



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

RESUMEN EJECUTIVO

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

Metodología



RESUMEN EJECUTIVO

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

Metodología

Este es el resumen ejecutivo del Manual de redes horizontales empresariales. Segunda edición revisada/junio 2008

**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.

Edición:

Irene Agudelo y Ruth Largaespada

Diseño y diagramación:

Lluiman Morazán

Fotografías de portada:

AGEM

Impresión:

Copy Express, S.A.

Índice

Introducción	5
Antecedentes	6
Objetivo de la metodología	6
Qué son las redes empresariales horizontales	7
Beneficios de las redes empresariales horizontales con enfoque de equidad de género	7
Importancia del enfoque de equidad de género en las redes empresariales horizontales	8
Descripción de la metodología	8
Fase I	
Promoción de la idea e identificación de la red	12
Paso 1: Sensibilización e identificación de las empresas/unidades productivas	12
Paso 2: Análisis preliminar de las empresas/unidades productivas	13
Paso 3: Dinámicas de sensibilización en equidad de género	13
Paso 4: Evaluación de factores críticos	13
Paso 5: Evaluación de costos de transacción	14
Paso 6: Selección del grupo de empresas/unidades productivas	14
Fase II	
Generación de relaciones de confianza	15
Paso 1: Conocimiento mutuo de las personas que integran la red	15
Paso 2: Presentación de las empresas/unidades productivas y visitas a plantas	15
Paso 3: Intercambio de experiencias mediante visitas a redes en operación y empresas/unidades productivas modelo	16
Paso 4: Contacto de las empresas/unidades productivas con el sistema de fomento	16
Paso 5: Elaboración y aprobación del reglamento interno	17
Paso 6: Dinámica de sensibilización en equidad de género	17

Fase III	
Proyecto piloto	18
Paso 1: Creación y administración de fondo común	18
Paso 2: Selección del objetivo común de corto plazo	18
Paso 3: Diseño del proyecto piloto	19
Paso 4: Elaboración de carta compromiso	19
Paso 5: Dinámica de sensibilización en género	19
Fase IV	
Planificación estratégica o proyecto de largo plazo	20
Paso 1: Diagnóstico de empresas/unidades productivas de la red	20
Paso 2: Dinámica de sensibilización en género	20
Paso 3: Identificar objetivo común	21
Paso 4: Plan de mejoras de las empresas/unidades productivas	22
Paso 5: Elaboración del plan de negocios	22
Paso 6: Contratación del gerente o la gerente del negocio conjunto	23
Fase V	
Monitoreo, evaluación y gestión autónoma	24
Paso 1: Autogestión	24
Paso 2: Monitoreo y evaluación	24
Un caso de organización de redes empresariales horizontales con enfoque de equidad de género	26

Introducción

El Manual para la organización y desarrollo de redes empresariales horizontales con enfoque de equidad de género es parte del proyecto *Fortalecimiento y difusión del desarrollo de conglomerados en Nicaragua*.

El proyecto ha desarrollado metodologías de articulación productiva a partir de la ejecución directa con actores económicos del país. Además ha impulsado procesos de desarrollo de capacidades en instituciones locales y de otros países de Centroamérica, tales como la sensibilización sobre la importancia de la articulación entre actores económicos en un entorno globalizado, entrenamiento detallado en las distintas metodologías desarrolladas y asesorías basadas en la propia experiencia.

Se realizó un acuerdo con UNIFEM para capacitar articuladoras/articuladores e impulsar redes de empresas/unidades productivas horizontales de mujeres en la zona norte de Nicaragua, la iniciativa incluye el monitoreo y la evaluación de dichas redes.

El objetivo de desarrollo de este proyecto es *contribuir a mejorar la competitividad de pequeñas y medianas empresas/unidades productivas 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*.

En el marco de este proyecto se han logrado desarrollar hasta el momento tres metodologías:

1. **Metodología para el desarrollo de sistemas productivos territoriales basados en conglomerados.** Esta es una guía de trabajo para promover el desarrollo de sistemas productivos territoriales.
2. **Metodología para la organización y desarrollo de redes empresariales horizontales con enfoque de género.** Guía y herramientas para ayudar a los empresarios y a las empresarias a emprender acciones conjuntas y así resolver problemas y mejorar su rendimiento y competitividad, con equidad de género como eje transversal en toda la metodología.
3. **Metodología para el desarrollo de redes de abastecimiento.** Una herramienta orientada a mejorar las relaciones comerciales o encadenamientos entre empresas clientes y empresas proveedoras para alcanzar ventajas competitivas, a través de una estrategia ganar-ganar.

Antecedentes

Desde 1995 ONUDI viene desarrollando metodologías de articulación productiva entre empresas y entre empresas e instituciones en diferentes sectores productivos.

La Metodología de organización de redes empresariales horizontales con enfoque de género, se ha realizado a través del establecimiento de relaciones con instituciones u organizaciones que se han encargado de ponerla en marcha en el terreno por medio de articuladores y articuladoras capacitadas en la metodología desarrollada por ONUDI. Esto ha significado un proceso de transferencia metodológica a través de la alianza con instituciones como INPYME, IPADE, UNIFEM, UNAG, VISIÓN MUNDIAL, INTA y distintas universidades, entre otros.

En el proceso del curso que se desarrolló a través de UNIFEM, se analizó la necesidad de incorporar a las metodologías desarrolladas por ONUDI el enfoque de equidad de género. Esto, al hacerse evidente que la formación de redes empresariales horizontales dirigida con sensibilidad de equidad de género, se puede encaminar hacia la reducción de las brechas de inequidad entre hombres y mujeres.

En 2004 ONUDI estableció un acuerdo con UNIFEM para integrar el enfoque de género como eje transversal, el cual se ejecutó a través de la Agenda Económica de las Mujeres (AGEM). Con este nuevo convenio se aprovechó el esfuerzo de organización de las redes, para identificar las condiciones empresariales y necesidades diferenciadas de hombres y mujeres que integran una red. La transversalización del enfoque de género se logró gracias a que UNIFEM colaboró y además gestionó el apoyo de distintas organizaciones como el SNV; la ONG Las Abejas de Estelí, y el Banco Mundial.

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.

Qué son las redes empresariales horizontales

Las redes empresariales horizontales son asociaciones entre empresarios y/o empresarias que producen lo mismo y sus empresas/unidades productivas son en tamaño casi iguales, de tal manera que se pueden agrupar en torno a dificultades que no pueden solucionar de manera individual, compartiendo los mismos intereses, o bien para incrementar sus capacidades productivas y mejorar así sus niveles de ingresos. Las redes parten de la realidad que viven hombres y mujeres y consideran las necesidades diferenciadas de cada uno.

Beneficios de las redes empresariales horizontales con enfoque de equidad de género

Las redes empresariales horizontales con enfoque de equidad de género, se promueven principalmente entre las micro, pequeñas y medianas empresas ya que este sector realiza una importante contribución a la economía y a la estabilidad social del país. Se estima que aportan el 60 por ciento del empleo total y que su participación en el PIB es hasta del 40 por ciento.¹ Además entre el 40 por ciento y el 60 por ciento de las MIPYME es propiedad de mujeres.²

Sin embargo las MIPYME enfrentan limitaciones internas y externas que, de forma independiente, limitan su competitividad. Entre ellas están el aislamiento y el atraso tecnológico, características que las hacen vulnerables y provocan, en muchos casos, su disolución ante la imposibilidad de enfrentar la apertura a mercados 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 con enfoque de equidad de género, se puede incrementar la capacidad de aprendizaje e innovación de los empresarios y las empresarias, permitiéndoles subsistir en un entorno de alta competitividad y asumir el crecimiento económico que requieren para 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/unidades productivas y las instituciones de su entorno.

1 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.

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

Las MIPYME representan para muchas mujeres la oportunidad de generar ingresos y hacer una carrera, a pesar de las limitaciones inherentes de género que existen en nuestra sociedad, así la organización de redes empresariales horizontales es una opción para mejorar su condición económica y disminuir las brechas entre hombres y mujeres.

Importancia del enfoque de equidad de género en las redes empresariales horizontales

Introducir el enfoque de equidad de género en la metodología para la organización y desarrollo de redes empresariales horizontales es, en primer lugar, una forma de visibilizar a las mujeres como actoras económicas en la sociedad y destacarlas en el proceso de formación de redes.

Además, ONUDI y UNIFEM apuestan a una metodología de fomento 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 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.

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 doméstico o reproductivo.

La articulación productiva recomendada en esta metodología se orienta a empresas/unidades productivas similares con potencial de desarrollo y representa, de manera particular para las mujeres, una oportunidad de alcanzar mercados a mayor escala y tener 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 estandarizar calidad, los cuales son temas especialmente sensibles para el desarrollo de las MIPYME y el acceso a recursos en mejor condición de costos.

Descripción de la metodología

La Metodología 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/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.

El enfoque de equidad de género se integra de manera transversal a lo largo de la metodología, haciendo especial énfasis en la sensibilización en temas para la reducción de la brecha entre hombres y mujeres. Al mismo tiempo se promueve un modelo de desarrollo sostenible.

Para la aplicación de la metodología ONUDI establece convenios con organizaciones e instituciones de fomento de las MIPYME (INPYME, IPADE, Visión Mundial, por ejemplo), quienes se comprometen a designar a personas que se dedicarán a la organización de las redes empresariales, mientras ONUDI se compromete a capacitar a este personal en la metodología. Una vez terminado el entrenamiento, las instituciones cuentan con *articuladores/articuladoras* entrenados para organizar redes, contando con la experiencia y apoyo de ONUDI.

Para el éxito de la metodología se requiere fomentar las siguientes condiciones esenciales:

Criterios de selección. Estos criterios son establecidos por los integrantes y las integrantes de las redes y definen las características que deben cumplir las empresarias y los empresarios que integrarán la red.

Es fundamental realizar una buena selección ya que es el primer factor de éxito de la red. Se deben considerar, principalmente, las opiniones que las personas de la comunidad tienen sobre los candidatos y las candidatas ya que de esa manera se pueden prever posibles actitudes oportunistas y la actitud que las personas tengan hacia el aprendizaje y los cambios. También se debe tomar en cuenta que el tamaño de las empresas/unidades productivas sea similar, la experiencia ha demostrado que cuando éstas tienen tamaños y niveles de desarrollo diferentes, en el corto o mediano plazo aparecen conflictos principalmente por diferencias de intereses empresariales, que llevan a la disolución de la asociación.

La confianza. Es otro factor fundamental en el éxito de la organización de redes, de ésta se derivan actitudes como el compromiso, la cooperación y la responsabilidad, condiciones necesarias para el buen funcionamiento del grupo.

La experiencia enseña que hay confianza entre los empresarios y las empresarias cuando, a pesar de las diferencias de criterios o dificultades en el camino, se logran consensos por el bienestar común.

Sensibilidad de género. El que la organización de la red se plantee desde el inicio reconocer que las condiciones y necesidades de hombres y mujeres son diferentes es muy importante para su futuro éxito. Sin embargo, para que las redes puedan efectivamente organizarse con enfoque de equidad de género se requiere tiempo, esfuerzo, recursos y apertura al cambio para identificar las brechas existentes y proponer las medidas necesarias para disminuirlas.

El respeto. Es fundamental para el éxito o fracaso del proyecto. 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.

La inversión. Para que la iniciativa de la red funcione los empresarios y las empresarias deben invertir en ella, tanto en recursos materiales (dinero en efectivo, bienes inmuebles, maquinarias, herramientas o materia prima) como en tiempo y esfuerzos de cada uno de ellos y ellas.

Premisas esenciales para el éxito en la organización de redes empresariales horizontales con enfoque de equidad de género:

- La asociatividad empresarial es un *medio* para lograr objetivos y no un fin en sí misma.
- Potenciar el *carácter empresarial* y no enfocarse en los aspectos organizativos.
- Considerar que *la equidad de género* fortalece la visión empresarial de cada integrante.
- Los conocimientos y la *experiencia* de la asociatividad siempre serán de utilidad aun cuando las primeras iniciativas no resulten como se esperaba.
- *Sistematizar* para analizar la experiencia es fundamental para el aprendizaje y desarrollo empresarial.

La metodología se divide en cinco fases de desarrollo que van desde la integración de una red empresarial hasta su posible constitución como una empresa conjunta, de manera formal, con capacidad de gestión, administración, mercadeo y demás funciones que plantea el mercado a cualquier unidad económica competitiva.

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

Fase I

Promoción de la idea e identificación de la red

El principal objetivo de esta fase es convencer e incentivar a las personas que integrarán el grupo, explicando de manera clara y sencilla en qué consiste el trabajo en redes empresariales con enfoque de equidad de género y los beneficios económicos, personales y sociales para los empresarios y las empresarias que se integren.

Los pasos y actividades de la primera fase son realizados principalmente por la persona articuladora designada por la organización o institución que impulsa la iniciativa. Para iniciar el proceso de organización de redes, el articulador o articuladora debe conocer muy bien la región geográfica y el sector económico de empresas/unidades productivas en donde impulsará la formación de redes.

Paso 1: Sensibilización e identificación de las empresas/unidades productivas

Para realizar estas actividades es importante apoyarse en líderes de la comunidad, ya sea personas individuales o bien instituciones o gremios destacados, especialmente los relacionados con el sector económico de las empresas/unidades productivas.

Se inicia la formación de un grupo semilla, contactando a propietarios y propietarias, a quienes se les explica la idea de las redes en forma individual. Estas personas se encargarán de identificar a los demás empresarios y empresarias interesadas en trabajar de manera asociativa.

En este paso se organizan reuniones y actividades dirigidas a despertar el interés de empresarios y empresarias que podrían integrar la red, con charlas audiovisuales sobre ventajas y desventajas de la asociatividad, presentación de experiencias de otras empresas/unidades productivas en torno al trabajo en redes y la viabilidad de oportunidades de negocio del trabajo en asociación.

Considerar los códigos de conducta y los patrones culturales y de género en este período es muy importante para el futuro éxito o fracaso de la iniciativa, principalmente para evitar errores en la forma de abordar a los empresarios y las empresarias; además para evitar discriminar a personas, especialmente a las mujeres por sus roles de género.

Paso 2: Análisis preliminar de las empresas/unidades productivas

Este paso consiste en la elaboración de un análisis preliminar de las empresas/unidades productivas que conforman el grupo semilla. Con las herramientas que provee la metodología el articulador o articuladora puede ayudar a los empresarios y a las empresarias a preparar un análisis interno de cada una de sus empresas/unidades productivas en cuanto a recursos humanos, infraestructura, tecnología, maquinaria y equipos, administración, contabilidad, mercadeo, relación con clientes, proveedores y proveedoras, así como la calidad de productos y servicios.

La metodología se puede flexibilizar para incluir otras áreas que se consideren necesarias, de acuerdo al tipo de proyecto que se va a realizar o al tipo de empresas/unidades productivas con las cuales se está trabajando.

Paso 3: Dinámicas de sensibilización en equidad de género

La metodología cuenta con dinámicas de sensibilización, como parte de la estrategia de transversalización de la equidad de género, las cuales son fáciles y sencillas de aplicar. Se integró en cada una de las fases la realización de actividades para sensibilizar a los integrantes y a las integrantes en la necesidad de cambiar las formas de conducta, eliminar prejuicios, cambiar valores de tal manera que se reduzcan las inequidades de género, por la importancia que esto tiene para el desarrollo exitoso de la red.

En esta primera fase la dinámica tiene como principales objetivos visibilizar los estereotipos de género más comunes, que los participantes y las participantes tomen conciencia sobre las percepciones que se tienen de ser hombre o mujer y cómo estas percepciones dirigen el comportamiento masculino y femenino.

Paso 4: Evaluación de factores críticos

Este paso es uno de los más delicados en el proceso de formación de la red empresarial, ya que significa analizar los factores que llevan a la decisión de quién sí y quién no se puede integrar a la red.

El análisis de los factores críticos es muy importante 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 a las empresarias que integrarán o no la red. Se debe tomar en cuenta el tamaño de la empresa/unidad productiva, la ubicación geográfica, el sector industrial, clientes meta, el nivel de endeudamiento, reputación con clientes u otros empresarios y empresas, actitud empresarial y per-

sonal de el/la propietario/a, capacidad para resolver conflictos, factores limitantes de género, actitud positiva ante el aprendizaje, entre otros factores.

Es fundamental actuar con la mayor objetividad posible en el análisis de quién debe ser y quién no parte de la red, por lo que la persona articuladora debe modular sus análisis y juicios, considerando la responsabilidad que tiene de explicar claramente las consecuencias que acarrearán los factores analizados. Sin embargo, la última palabra con respecto a la integración del grupo, la tienen los empresarios y las empresarias.

Paso 5: Evaluación de costos de transacción

Los factores críticos son condiciones con las cuales las empresas/unidades productivas y las redes pueden coexistir; sin embargo en algunos casos pueden provocar situaciones de conflicto. Se le llama “costos de transacción” a las condiciones difíciles y a la manera de solucionarlas, ya que evitar conflictos o solucionarlos requiere de la inversión de tiempo y esfuerzo.

Los grupos que tengan costos de transacción menores tendrán mayores probabilidades de éxito que aquellos con más costos de transacción.

Los principales costos de transacción identificados a través de la experiencia son:

Costos de información. Dificultades originadas principalmente por la falta de confianza en los y las demás integrantes.

Costos de coordinación. Se originan básicamente en redes con alta dispersión geográfica y/o gran número de integrantes.

Costos de género. Factores que limitan el acceso de las mujeres a ramas productivas en mejor condición y posición, como el tiempo (dobles jornadas de trabajo), espacio (ubicación en el hogar o cerca de él) y segregación (labores femeninas vinculadas al rol doméstico con baja capacitación, poco capital y bajo acceso a información).

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, seleccionando a aquellas personas que tengan mayor potencial de desarrollo como empresarios o empresarias y que tengan más disposición para trabajar en un proyecto asociativo.

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 o solucionar conflictos, en resumen, obtener mejores resultados en cada una de las etapas que se vayan transitando.

Paso 1: Conocimiento mutuo de las personas que integran la red

Para el conocimiento de las personas que integran la red son importantes las reuniones periódicas, para lo cual se requiere definir un calendario de funcionamiento que estipule los días, la periodicidad, lugar y contenido de las reuniones.

Además la red requiere establecer una división de responsabilidades para que todos los integrantes y todas las integrantes se involucren en su funcionamiento. También será necesario escoger una instancia de coordinación provisional, mientras se desarrolla y aprueba un reglamento para la red. Los coordinadores o coordinadoras impulsarán, delegarán, ejecutarán las primeras acciones hacia el desarrollo del grupo.

En esta fase es muy importante mantener el entusiasmo de los empresarios y las empresarias. Es recomendable que en las reuniones iniciales se integren actividades específicas para impulsar el entusiasmo y para fomentar el conocimiento de las personas involucradas.

Paso 2: Presentación de las empresas/unidades productivas y visitas a plantas

En las primeras reuniones cada empresario o empresaria realiza una presentación al resto, sobre las características y funcionamiento de su empresa/unidad productiva, detallando la información general del negocio y su historia, tipo de bienes y/o servicios que produce, describe el proceso de producción, formas de comercialización, expectativas que le hacen formar parte de la red, principales problemas de la actividad o sector al que pertenece, entre otros.

Cada una de las empresas/unidades productivas de los integrantes y las integrantes de la red será visitada por el grupo, con el fin de conocerse mejor y superar mitos o prejuicios que pudieran existir. Las visitas son organizadas adecuadamente por el empresario o la empresaria cuyo negocio es visitado, con el apoyo del articulador o articuladora.

Estas visitas además de fomentar la confianza entre los integrantes y las integrantes de la red, les permiten evaluar sus propias ventajas y limitaciones en comparación con el resto de

empresas/unidades productivas, ayudan a crear un ambiente de aprendizaje y apoyo mutuo y facilitan la identificación de áreas de colaboración y posibilidades para acordar convenios entre las mismas.

Sin embargo, lo más importante es que el grupo se adueñe del proyecto y se comprometa a cumplir lo que ellos y ellas mismas plasmaron en el documento, para que sea una herramienta efectiva en la formación de la red.

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

Estas actividades tienen como propósito entusiasmar al grupo para continuar funcionando, darle una percepción más clara de las dificultades que pueden encontrar en el camino e incentivarlos para que asuman mayores retos en el desarrollo de su propia red.

Los integrantes y las integrantes de la red en formación realizan visitas e intercambios de experiencias con integrantes de redes que ya funcionan en fases avanzadas de desarrollo. De esta manera pueden aprender de su experiencia sobre el proceso que siguieron, además de que el ejemplo es un importante estímulo. Precisamente por la fuerza del ejemplo, la persona que articula la red priorizará la visita a redes, empresas o unidades productivas de mujeres.

Las visitas a empresas/unidades productivas consideradas como modelo en el sector empresarial de la red en formación, ayudan a conocer con más detalle formas de organización más avanzadas en aspectos técnicos, administrativos, de equipos y empresariales. También sirven para motivar a los empresarios y a las empresarias a identificar aquellos tipos de inversión que requieren esfuerzos conjuntos.

Al igual que 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.

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

La red realiza un análisis de las instituciones, organizaciones, programas y otro tipo de entidades, tanto públicas como privadas, para establecer relaciones con el entorno donde operará. Las alcaldías juegan un rol clave para el desarrollo de la red empresarial, por lo que debe priorizarse una relación adecuada entre la red y la municipalidad.

El propósito de planificar actividades que facilitan el contacto y acercamiento con determinadas organizaciones e instituciones es el de fortalecer las relaciones entre la red y las entidades que han sido contactadas, tanto para canalizar el máximo apoyo hacia la red y sus empresas/ unidades productivas como para identificar y acceder a la información relevante para su desarrollo. Además, se inicia la proyección de la red dando a conocer su existencia y abriendo oportunidades de negocio.

Paso 5: Elaboración y aprobación del reglamento interno

El grupo discute y aprueba un reglamento que norma el funcionamiento de la red. En él se fijan las reglas del juego con las que se auto-gobiernan. Es un documento sencillo que debe integrar aspectos que permitan identificar cómo se regula la red, cuáles son las formas para tomar decisiones, las normas disciplinarias y criterios de ingreso y salida de personas de la red.

El articulador o articuladora debe facilitar y apoyar al grupo en la elaboración de este documento, sin embargo no debe sustituir la discusión colectiva y la aprobación del reglamento con uno previamente elaborado. Sugerirá que se incluyan aspectos no considerados por los integrantes y las integrantes de la red, tales como algunas acciones afirmativas de género que ayudan a reducir la brecha entre hombres y mujeres.

En la medida en que se necesite, el documento se irá modificando o bien se sustituirá por otro más complejo y adecuado a la evolución de las actividades y negocios de la red, basado en la experiencia acumulada por los integrantes y las integrantes del grupo.

Paso 6: Dinámica de sensibilización en equidad de género

Una vez que se ha reflexionado sobre cómo los estereotipos de género influyen en la manera como nos comportamos, se analiza cómo la división sexual del trabajo limita y perjudica principalmente a las mujeres.

Esta actividad tiene el objetivo de visibilizar el trabajo reproductivo y valorizar el trabajo de las mujeres a través de la asignación de un valor económico al trabajo reproductivo, además de poner en evidencia que la carga laboral de las mujeres llega a ser de más de 12 horas diarias.

Fase III

Proyecto piloto

Después de funcionar un tiempo como grupo es necesario para la red emprender una actividad conjunta vinculada con las expectativas económicas de los empresarios y las empresarias, ya que resolver de forma asociada puntos críticos, o mejorar el desempeño económico de las empresas/unidades productivas, le da sentido a continuar con el proceso de desarrollo de la red empresarial.

Generalmente en las reuniones que realiza la red se discute formal o informalmente sobre cuáles son los problemas que tienen en común y qué acciones deben tomar para solucionarlos, por lo que la identificación de un proyecto piloto no es complicada.

Paso 1: Creación y administración de fondo común

Todo proyecto de corto plazo requiere para su ejecución una inversión económica de parte de todas y todos los integrantes de la red. Este es un período crítico en el proceso de constitución de la red y el paso de solidificación de confianza entre los empresarios y las empresarias.

En ocasiones la red establece un fondo común desde la fase II, sin embargo la mayoría lo define en el proyecto piloto. En este paso se establece el monto y período de entrega de los aportes individuales, la definición de un reglamento específico de administración que especifique el uso del fondo común y la apertura de una cuenta bancaria mancomunada para usar los fondos de forma segura.

Paso 2: Selección del objetivo común de corto plazo

En la ejecución del proyecto piloto la red se propone objetivos sencillos, alcanzables en el corto plazo, basados en la información reunida previamente de los diagnósticos y análisis del entorno, por ejemplo. Además el grupo ha venido discutiendo desde los inicios de su formación sobre problemas o iniciativas que pueden emprender juntos.

La metodología contiene herramientas que guían a la red para la toma de decisiones y así pueden identificar específicamente el o los objetivos que alcanzarán con el proyecto piloto, cuidando de que la idea u objetivo seleccionado cuente con el consenso de todos y todas las integrantes de la red y que tenga el mayor margen posible de éxito. Vale aclarar que las herramientas que contiene la metodología han sido analizadas y adaptadas para fomentar la equidad de género.

Paso 3: Diseño del proyecto piloto

Una vez identificados los objetivos que se alcanzarán, la red elabora un proyecto aunque los objetivos sean muy sencillos. La elaboración del proyecto le sirve para establecer claramente la rentabilidad del negocio propuesto o los beneficios de la acción conjunta, así como los requerimientos en términos de inversión de recursos y tiempo, las gestiones que necesitan para concretar la idea de negocio y las responsabilidades de cada integrante de la red y del articulador o articuladora para llevar a cabo el proyecto.

También hay situaciones en las que se realizan varios proyectos pequeños y de corta duración que sirven para obtener resultados en forma paulatina y, además, fortalecer la confianza entre los integrantes y las integrantes del grupo.

Las acciones de corto plazo representan beneficios colectivos y directos para todo el grupo, por ello se definen las actividades detalladamente y se distribuyen las responsabilidades equitativamente sobre la base de las fortalezas, potencias y limitaciones de cada integrante de la red.

Es muy importante invertir el tiempo suficiente en la discusión y elaboración del proyecto piloto, ya que son los empresarios y las empresarias los dueños y las dueñas del mismo y su apropiación es vital para el éxito.

Paso 4: Elaboración de carta compromiso

Una carta compromiso es el mecanismo para formalizar la distribución de responsabilidades para ejecutar el proyecto piloto. En ella se define cuáles son las responsabilidades y funciones de cada integrante del grupo y además se incluyen los compromisos del organismo promotor de la red. Estos compromisos se dan por aceptados con la firma de los empresarios y las empresarias y con la de la persona que representa la entidad articuladora. Cuando la carta incluye compromisos de otras entidades o instituciones de apoyo, se convierte en un convenio de colaboración entre la red y las instituciones firmantes.

Paso 5: Dinámica de sensibilización en género

Como objetivo principal de esta sección está demostrar cómo el género ejerce una fuerte influencia en el funcionamiento de las organizaciones empresariales, además de resaltar la distribución de roles de género en las organizaciones productivas.

Fase IV

Planificación estratégica o proyecto de largo plazo

Las enseñanzas y resultados obtenidos en la fase de pilotaje 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, realizan cambios conceptuales y estructurales a profundidad con el fin de incrementar de forma estratégica sus capacidades de negociación, producción, comercialización y establecimiento de alianzas. A esta altura cada integrante de la red 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

Con el fin de identificar aquellas áreas en las que la empresa/unidad productiva debe mejorar y estar preparada para su participación efectiva en los negocios estratégicos de la red sin limitar su desarrollo y el de las demás empresas/unidades productivas que la integran, cada una realiza un diagnóstico a profundidad sobre los diferentes componentes: recursos humanos, infraestructura, tecnología y equipos, administración, contabilidad, mercadeo, relación con clientes y proveedores, producción y calidad de los productos y/o servicios, entre otros.

Este diagnóstico se diferencia del análisis preliminar realizado en las primeras fases básicamente en que es de mayor profundidad y en que la información que se colecta está más actualizada y en relación con los objetivos de largo plazo.

La metodología provee un formato de diagnóstico versátil que permite recopilar información base de las empresas/unidades productivas, monitorear su desempeño e identificar sus fortalezas y debilidades con un enfoque de equidad de género. Sin embargo existen un sinnúmero de diagnósticos disponibles hoy en día, por lo que es recomendable comparar el formato propuesto en el manual con otros y seleccionar o adaptar el formato de diagnóstico más adecuado al grupo de empresas/unidades productivas con el cual se está trabajando.

Paso 2: Dinámica de sensibilización en género

El diagnóstico que se realice en la empresa debe hacerse con sensibilidad de género, identificando las necesidades, obstáculos, oportunidades y limitaciones diferenciados que tienen

hombres y mujeres en sus empresas y en la red. Tanto en el diagnóstico como en el proyecto de largo plazo es importante integrar 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.

Paso 3: Identificar objetivo común

La red desarrolla una serie de sesiones de trabajo junto al articulador o articuladora para identificar de forma participativa cuál o cuáles pueden ser las ideas de negocio con potencial de convertirse en proyecto estratégico de largo plazo. Las ideas de negocio se priorizan y jerarquizan de acuerdo con la viabilidad de cada una de ellas.

La selección de el o los objetivos de largo plazo se hace en consenso, ya que este es el único mecanismo con el que se garantiza que cada integrante de la red adopta el negocio común como propio, promoviendo la participación de todos y todas sus integrantes en las sesiones de discusión y toma de decisiones.

El análisis FODA³ le da a la red insumos necesarios para tomar decisiones acertadas. Muchos de 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.

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

- a. Las diferentes opciones de objetivos estratégicos son complementarias y se pueden componer en un propósito más integral para identificar un objetivo común más amplio. En este caso se debe cuidar que la propuesta sea viable para la red.
- b. Las diferentes opciones de objetivos estratégicos son excluyentes y no pueden constituirse en un propósito más integral. En este caso se debe seguir discutiendo, analizando los pro y contras de cada propuesta hasta llegar a un consenso en el cual se demuestre, por los análisis realizados, cuál de las propuestas puede ser más viable, rentable o beneficiosa para las empresas/unidades productivas que integran la red.
- c. La red decide convertir el proyecto piloto en un objetivo de largo plazo. Las discusiones en este caso deben girar en torno a los plazos y ritmos de aumento de los negocios, de acuerdo a las posibilidades de las empresas/unidades productivas que integran la red.

3 FODA, análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las empresas.

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

Los diagnósticos que se realizan en cada una de las empresas/unidades productivas describen la situación en la cual se encuentran e identifican los puntos débiles de cada una. Esta información permite elaborar los planes de mejoras dirigidos a superar las debilidades y resolver los problemas identificados como puntos críticos.

Cada empresa/unidad productiva realiza inversiones o introduce mejoras en su proceso de producción, gerencia y calidad para alcanzar las exigencias que se derivan del proyecto estratégico. Los planes de mejoras se dirigen a impulsar el crecimiento de las capacidades de las empresas/unidades productivas que integran la red y así las capacidades colectivas.

Los planes de mejoras se enfocan en la solución de aspectos estructurales y de procesos que impiden que las empresas/unidades productivas mejoren su desempeño y cumplan con parámetros de calidad o crecimiento en términos materiales. Además se abordan temas ligados a la mentalidad con que las empresas/unidades productivas son conducidas por sus propietarios o propietarias, ya que también estos temas son estratégicos en la superación de problemas que se traducen en fallas y debilidades gerenciales y administrativas.

La ejecución de acciones e inversiones dirigidas a mejorar las empresas/unidades productivas se monitorea y evalúa para asegurar su éxito. Por lo que se incluyen en el plan de mejoras las metas que hacen posible el logro de los objetivos propuestos en los tiempos definidos, lo que permitirá detectar y solucionar a tiempo cualquier problema o imprevisto que arriesgue el cumplimiento efectivo del plan.

Paso 5: Elaboración del plan de negocios

Para alcanzar los objetivos estratégicos, la red requiere un plan de negocios de largo plazo. Esto exige que los empresarios y las empresarias tengan muy claro cuáles son estos objetivos.

Existen múltiples guías metodológicas que pueden usarse para la elaboración de este plan, pero es mejor escoger la que más se adapte al tipo de empresas/unidades productivas involucradas en la red y su nivel de desarrollo. Generalmente se necesita contratar a un consultor, una consultora o equipo con experiencia para guiar este tipo de procesos, lo que significa que la red invierte recursos y gestiona apoyo para asumir los costos.

La metodología incluye herramientas para que la red —ya sea que realice el plan de negocios siguiendo la guía propuesta o bien opte por contratar un equipo consultor— conozca sobre metodología e invierta tiempo en sesiones de trabajo para analizar y adaptar la guía metodológica a sus condiciones y realidades.

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

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.

Este proceso no es lineal, muchas veces las redes requieren contratar especialistas para labores específicas iniciales tales como un contador o una contadora, un vendedor o una vendedora, un administrador o una administradora, entre otros. Es el desarrollo y la complejidad del negocio que emprendió la red lo que determina la necesidad de contratar a un gerente o una gerente general. En este punto es importante destacar que las contrataciones se sustentan en una necesidad real de contratar a alguien para asumir una función específica y no en la falta de compromiso de los integrantes y las integrantes de la red.

A fin de que la contratación sea positiva para la red, se requiere un perfil detallado del puesto a contratar, realizar un proceso de selección riguroso y completo y escoger a la persona con base en su demostrada calidad profesional; no dejar que interfieran elementos como el nepotismo, prejuicios de género, discriminaciones por diferencias, entre otros.

Una vez que se inician las contrataciones, los integrantes y las integrantes de la red empiezan a desempeñar un nuevo rol de dirección y control del desempeño de las personas contratadas, para lo cual es de suma importancia continuar con el proceso de capacitación y de integración en la red.

Figuras jurídicas

Entre las opciones que tiene la red está la de adoptar por una figura jurídica para funcionar de manera asociativa. Las figuras jurídicas constituidas en la legislatura de Nicaragua se pueden clasificar en tres grandes grupos, en dependencia de la finalidad de la asociación:

1. Figuras civiles: asociación civil, fundación (conocidas como ONG).
2. Figuras mercantiles: sociedad anónima, sociedad R.L. y compañía limitada.
3. Cooperativas, fideicomisos o *trusts*, grupos solidarios. Estas últimas son las figuras más accesibles para las redes empresariales.

Fase V

Monitoreo, evaluación y gestión autónoma

El monitoreo se realiza desde el inicio, a través de las actas levantadas en las reuniones. Periódicamente se hacen evaluaciones para identificar los aciertos y desaciertos de las actividades emprendidas, para poder tomar decisiones objetivas e incluso para determinar cuándo la red está lista para funcionar sin depender de la institución y/o persona articuladora.

Paso 1: Autogestión

Este es el paso final del proceso de formación de la red empresarial. El desarrollo de habilidades y capacidades de las personas que integran la red llega a una fase que les permite asumir completamente la gestión de su grupo empresarial, sin depender del apoyo de el articulador o la articuladora o institución articuladora para funcionar, planificar, evaluar, hacer negocios y alianzas o mantener relaciones con entidades de su entorno. Una vez que la red llega a este paso, se afirma su éxito.

El tiempo que transcurre desde que la red se forma hasta que llega a la etapa de autogestión varía considerablemente de una a otra red, ya que depende de muchos factores internos y externos y no necesariamente de la voluntad de los empresarios y las empresarias o de la persona que articula la red. Sin embargo, basados en varias experiencias de Latinoamérica, incluyendo 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.

El éxito de una red empresarial depende principalmente de la voluntad y compromiso de sus integrantes, pero también influye el contexto en que se desarrolla, el compromiso de la institución articuladora y la capacidad y habilidad de la persona que articula la red. El grado de apropiación y el éxito en el desarrollo se favorecerá en la medida en que las personas trabajen con enfoques dirigidos a fortalecer las capacidades de los empresarios y las empresarias y así lograr que asuman como propio el proceso de desarrollo empresarial.

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, sin necesidad de la intervención de un agente externo como el articulador o articuladora; en esta fase, el trabajo de monitoreo y evaluación debe formar parte de los planes regulares de trabajo de la red.

Para llevar a cabo, de forma eficiente, el trabajo de monitoreo y evaluación es necesario diseñarlo o planificarlo de antemano, evitando su improvisación o, en el peor de los casos, su ausencia ya que es un paso vital en el ciclo de procesos y proyectos. 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 prioritizados y la identificación de los momentos de aplicación de instrumentos para evaluación y análisis de resultados e impactos.

Inicialmente este proceso estará a cargo de la persona que articula la red, pero siempre se hará en coordinación con la red y con la institución que impulsa la iniciativa a la que ellos han de dar seguimiento.

Un caso de organización de redes empresariales horizontales con enfoque de equidad de género

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 empresa de 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 (PDA⁴) de la Laguna de Apoyo organizado por Visión Mundial.

ONUDI y Visión Mundial hicieron un convenio en el cual ONUDI capacitó con la metodología a personal estratégico de Visión Mundial para que fueran articuladores y articuladoras de redes empresariales horizontales.

Las ahora empresarias estaban en el mismo grupo de la Olla Común, ahí recibían galleta nutritiva para sus hijas e hijos pequeños. La gerente del PDA les invitó a aprender a cocinar esta galleta y producirla para el resto del grupo, de esa idea nació la repostería.

Hace dos años que están produciendo. Inicialmente sólo cocinaban la galleta para el PDA, sin embargo hoy elaboran otro tipo de alimentos como tortas, queques, quesadilla salvadoreña, bocadillos de carne y queso, pizza, entre otros, los cuales venden en sus comunidades.

Visión Mundial les ha facilitado un horno de leña industrial, el espacio para que puedan cocinar y les ha brindado la capacitación en la producción de los diferentes productos, así como en las medidas higiénicas sanitarias necesarias. Además han apoyado a la representante del grupo con capacitación 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.

Las cuatro propietarias que 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

4 PDA, por sus siglas Programa de Desarrollo de Área, son centros organizados por Visión Mundial para impulsar el Desarrollo Transformador Sostenible.

reparten entre ellas. Esto les ha dado un incentivo para seguir produciendo. Una de ellas ahora prefiere dedicarse al negocio de la repostería por ser más rentable y no a la reventa de hortalizas que a veces ha hecho. Otro de los beneficios que les ha dado la red es que el fondo común les ha servido para hacerse pequeños préstamos a corto plazo y sin intereses entre ellas, con el consentimiento de todas.

Se han enfrentado a los comentarios de sus comunidades recibiendo críticas 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.

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.

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.



Cooperación Austríaca
para el Desarrollo

