o unidad productiva, no está legal, no es una limitante para ser parte de una red empresarial, es un aspecto a considerar que las empresas pueden mejorar con el tiempo.

## Paso 4 : Evaluación de los Costos de Transacción

### Punto de partida

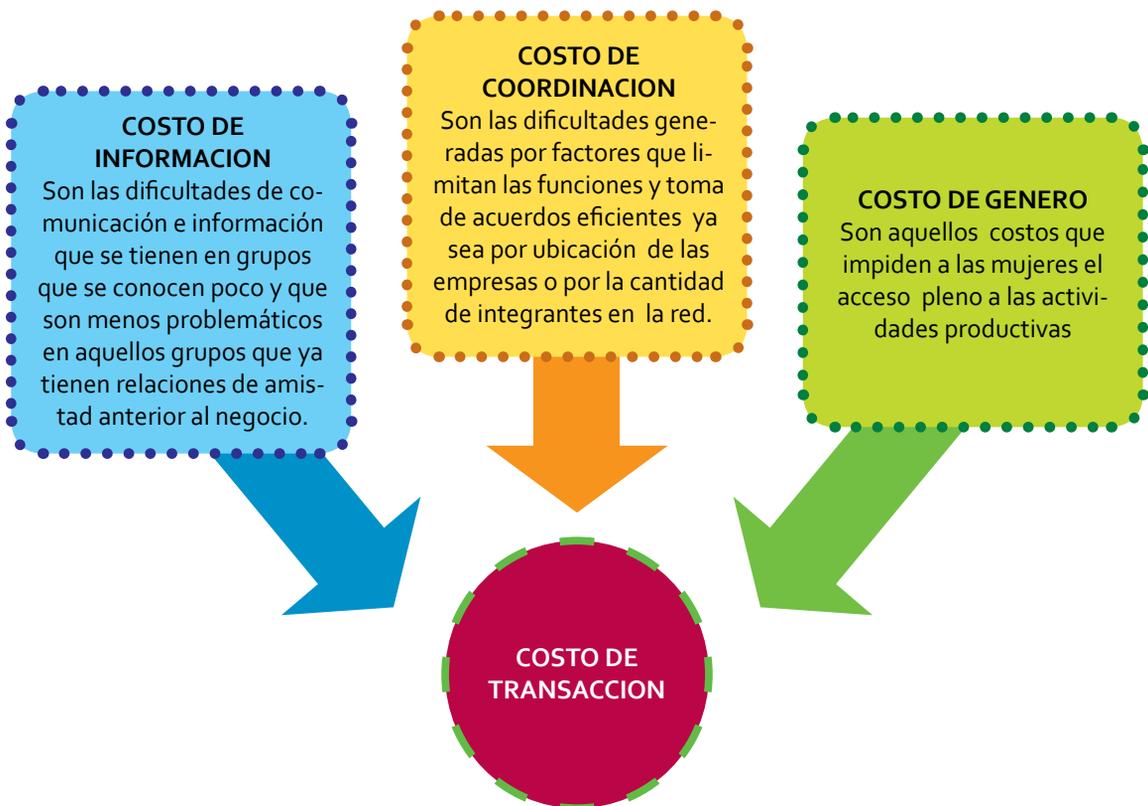
Para abordar esta temática se planifica que recibas una charla que explique en qué consiste y su importancia, debido a que todo proceso tiene un costo y una inversión tanto económica como de tiempo, recursos humanos, etc.

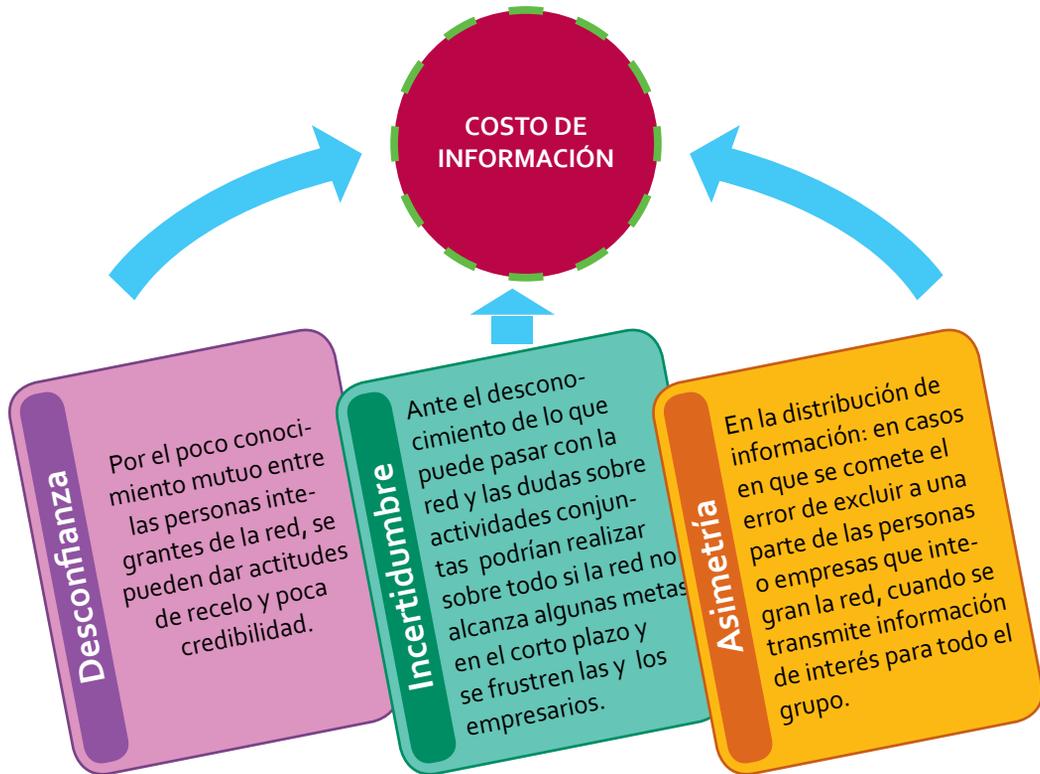
## Consultemos

### Concepto de los costos de transacción

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

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







## Tus ideas

Contesta las siguientes preguntas acerca de los costos de transacción

### Costo de Información

Matriz para Evaluación de Costos de Transacción	
Costo de Información	Escribe aquí tus respuestas
¿Qué información del grupo quisieran saber todos y que aún no conocen?	
¿Qué me gusta de estar en este grupo?	
¿Qué no me gusta de este grupo?	

### Costo de Coordinación

Matriz para Evaluación de Costos de Transacción	
Costo de Información	Escribe aquí tus respuestas
¿Qué tan cerca viven unos de otros?	
¿Qué tan cerca están las empresas similares?	
¿Se reúnen por su propia cuenta, cada cuanto?	
¿De qué hablan? ¿Para qué se reúnen?	

### Costo de Género

Matriz para Evaluación de Costos de Transacción	
Costo de Información	Escribe aquí tus respuestas no importa si eres hombre o mujer
¿Cuánto tiempo dedican las mujeres a la casa? Y ¿cuanto a la empresa?	
¿Cómo hacen para cumplir sus responsabilidades en ambos espacios?	
¿Qué dificultades tienen para formar una red, por la inversión de tiempo y recursos en sus hogares?	
¿Como hombre o como mujer, a que aspiras que llegue tu empresa en 5 años?	

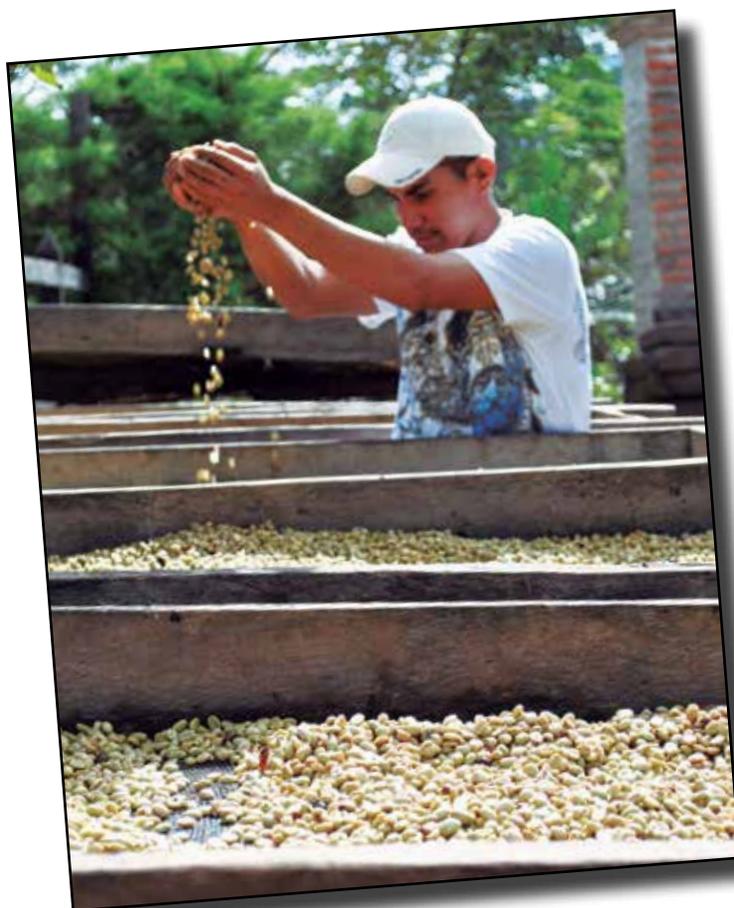
## **Paso 5 : Selección de grupos.**

### **Punto de partida**

Una vez que has recorrido todos los pasos anteriores, prepara tu propio resumen de toda la información que has acumulado hasta este paso y comparte la información con la persona articuladora

### **Consultemos**

Con toda la información que has recopilado a lo largo de los pasos anteriores, debes preparar este resumen de toda la información de tu empresa o unidad productiva.



## Tus ideas

Prepara un documento sencillo del Estado actual de la red empresarial a la que perteneces

### Primer capítulo: En relación a los integrantes de la red empresarial

- a) Disposición que tienen de invertir sus ganancias en la red
- b) Disponibilidad de tiempo de parte de la red
- c) Si tienen voluntad de trabajar de manera colectiva
- d) Si la red es emprendedora
- e) La red tiene potencial de crecer como persona y empresa
- f) Valorar sí mejora el producto o servicio como resultado del trabajo en red empresarial

### Segundo capítulo: En relación al grupo

- a) Qué valor agregado tiene trabajar como red empresarial
- b) Están cercas las empresas que se unirán en la red empresarial
- c) Existe la posibilidad de juntarse con empresas de similares a la ustedes. Quiénes son esas empresas.
- d) Siente y valoran que hay empatía y cierta confianza en el grupo.

### Tercer capítulo: En relación al sector económico

- a) Cuantos empleos generan directa o indirectamente a hombres y mujeres en las empresas que componen la red
- b) Que aportes hacen a la económica local del municipio donde viven los integrantes de la red.
- c) Que servicios de apoyo tienen en el territorio a nivel de actores locales en el sector público y privado en relación a desarrollo empresarial, políticas públicas, aspectos técnicos relacionados, etc.
- d) La red viene a aportar algo al sector al que forma parte.

### Cuarto capítulo: En relación a la localidad

- a) ¿Pueden llegar a ser parte de una red económica más grande del sector donde trabajan? ¿Cómo?
- b) ¿Tienen posibilidad de articularse y formar alianzas con actores locales con potencial económico a escala?

### Quinto capítulo: Aspectos generales

- a) Cómo protegen el medio ambiente
- b) Que acciones realizan para que se integren las mujeres
- c) El grupo puede alcanzar un liderazgo en el negocio que impulsan en el municipio donde viven.

Una vez que tengas elaborado este documento, lo compartes con la persona articuladora.



## FASE II. Generación de relaciones de confianza



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

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

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

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

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

### Consulemos

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



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

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

## Punto de partida

Una vez que ya eres parte la red empresarial, ahora tienes que realizar un plan de trabajo para el funcionamiento y accionar del grupo.

## Tus ideas

Elabora junto con el resto del grupo el plan de trabajo de la red empresarial

Temas de las reuniones	Fecha	Hora	Lugar	Responsable

## Consultemos

- a) **Reuniones:** Siempre participa y sigue el hilo de las discusiones.
- b) **Registro de acuerdos:** En tu cuaderno siempre registra los acuerdos colectivos y los que te involucran directamente.
- c) **Asumir liderazgo:** En cada momento del proceso ve asumiendo el liderazgo en tu grupo o permite que un compañero o compañera lo asuma según sea el desempeño.



d) **Elección de grupo coordinador:** Un punto importante, es que la red empresarial, elija a un grupo que coordine la red de forma provisional. La coordinación debe estar integrada por las personas empresarias, con representatividad de mujeres y hombres en los cargos de toma de decisión. Los cargos sugeridos son:

- **Coordinación:** Desempeña funciones de coordinación y dirección.
- **Secretaría:** Registro y seguimiento de actas
- **Tesorería:** Control y administración de inversiones y gastos.

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

**La red es soberana en sus decisiones:** Hasta este momento el grupo coordinador es provisional porque aun no se ha aprobado un reglamento con normativas de funcionamiento; sin embargo, con esta instancia de dirección la red puede funcionar mas coordinadamente y reafirmar de forma permanente.

## Recomendaciones

### Reuniones

- Involucrarte en las reuniones y actividades
- Colabora en la definición de objetivos de las reuniones
- Apoya a la persona articuladora en la convocatoria de todas las personas integrantes del grupo, cuidando siempre que haya participación equitativa de hombres y mujeres.
- Colabora en la búsqueda de lugares adecuados para realizar las reuniones.
- Aprovecha el tiempo y no distraerse en otros asuntos.

### Selección de responsabilidades

- Organicen un grupo de coordinación pequeño con las personas necesarias.
- Participa en la definición de las funciones del grupo coordinador.

## Paso 2 : Presentación de empresas/unidades productivas

### Punto de partida

En este punto se realizan visitas o reuniones entre las personas empresarias que conforman la red, para que se conozcan mutuamente.

### Consultemos

Un aspecto básico para generar confianza entre los integrantes de la red empresarial es **visitarse entre sí**, por eso te invitamos a que conozcan a fondo, a tus compañeros y compañeras del grupo y motives a los demás a que también lo hagan.

### Tus ideas

**Durante las visitas podrás:**

- Enseñar lo que produces en la empresa o el servicio que prestas.
- ¿Cómo han mejorado y que innovaciones han hecho?
- Compartir aspectos como ¿quiénes son tus proveedores o dónde compras?
- Y si es posible ¿cuáles son los precios a los que compras?

Compartir estos aspectos a vos te dará mucha confianza, así mismo los demás tendrán la oportunidad de conocerte y valorar lo que has logrado, retribuyendo la confianza en un futuro.

Estas visitas escribelas en el plan de trabajo que elaboraste en el paso 1 "Conocimiento mutuo de las personas integrantes de la red" de la fase II.

Si eres la persona a quien visitará el resto del grupo, prepárate antes. Organiza tu negocio, prepara toda la información que consideres necesaria, responde todas las preguntas que te hagan. Prepara algunas dinámicas para sorprender a tus visitantes que despierte el interés colectivo.



**La información que puedes compartir con las personas empresarias que te visitan puede ser la siguiente:**

**Primero hablar de tu Información personal**

Fecha de nacimiento (sirve para registrar edad y cumpleaños)
Experiencia en el sector
¿Es casado o casada? ¿Tiene hijos?
Cuál es tu sueño personal
Cuál es el sueño para tu empresa
Éxitos que quieras compartir con las demás personas
Que te gustaría hacer en el futuro
Que puedes recomendar a los demás

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

Nombre o razón social

Dirección

Teléfono/fax

Correo electrónico

Otros de interés

Historia de la empresa/unidad productiva.

Tipo de bienes y servicios que produce la empresa.

Descripción del proceso de producción o servicios que realizas.

Actividades y canales de comercialización que tienes.

Razones y expectativas que te harían formar parte de la red.

Principales problemas de la actividad económica o sector al que pertenece la empresa.

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

### **Punto de partida**

En este punto, lo importante es intercambiar con otras redes de otros lugares.

### **Consulemos**

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

Recuerda que hasta ahora el conocimiento ha sido entre los mismos integrantes de su red. Este paso se refiere a que localices junto con la persona articuladora y la colaboración de todo el grupo a una red empresarial en funcionamiento o en estado superior de desarrollo, a la que todos y todas estén dispuestos a ir.

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

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

Las personas participantes del intercambio, deben estar dispuestas a asumir su transporte y su alimentación durante el intercambio, incluso se podría también invitar a almorzar al grupo que se visita o llevarle un detalle como algo que vos mismos o el resto de las y los jóvenes que integran la red realiza en sus empresas.

Es importante que en estos intercambios participen en igualdad de condiciones hombres y mujeres, tratando de destacar aspectos importantes de sus logros como empresarios o empresarias.

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

Se sugiere que se haga una reunión previa a la visita en la que participe todo el grupo y deleguen quienes van a decir las palabras de agradecimiento, la parte logística en relación a cuantas personas iran, cuanto se va a gastar, que dejen en sus empresas a alguien para poder tener ese tiempo libre, etc., esto deben comunicárselo al articulador.

El cuadro siguiente te servirá de orientación.

## Tus ideas

### Que vas a realizar durante el intercambio de experiencia

Contenido	Cómo lo vas hacer
<b>Conocerse</b>	<p>Agradecer el recibimiento al grupo.</p> <p>Presentarse, diciendo su nombre, de donde viene y a qué actividad se dedican.</p>
<b>Presentación del grupo visitado</b>	<p>Comparte con la red a la que visitas los siguientes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Quiénes son los integrantes de la red?</li> <li>2. ¿Cuánto tiempo tienen de funcionar?</li> <li>3. Actividad productiva a la que se dedican</li> <li>4. ¿Qué hacen en conjunto?</li> <li>5. ¿Cómo se organizan para realizar acciones en conjunto?</li> <li>6. ¿Que ganan estando juntos?</li> <li>7. Consejos que pueden dar.</li> </ol> <p>Ellos y ellas compartirán la misma información.</p>
<b>Unidad productiva o área de trabajo</b>	<p>Es visitar la unidad productiva de la red que están visitando. Ahí pregunten. ¿Cómo es el proceso?, ¿cómo funciona? y todas las preguntas que el grupo visitante quiera conocer. Tratar en lo posible de no incomodar con preguntas que son confidenciales tales como formulas, etc.</p>
<b>Agradecimiento</b>	<p>Agradecer al grupo por el recibimiento.</p>

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

### Punto de partida

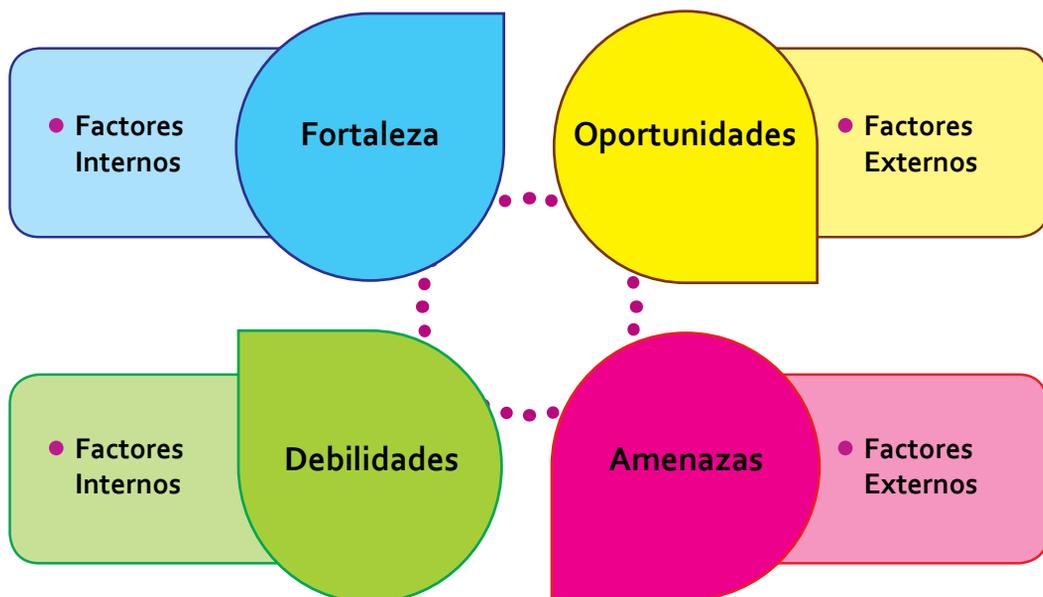
Fortalecer las empresas requiere de intervenciones de carácter integral, el hecho de articularlas en red, ya es un paso muy importante, sin embargo, siempre se requieren diferentes estrategias que están en manos de otros aliados que aportan al desarrollo de estas. Por eso es importante que desde que inicies en este proceso, identifiques quienes apoyan las iniciativas de las personas jóvenes

### Consultemos

Los empresarios que integran la red deben conocer en qué consiste sus Fortalezas y Debilidades y donde pueden estar los ejes en común para lograr alianzas y/o respaldo con los actores locales aprovechando las Oportunidades que puedan presentarse y de esta forma, trabajar organizadamente en la búsqueda de apoyo dirigido a actores específicos según la demanda de las y los miembros de la red, preparándose de esta forma para las Amenazas que puedan surgir en su desarrollo

Por tanto, para que puedas aprovechar las opciones que ofrecen los aliados, debes primero realizar una autoevaluación utilizando como instrumento un análisis de FODA que permita conocer la situación interna y las condiciones del entorno en que desarrollan las empresas de las personas jóvenes involucradas.

Esta herramienta plantea lo siguiente:



## Tus ideas

### Ejemplo

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>Estamos organizados en red y todas las empresas son similares.</p> <p>Estamos dispuestos a invertir recursos y tiempo en la mejora de nuestras empresas.</p> <p>Apoyo de los padres.</p> <p>Que hago bien o mejor en mi empresa...</p>	<p>Existen aliados en el municipio, que apoyan el trabajo con jóvenes.</p> <p>Contamos con una persona que acompaña el proceso de organizarnos en red.</p> <p>Existen políticas de apoyo del gobierno y organismos dirigido a las personas jóvenes.</p>	<p>Todavía existe algo de desconfianza en el grupo.</p> <p>No todos los socios se integran a trabajar.</p> <p>Desconocimiento de costos de producción.</p> <p>Deserción.</p>	<p>Todavía hay pocas opciones de crédito para los jóvenes empresarios y empresarias.</p>

Con la ayuda de la persona articuladora, realiza el FODA de la red empresarial a la que perteneces.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas

## Consultemos

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

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

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

**NO OLVIDE QUE  
ES NECESARIO**

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

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

Para que la red empresarial, conozca que ofrecen sus aliados, es importante que lo haga a través de una herramienta sencilla que se llama **MAPA DE ACTORES Y OPORTUNIDADES** o Inventario de programas y servicios empresariales.

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

El Mapa de Oportunidades consiste en fichas de información, que la red empresarial debe llenar con la colaboración de la persona articuladora.

## Tus ideas

### Mapa de Actores y Oportunidades

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

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

Adicional a estos cuadros se pueden hacer preguntas acerca de los aliados como por ejemplo:

- a. ¿Desde hace cuanto tiempo están funcionando?
- b. ¿Cuántos clientes tienen?
- c. ¿Qué experiencia tienen con pequeños empresarios y empresarias?
- d. ¿Tienen sucursales?
- e. ¿Qué tipo de seguimiento brindan a las empresas? Etc.

**Rellena el siguiente Mapa de Oportunidades  
(Con la ayuda de la persona articuladora)**

<b>Datos de aliados</b>	<b>Tus respuestas</b>
<p><b>Nombre del programa, servicio o beneficio.</b> Debe incluirse el nombre formal de la institución, proyecto, programa, incluida sus sigla, o como se conoce en la comunidad.</p>	
<p><b>¿Qué ofrece?</b> Expresa de forma directa y breve qué servicio, beneficio o prestación social entrega el programa.</p>	
<p><b>¿En qué consiste?</b> Ofrece detalles acerca de las características específicas del servicio, beneficio o prestación social.</p>	
<p><b>¿A quién está dirigido?</b> Detalla las características de la población objetivo a quien está dirigido el servicio, beneficio o prestación social.</p>	
<p><b>¿Qué requisitos hay que cumplir?</b> Entrega información específica acerca de las condiciones necesarias por parte de los potenciales beneficiarios para poder acceder a los servicios, beneficios o prestaciones del programa.</p>	
<p><b>¿Qué documentación se debe presentar?</b> Indica los documentos personales y de la empresa que es necesario disponer para hacer los trámites de acceso al servicio que ofrecen los aliados.</p>	

Datos de aliados	Tus respuestas
<p><b>¿Dónde se solicita?</b> Entrega detalles acerca de los lugares y horarios de atención. Indicaciones de cómo acceder al programa.</p>	
<p>¿Es necesario pagar por el servicio? Es una información relevante para el conocimiento de los potenciales beneficiarios.</p>	
<p><b>¿Con qué resultado se relaciona?</b> Es relevante que se explicita cuál es el aporte directo o indirecto que el programa, servicio o beneficio hace al cumplimiento de los resultados que se propone la red.</p>	
<p><b>Persona de contacto y cargo.</b></p>	

Al finalizar el Mapa de Oportunidades, realiza un resumen de los aliados en el siguiente cuadro

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

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

## Paso 5 : Elaboración y aprobación del reglamento interno

### Punto de partida

Todas las decisiones de la red, deben estar regidas por un reglamento interno el cual debe ser elaborado en conjunto.

El reglamento no es estático y se irá transformando según avance el grupo.

### Consulemos

El reglamento será útil para apoyar las decisiones de la red, hasta que ésta decida asumir una figura legal determinada, donde ya se definen reglas según las leyes y normas nacionales, mientras tanto la red funcionaría con su reglamento interno.

### Tus ideas

Hacé el esfuerzo por elaborar un reglamento interno de la red, junto con los empresarios y empresarias que la integran.



### **Reglamento interno**

Nombre de la red: \_\_\_\_\_

Objetivo del reglamento interno:

\_\_\_\_\_

Períodos de reuniones, y formas de convocatorias:

\_\_\_\_\_

Procedimiento para la toma de decisiones, es decir cómo decidirán, si es por consenso, por votación o por otra forma que la red decida.

\_\_\_\_\_

Deberes, derechos y compromisos de los miembros de la red con el colectivo.

\_\_\_\_\_

Procedimiento para el retiro y entrada de nuevos miembros o integrantes a la red.

\_\_\_\_\_

Integración u organización de comisiones de trabajo

\_\_\_\_\_

Mecanismos de contribución; es decir cuotas, multas, donaciones, entre otras aportaciones.

\_\_\_\_\_

Disposiciones disciplinarias o sanciones.

\_\_\_\_\_

Políticas de acciones afirmativas de género.

\_\_\_\_\_

Procedimiento para la disolución del grupo:

\_\_\_\_\_



## FASE III. Proyecto piloto



### Consultemos

En esta tercera fase de Proyectos Pilotos, sigue jugando un papel importante el fortalecimiento de las relaciones de confianza entre las personas que integran la red empresarial, ya que las acciones piloto que emprenda el grupo organizado en la red, harán que te comprometas más y se desarrolle con mayor fuerza la responsabilidad de todas las personas integrantes de la red.

Por eso una de las cuestiones básicas, es convencerse entre sí que la unidad, colaboración y cooperación, son ingredientes necesarios para competir en el mercado.

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

En esta fase la red se fortalece y pone a prueba la confianza que entre todos se ha desarrollado a lo largo del camino recorrido.

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

### **Punto de partida**

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

### **Tus ideas**

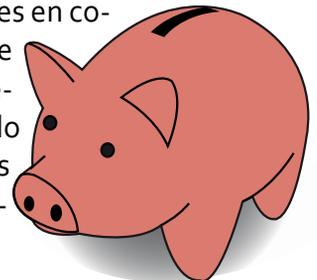
**Escriba sus respuestas en los cuadros vacíos**

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

### **Consulemos**

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

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



## Tus ideas

### Reflexiona junto al grupo de tu red

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

2. ¿Y como grupo como conseguirán esos 100 córdobas?

3. ¿Cómo aumentaría el grupo este fondo de manera rápida?

### Continúa la reflexión junto al grupo de tu red

Si logramos conseguir un fondo común inicial:

1. ¿Qué hará el grupo con esos reales que lograron juntar entre todos y todas?

2. ¿De qué manera harán crecer ese fondo?

3. ¿Quién los guardará?

4. ¿Quién los administrará?

5. ¿Quién o quienes decide qué hacer con ese dinero?

6. ¿Todo esto que has analizado con estas preguntas, crees que debe estar por escrito? ¿Por qué?

## Consultemos

### Reglamento interno para el uso del fondo común

Lo primero que debe analizar la red antes de elaborar otro reglamento, es ver si reforman el reglamento existente que hicieron en puntos anteriores y ponerle un capítulo denominado: "Uso del fondo común" o realizar y aprobar un nuevo reglamento particular para el uso del fondo común.

En cualquiera de los dos casos, se debe hacer de forma participativa, los puntos a definir son los que se mencionan a continuación:

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

Definición entre las personas, cuál será la cuota que debe aportar cada empresa que conforma la red

Periodicidad del aporte, dejando claro una fecha al mes o según se disponga

Establecer otras formas de crecimiento del fondo

#### Mecanismos de pagos

Aclara la forma en que será resguardado el dinero

En que situaciones se va a usar el dinero

Quien autoriza el uso del dinero o desembolso del mismo

Como se va a llevar el control del dinero que entra y sale según se disponga

Como se va a rendir cuenta al grupo

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

## Recomendaciones

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

## Consultemos

Otra opción que tiene el grupo para obtener un fondo común, es a través de una micro financiera, alguno de los siguientes mecanismos pueden ayudar a la red a tener fondos líquidos para sus inversiones:

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

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

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

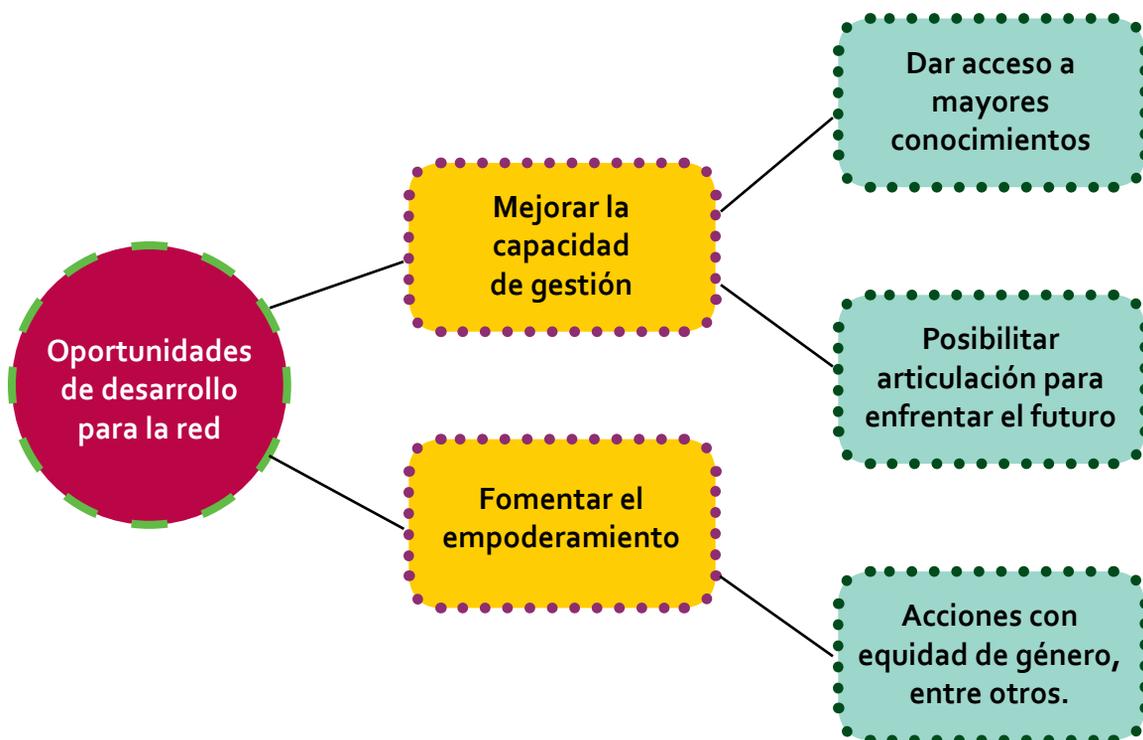
### Punto de partida

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



## Consultemos

Para tener un objetivo común, se debe tener el cuidado de seleccionar una idea u objetivo que cuente con el consenso de todas las personas que integramos la red empresarial. Tiene que ser un objetivo que sea viable económicamente para permitir ahorros o generar ganancias a las empresas.



Lo primero que deben hacer, es conocer las características de un objetivo de corto plazo, estas son:

- Que sea compartido por todos y todas.
- Debe ser claro.
- Debe ser realizable y alcanzables en corto plazo.
- Debe ser de bajo costo y bajo riesgo.
- Ser observable y medible que permitan monitorearse en su ejecución y hacer los cambios y ajustes si es necesario.
- Que se puedan evaluar sus resultados para conocer si se convierte en un proyecto estratégico para la red empresarial.

## Tus ideas

Analice como era antes de estar en la red, como es ahora estando en la red y como quieren ser a futuro

Preguntas	Respuestas
Para identificar el objetivo común, inicie por analizar con su grupo los siguientes aspectos:	
<b>Pasado</b> ¿Cómo era la red empresarial antes?	
<b>Presente</b> ¿Cómo es la red empresarial ahora?	
<b>Futuro</b> ¿Cómo será la red empresarial mañana?	
<b>Objetivos</b> ¿Cuáles son sus objetivos para llegar a ser lo que quieren ser?	
<b>Objetivo común</b> Con estas reflexiones que ha realizado hasta aquí, elabore cual es el objetivo común de la red empresarial a corto plazo.	



## Tus ideas

Realice con las y los miembros de la red el siguiente ejercicio de integración

### Orientaciones:

Lo que deben hacer es juntarse en un lugar abierto y acercarse todas y todos lo más posible. Una vez que se hayan juntado, tómense de las manos, una por una, al azar y con distintas personas. No se deben tomar las dos manos de una misma persona, sino de alguien distinto.

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

Es un gran desafío desenredarse sin soltarse de las manos, cuando lo logren, comparta con el grupo como se siente y que aprendizajes les deja el ejercicio.

## Paso 3 : Proyecto piloto

### Punto de partida

Este no es un proyecto como cualquier otro, es un proyecto colectivo del grupo, por eso sus integrantes deben ponerse de acuerdo en su elaboración.

### Consultemos

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

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

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

Los siguientes ejemplos de proyectos pilotos pueden ser asumidos por personas empresarias jóvenes. Durante la reunión o taller a la que asista, analícelos en conjunto con las y los jóvenes integrantes de la red empresarial y con la colaboración de la persona articuladora.

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

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

- a) Hacer una clara identificación y descripción de la idea del proyecto, es decir; de que se trata.

- b) A continuación realizar una valoración cuantitativa del proyecto piloto, analizando por ejemplo cuánto significa para la red la reducción de costos o si es un negocio de compra conjunta. Analizar cuanto ganarían si compran juntos, así conocer cuanto invertirían.
- c) Igual si el negocio es para vender juntos, analizar cómo anda la competencia y cómo será la ganancia juntando entre todos sus productos. (Puede hacerse comparando costos de producción o haciendo los costos de forma colectiva) y así definir el precio y por ende las posibles utilidades.
- d) Analizar que gestiones son necesarias para completar la idea del proyecto piloto.
- e) También es importante identificar las responsabilidades que tendrán cada quien para implementar el negocio.

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

## Tus ideas

### Ejemplo de Proyecto Común

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

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

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

#### Gestión a realizar:

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

#### Responsabilidades:

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

## Práctica: un Proyecto Común

Realiza proyecto común a partir de tu experiencia

Idea:

---

---

---

---

Valoración:

---

---

---

---

Gestión a realizar:

---

---

---

---

Responsabilidades:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Paso 4 : Carta Compromiso

### Punto de partida

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

### Tus ideas

El grupo tiene un encuentro y se garantiza que se tenga finalizado el Proyecto Piloto del paso anterior. Elabora una Carta de Compromiso, que formaliza la organización de la red empresarial y esta debe ser firmada por las y los involucrados o integrantes de la red .

### El contenido de carta es el siguiente:

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

## Carta compromiso Red de artesanos y artesanas Guardabarranco

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

**Plazo:** 6 meses

**Descripción:**

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

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

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

**Persona a cargo:** Xiomara Bendaña.

Firmas de todos los integrantes de la red empresarial:

_____	_____
_____	_____
_____	_____



## Anexos





## GRUPÓMETRO

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

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

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



