**GUIA PRACTICA PARA LA ARTICULACION DE MIPYMES EN REDES EMPRESARIALES**

MANUAL DEL ARTICULADOR DE REDES DE EMPRESAS

**PROYECTO: Mejora de la Competitividad de las MIPYMES de Artesanía y Turismo en Otavalo Ecuador**

**GMO – BID - FOMIN**

Ing William Siapo Avalos

Otavalo, Enero del 2009

**PRESENTACION:**

El Autor es un consultor peruano, que cuenta con más de 20 años de experiencia en la promoción y fomento de MIPYMES en América Latina. En los últimos años ha adoptado estrategias que conlleven a la mejora de la competitividad de MIPYMES, a través de la puesta en marcha de Proyectos de Integración y articulación productiva territorial. Para realizar esta labor, ha adaptado la metodología de "Articulación de Redes Empresariales", desarrollada bajo auspicio de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. Esta metodología facilita que grupos de MIPYMES o productores realicen acciones conjuntas tendientes a conseguir objetivos comunes, con una visión clara de mercado y de articulación con empresas compradoras de mayor tamaño.

En los últimos 10 años ha participado en la formación y entrenamiento de recurso humano dedicado a la puesta en marcha de proyectos de redes empresariales en América Latina. Estos profesionales formados: **Articuladores** son los responsables de la creación de las redes empresariales, que son instancias asociativas para la mejora de la competitividad. Para el logro de este objetivo es responsable de la organización de un grupo de MIPYMES con visión de negocio, consolidando la confianza de los integrantes para poner en marcha negocios asociativos sostenibles en el tiempo.

En ase a la experiencia en formación de recurso humano, considero que no solo es importante la formación práctica en aula y los programas de entrenamiento, adicionalmente, estos profesionales tienen que fortalecer sus capacidades y conocimientos en forma constante, con temas relacionados a proyectos de articulación e integración productivo territorial; en ese contexto, es que la presente guía toma importancia relevante, pues servirá de soporte metodológico a las acciones realizadas por estos profesionales en pro de la mejora de la competitividad de las MIPYMES.

Los esfuerzos realizados por el autor hubiesen sido vanos sin el aporte de la Municipalidad de Otavalo, pues actualmente se encuentra operando el proyecto “Mejora de la Competitividad a la MIPYMES de artesanía y turismo en Otavalo Ecuador” con el cofinanciamiento del BID-FOMIN. Bajo este escenario se contrato la una consultoría para la formación de recurso humano en Otavalo así como la presente guía.

El autor.

**INTRODUCCION:**

En los últimos años en Latinoamérica, la economía de los países está siendo afectada por un nuevo contexto económico mundial (Globalización, Cambio en los gustos y preferencias lo los consumidores, Cambio Climático, entre los mas importantes) esto está ocasionando que los objetivos de las empresas (generar utilidades) cambien (supervivencia). Bajo este escenario la mejora de la competitividad es el objetivo fundamental para el fomento y promoción a las MIPYMES.

El asumir los retos que nos trae el nuevo contexto económico mundial, para la MIPYME se vuelve complicada y porque no decirlo hasta imposible, es por eso que en los últimos años se han presentado una serie de alternativas para la consecución de este fin, imponiéndose en la mayoría de los casos acciones asociativas.

Este nuevo enfoque asociativo para la consecución de la mejora de la competitividad, tare consigo algunas características nuevas como por ejemplo la participación de profesionales capaces de romper barreras de desconfianza entre los integrantes de los grupos, que se dediquen a la puesta en marcha de planes de mejora en base a acciones colectivas. Las **Redes Empresariales** que no es otra casa mas que generar Asociatividad en base a la consolidación de confianza de los integrantes para abordar negocios conjuntos en pro de la mejora de la competitividad. Estas redes son formadas por profesionales formados y entrenados quienes serán los responsables de la consolidación de las Redes.

El escenario de articulación de MIPYMES en redes empresariales en Otavalo, esta caracterizado por artesanos y empresarios turísticos que vienen de experiencias asociativas con resultados negativos, con una perdida constante de mercado, con un aparato productivo desarticulado con el mercado, con productos sin diferenciación, con precios que no cubren los costos. Bajo estas condiciones los profesionales que inician procesos de articulación de MIPYMES en redes empresariales deben contar con instrumentos de soportes para poder lograr sus objetivos.

El presente documento contempla las fases que comprende un proceso de articulación:

* Capitulo I: Condiciones previas a los procesos de articulación
* Capitulo II: Fases del proceso de articulación de MIPYMES en Redes Empresariales
* Primera Fase: Promoción y Selección de redes a iniciar procesos de articulación.
* Segunda Fase: Consolidación de Confianza para iniciar negocios conjuntos
* Tercera Fase: Planificación estratégica para el largo Plazo identificación de oportunidad de negocio conjunto para el largo Plazo.
* Cuarta Fase: Puesta en marcha de proyectos estratégicos sostenibles en el tiempo.
* Capitulo III: Desarrollo de Proveedores articulación de las redes con grandes y medianas empresas.

En cada capítulo y fases se presentan los detalles objetivos, estrategias y algunas herramientas que los articuladores podrán disponer para viabilizar su trabajo.

**CONTENIDO**

**PRESENTACION**

**INTRODUCION**

**CAPITULO I:**

**ACCIONES PREVIAS A LOS PROCESOS DE ARTICULACION**

* Identificación de Cadenas de Valor en el territorio
* Identificación de Oportunidades de Negocio
* Identificación de Entorno Institucional de fomento a las cadenas priorizadas (Desarrollo territorial)

**CAPITULO II:**

**PROCESO DE ARTICULACION DE MIPYMES EN REDES EMPRESARIALES**

* PRIMERA FASE : Promoción y Selección
* SEGUNDA FASE: Consolidación de una base de confianza (Proyectos Piloto)
* TERCERA FASE : Planeamiento Estratégico para el Largo Plazo.
* CUARTA FASE : Puesta en Marcha de proyecto estratégico Asociativo.

**CAPITULO III:**

**INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS DE SOPORTE A LOS PROCESOS DE ARTICULACION**

**CAPITULO I:**

**ACCIONES PREVIAS A LOS PROCESOS DE ARTICULACION**

**JUSTIFICACION:**

Para que la formación de redes empresariales sea exitoso es necesario que exista o se este desarrollando una cadena productiva con mercado en un determinado territorio. Por eso es de suma importancia realizar un análisis de cadenas productivas en el territorio elegido antes que la institución que promueve las redes empresariales empiece el proceso.

Los factores que deben considerarse son: la existencia de compradores (actuales o potenciales), pequeñas empresas o productores y de instituciones diversas de apoyo a las cadenas con los que se va a trabajar.

A partir de los territorios y cadenas seleccionados, se identifican las líneas de negocio con mayor potencial; y se definen oportunidades de negocio concretas que sirvan para generar interés en los productores para articularse en red.

**OBJETIVO:**

Identificar en los territorios a intervenir las potencialidades de los mismos (cadenas productivas) para luego identificar un listado de oportunidades de negocio, así como un entorno institucional favorable a los procesos de articulación e integración productiva territorial.

**ACCIONES A DESARROLLAR**

1. **Identificación cadenas productivas**
   1. **Objetivo:**

Identificar cadenas productivas existentes en el territorio a intervenir a partir de las potencialidades de la misma.

* 1. **Consideraciones a tener en cuenta para la selección de cadenas.**
* En el caso de que el territorio cuente con documento sobre las potencialidades territoriales elegir de esos documentos.
* Realizar un mapeo de actividades territoriales en forma concertada con los actores del territorio.
* Realizar un acopio de información sobre potencialidades territoriales de las instituciones cuyo radio de intervención es el territorio en análisis.
* Si es necesario la realización de talleres se recomienda sean concertados con los actores territoriales: Municipios, Gremios, Instituciones Públicas, empresas compradoras, ONG, entre otros. Es importante que el articulador haya construido una buena base de datos. Para la preparación y organización del taller.
* Análisis de información secundaria. Es necesario utilizar diversos medios; como páginas Web, libros, u otras publicaciones.
* Se recomienda abrir una bitácora para archivar las acciones realizadas para una posterior sistematización.
  1. **Criterios para la selección de cadenas a intervenir con procesos de articulación.**
* Potencial de generación de empleo.
* Posibilidades de réplica de la experiencia.
* Existencia de un gran comprador articulado con los productores de la cadena.
* Nivel de valor agregado en la producción o la prestación del servicio.
* Instituciones de apoyo diversas en torno a la cadena.
* Evidencia de impacto socioeconómico y ambiental positivo.
* Presencia de organizaciones de productores que ayuden a facilitar el desarrollo de actividades conjuntas.
* Nivel de rentabilidad de los eslabones de la cadena. Formas alternativas de articulación con el mercado final.
  1. **Otras consideraciones a tener en cuenta**
* Es importante la inclusión de las autoridades de los Gobiernos Locales y Regionales en el proceso de identificación, priorización y selección de territorios y cadenas. De esta manera, se fortalecen relaciones que en el futuro serán de mayor importancia en el proceso de desarrollo económico local concertado.

1. **Identificación de oportunidades de Negocio**
   1. **Objetivo:**

Identificar las oportunidades de negocio resultantes del análisis de las cadenas priorizadas. De tal modo que nos sirvan de insumo para realizar procesos de articulación.

* 1. **Consideraciones a tener en cuenta para la Identificación de Oportunidades de Negocio.**
* Realizar un análisis de las relaciones de los eslabones de la cadena productiva elegida.
* Identificar el eslabón de la cadena a intervenir (Productores, acopiadores, trasformadores)
* Realizar un análisis prospectivo de la demanda materia de la cadena a analizar.
* Identificar entre lo eslabones relaciones de compra venta sostenibles en el tiempo.
  1. **Criterios para la selección de oportunidades de negocio.**
* Proponer diversas clases de oportunidades de negocio con mercados definidos y clientes concretos.
* Identificar de qué manera podrán participar los productores (transformación, generación de valor agregado, desarrollo de productos, etc.)
  1. **Otras consideraciones a tener en cuenta**
* Es importante considerar en la identificación de oportunidades de negocio la tendencia hacia **Negocios Inclusivos** con impactos socioeconómicos direccionados a la reducción de la pobreza, la participación de la mujer y la amigabilidad con el medio ambiente.

1. **Identificación de un Entorno territorial de fomento a las acciones asociativas**
   1. **Objetivo:**

Identificar un conjunto de instituciones territoriales tanto públicas como privadas que sirvan de soporte a las acciones de articulación a realizar en el territorio.

* 1. **Consideraciones a tener en cuenta para la Identificación del entorno Institucional de fomento.**
* Al momento de realizar el análisis de la cadena productiva elegida realizar un conteo de los actores directos e indirectos que intervienen en la cadena productiva.
* Realizar una base de datos de los actores tanto públicos como privados.
* Realizar una investigación sintética sobre la intervención de los actores en al cadena productiva
* Realizar un base de datos de los actores territoriales que fomentan la cadena productiva elegida (Nombre del representante, dirección, teléfono, e-mail, web, institución, descripción de la actividad, logros a la fecha entre otros.).
  1. **criterios para la selección de actores territoriales.**
* Disponibilidad a invertir recursos en pro de la mejora de la competitividad de la cadena elegida.
  1. **Otras consideraciones a tener en cuenta**
* Es importante considerar los proceso de articulación se viabilizan mejor mientras mas grande es su entorno institucional de fomento.

**CAPITULO II:**

**PROCESO DE ARTICULACION DE MIPYMES EN REDES EMPRESARIALES**

**JUSTIFICACION:**

La formación de redes empresariales es mas viable cuando sigue una secuencia lógica para su consolidación. Si bien es cierto no es una condición necesaria a seguir, esta lógica se estima conveniente para asegurar el proceso de conformación y sostenibilidad en el tiempo. Existe una metodología Paso a Paso creada por ONUDI y ya validada en algunos países de Latinoamérica.

En base a la experiencia de otros países los indicadores de demora en los procesos de articulación es porque no se respetado una lógica para los procesos de articulación de MIPYMES en redes empresariales. Vale mencionar que la metodología contempla una secuencia que no necesariamente es consecutiva, el articulador; considerando el tipo de negocio, idiosincrasia de los integrantes de las redes su entorno de fomento vera la viabilidad de la secuencia.

**OBJETIVO:**

Asegurar la conformación de la red en un tiempo promedio de un año de iniciado el proceso de articulación.

**PRIMERA FASE: PROMOCION Y SELECCIÓN DE REDES**

**OBJETIVO:**

Seleccionar en forma adecuada a los integrantes de las redes de tal modo de asegurar el proceso de articulación en el tiempo estimado por la Unidad de fomento a la creación de Redes.

**HITOS IMPORTANTES DE LA FASE**

Esta fase se inicia con un proceso de sensibilización de los productores, para esto el articulador debe preparar una charla expositiva donde se evidencien los beneficios del trabajo asociativo.

Luego se debe ir generando una base de datos de los productores interesados para luego mediante un análisis de cada uno de ellos ir formando una primera base de posibles integrantes de las redes a articular.

**PASOS:**

1. **Paso 1: Venta de la Idea**
   1. **Objetivo:**

Lograr que los productores e interesen en participar en proceso de articulación en redes empresariales.

* 1. **Descripción:**

El articulador debe tener la capacidad suficiente para lograr sensibilizar y que manifiesten un interés en conformar redes por parte de los productores. Para esto se mencionan las lo siguientes acciones:

* Preparar charla expositiva en donde se evidencia ventajas de las acciones asociativas.
* Presentar algunos testimonios sobre productores que ya estén trabajando en red.
* Realizar convocatorias masivas
* Sensibilizar en primer lugar a instancias asociativas propias del territorio (Asociaciones, comunidad, comités, otros)
* Investigar la presencia de Grupos semillas: grupos de productores que ya han iniciado un proceso asociativo.
* Identificar y apoyarse en lideres funcionales
* Preparar estas acciones de la mano con los responsables del área de desarrollo económico de la municipalidad.
* Repetir y retroalimentar la exposición hasta lograr sensibilizar a los productores.
  1. **Otras consideraciones a tener en cuenta:**
* En la medida que las reuniones se van desarrollando empieza un proceso de autoselección, los productores poco interesados se van retirando.
* Si uno o algunos productores se muestran renuentes a la idea, es preferible buscar otros productores y no insistir en aquellos que no tienen interés.
* El productor debe estar convencido de que la acción conjunta es la mejor opción. De lo contrario estas personas pueden luego producir efectos de desconfianza en el grupo.
* Este proceso de auto selección permitirá contar con un grupo inicial de productores interesados.
* Armar una bitácora con los acontecimientos ocurridos en este paso
* Es importante recordar que no siempre las reuniones de sensibilización se realizan de forma masiva. En el caso que se realicen reuniones de sensibilización a pequeños grupos de productores, se debe adecuar las herramientas. La gama de posibilidades es bastante variada, se puede utilizar PPT, videos, papelógrafos, gráficos, entre otros. Lo importante es que el contenido y el esquema se mantengan, al margen de la herramienta de presentación.
* Las mujeres cumplen un rol fundamental en la toma de las decisiones familiares. Por ello, los articuladores deben asegurar la participación de un porcentaje alto de mujeres en las reuniones de sensibilización. Una
* Estrategia recomendada es realizar invitaciones personalizadas a las mujeres durante la convocatoria.

1. **Paso 2: Características de los integrantes de las potenciales redes a**

**articular**

* 1. **Objetivo:**

Identificar las características principales del grupo inicial de productores que permita el análisis y selección adecuada.

* 1. **Descripción de la acción:**

Mediante reuniones de sensibilización adicionales se transmite a los productores información más detallada sobre el Programa. Se aprecia y evalúan las reacciones y tipos de respuestas de los productores ante la propuesta y el nuevo esquema de trabajo presentado, basándose en los siguientes criterios:

* **Disponibilidad a invertir tiempo y recursos** en el diseño y desarrollo de la red: La práctica ha demostrado que este criterio es infalible para seleccionar a un grupo de productores y pronosticar su éxito en las actividades conjuntas. La única forma de adquirir compromiso por parte de los productores es a través de su participación en la co-inversión de los proyectos.
* **Costos logísticos razonables:** Se refiere al costo que enfrentan los productores para realizar reuniones y encuentros. La dispersión geográfica y la dificultad de acceso de los productores, por ejemplo, dificulta que los miembros de las redes se reúnan de manera periódica.
* **Homogeneidad:** Este criterio permite conocer las características de los productores, en términos de ingreso, tipo y tamaño de negocio, lenguaje, estilos de gestión, planificación, formación laboral u otros relacionados. Si el grupo es heterogéneo los intereses suelen ser muy distintos dificultando la toma de decisiones.
* **Actividad por apoyar principal para los beneficiarios:** Una variable muy importante a tener en cuenta es el peso que tiene la actividad apoyada en el ingreso familiar. Este factor es decisivo en cuanto al tiempo, interés y dedicación que los participantes puedan prestar al tema para constituirse en redes.
* **Nivel de confianza:** La confianza es la condición básica para el avance y éxito de la futura red. Se debe evitar la falta de confianza que se genera por la existencia de conflictos, oportunismo, falta de honestidad y antecedentes negativos de los miembros (cultura crediticia; problemas legales, ambientales, laborales; y mala reputación con clientes u otros productores).

1. **Paso 3: Análisis y selección de Integrantes**
   1. **Objetivo:**

Selección adecuada de los integrantes que van iniciar un proceso de articulación.

* 1. **Descripción de la acción:**
* Seleccionar a productores con disponibilidad de invertir tiempo y dinero, costos de transacción razonables cuyas características sean homogéneas, con interés por trabajar en red y que tengan un nivel de confianza adecuado.
  1. **Otras consideraciones a tener en cuenta:**
* Antes de realizar la selección final de los integrantes de la red es necesario que el articulador verifique que los productores se dediquen a la actividad productiva apoyada y tengan conocimiento previo y relevante de la misma.
* También es necesario analizar las relaciones interpersonales de los integrantes para evitar la aparición de conflictos.

**SEGUNDA FASE: CONSOLIDACION DE UNA BASE DE CONFIANZA**

**OBJETIVO:**

Desarrollar y consolidar cohesión entre los integrantes de la red de tal modo que les permita poner en marcha negocios conjuntos.

**HITOS IMPORTANTES DE LA FASE:**

En esta fase el articulador será el responsable en una primera instancia de ejecutar un conjunto de actividades que permita al grupo desarrollar una primera base de confianza (Diagnostico situacional, FODA grupal, Posición competitiva inicial, Plan de Mejoras) conjuntamente a estas actividades se deben desarrollar algunas acciones de integración: Reuniones grupales periódicas, junta directriz del grupo identificación de lideres, instalación de un reglamento que regula la operatividad del grupo en la fase inicial. El plan de mejora es la herramienta esencial para dinamizar todo el proceso de articulación.

La consolidación de la confianza esta dado por la sensación de bienestar que lograr los integrantes de la red en base a los logros obtenidos en el proceso. Par esto dentro del plan de mejoras se debe escoger una actividad que genere gran impacto en la red a esto se le denomina “Proyecto Piloto”.

Esta Fase está enfocada a que los productores ganen la confianza suficiente entre ellos para iniciar acciones conjuntas. Se define una oportunidad de negocio que orienta las acciones futuras de la red. En torno a esta oportunidad, la red diseña un Plan de Mejora, documento clave que detalla actividades concretas para alcanzar el objetivo común, especificando plazos, responsables, recursos necesarios, indicadores de logro y fuentes de financiamiento. A partir de este plan se puede co-financiar la capacitación y asistencia técnica necesarias para conseguir las mejoras planteadas. En esta etapa los productores estructuran y definen sus operaciones y formalizan su relación a través del cumplimiento de un reglamento interno.

Para lograr lo anterior el factor clave es la confianza entre los productores, por ello el articulador trabaja para incrementar la cohesión del grupo a través de la visualización de las ventajas de trabajar en red.

Se realizan visitas a las plantas, talleres o parcelas de cada productor, visitas a redes exitosas y empresas modelo, así como actividades de camaradería entre los integrantes. También en esta etapa se identifica a los aliados que existan en el territorio, tales como Gobiernos Locales,

Instituciones, empresas o proyectos de desarrollo.

**PASOS:**

1. **Paso 1: Posición estratégica Inicial de la red**
   1. **Objetivo:**

Priorizar oportunidades concretas que sirvan de base para la consolidación del negocio conjunto.

* 1. **Descripción de la acción:**

Primero es importante diferenciar entre: ideas de negocio y oportunidades de negocio. Las primeras son solamente eso, ideas, las segundas son ideas que apuntan a un mercado concreto y tienen clientes potenciales.

Una idea de negocio se convierte en oportunidad de negocio cuando:

* Es atractiva para la red y para el cliente.
* Debe estar de acuerdo con las tendencias del mercado, económicas y ambientales.
* Está acorde con las habilidades y experiencia de la red. Es compatible con las fortalezas de la red.
* Existen posibilidades de superar las debilidades.

Hay algunas acciones que el articulador debe ayudar al grupo para definir una oportunidad de negocio:

* Promover reuniones participativas
* Analizar la situación problemática de la red utilizando el FODA.
* Discutir y analizar diversas oportunidades de negocio.
* Analizar la viabilidad de las oportunidades de negocios.
* Definir la oportunidad de negocio más rentable para la red.
* Definir las acciones futuras de la red a partir de la oportunidad de negocio identificada: pasantías, planes de mejora, proyectos piloto, proyecto estratégico, etc.

1. **Paso 2: Diagnostico Situacional Inicial**
   1. **Objetivo:**

Contar con insumos para la determinación de una situación problemática común del grupo a ser solucionada en forma grupal.

* 1. **Descripción de la acción:**

Mediante la aplicación de un formato sencillo se recupera información concerniente a 4 aspectos:

* Información general
* Aspectos de producción
* Aspectos de Mercados
* Aspectos asociativos

Se sugiere la aplicación de un formato simple pues todavía no hay mucha confianza con los integrantes de la red.

1. **Paso 3: Desarrollo de una base de confianza**
   1. **Objetivo**

Desarrollar actitudes y valores de confianza para posibilitar que los miembros de la red realicen negocios conjuntos.

* 1. **Descripción de la Acción:**

Consiste en propiciar que los integrantes de la red confíen el uno en el otro de manera suficiente para iniciar un proceso de mejora orientado a aprovechar una oportunidad de negocio conjunta. Específicamente, se busca que:

* Que el grupo se conozca.
* Que se identifiquen como red e inicien pequeñas acciones conjuntas.
* Evalúen y tomen acuerdos hasta definir objetivos de trabajo en común.
* Avancen aportando recursos y tiempo para conseguir sus objetivos.

**NOTA**

Desde el inicio de acciones los integrantes de la red deben evidenciar compromiso y responsabilidad

Existen unos mecanismos para desarrollar y mantener una base de confianza

**a. Reuniones grupales:**

Convocar a todos los miembros de la red, con una agenda previa que capte el interés de los productores. A medida que se pasa a fases más avanzadas, los temas de la agenda de trabajo varían de acuerdo al nivel de desarrollo en el que se encuentra la red.

**En la convocatoria se tendrá en cuenta:**

* Días y horas de disponibilidad de los participantes.
* Agenda previamente concertada.
* Compromiso de los productores miembros de la red.
* La preparación de las reuniones de trabajo de acuerdo a las características
* de los y las participantes.
* Las reuniones deben realizarse con una periodicidad semanal durante todo el proceso de articulación.

**¿Qué deben lograr los participantes en la reunión?**

* Analizar su posición competitiva. Se recomienda realizar el FODA.
* Elaborar su Reglamento Interno.
* Realizar la primera elección de representantes y distribuir las responsabilidades.
* Organizar y coordinar diversas actividades que favorezcan el desarrollo de confianza mutua.
* Diseñar su Plan de Mejoras.
* Dar seguimiento a la ejecución del Plan de Mejoras.

**b. Actividades de integración:**

Las reuniones informales de integración son los mejores momentos para intercambiar ideas en forma relajada, discutir problemas y encontrar soluciones, como una forma de integrar al grupo. Estas pueden ser propiciadas por el articulador, sería muy conveniente que se sugiera al grupo y que sean ellos quienes las convoquen.

Ejemplos de este tipo de reuniones pueden ser las siguientes:

* Reunión social para celebrar la formación del grupo.
* Desayunos o almuerzos de trabajo.
* Realización de visitas a eventos de interés.
* Festejos para celebrar acontecimientos de importancia en la red.
* Actividades de esparcimiento.

**c. Presentación y visitas a las instalaciones de cada miembro de la red:**

Las presentaciones de los negocios de cada miembro y posteriormente las visitas entre productores permiten que los miembros se conozcan a un mayor nivel de profundidad y eliminen dudas fortaleciendo los lazos de confianza entre ellos.

Algunas recomendaciones para las presentaciones:

* Programe dos o tres presentaciones por reunión.
* Cada miembro debe comentar sobre su experiencia en el negocio. Se discuten temas como:
  + la historia del negocio o del producto,
  + el proceso de producción y comercialización,
  + los principales problemas que enfrentan,
  + las fortalezas y debilidades del negocio;
  + y otros aspectos de interés de los miembros de la red.
* Se debe propiciar el intercambio de ideas, preguntas para aclarar algunos puntos, siempre con una actitud positiva de parte del grupo.
* Las visitas pueden programarse en el mismo horario de las reuniones grupales o como un evento adicional según la disposición del grupo.

**d. Pasantías:**

Es una modalidad de capacitación en donde se aprende del mejor, favoreciendo así la adquisición de un amplio espectro de competencias.

Con relación a la red de productores, las pasantías sirven para estrechar los vínculos entre el grupo y adquirir conocimientos de terceros.

La planificación de una pasantía y el hecho de pasar tiempo en común fomenta la interacción entre los productores y el intercambio de ideas y experiencias.

Las pasantías aporta beneficios como:

* Provoca el aprendizaje de lecciones importantes para el negocio de las redes.
* Permite que los productores observen cómo a través de diferentes prácticas (gestión, manejo técnico, tecnológico), es posible conseguir resultados económicos más atractivos.
* Los productores están más incentivados a experimentar con nuevas formas de trabajo e incluso se ha observado, al término de las pasantías, cómo algunas redes han asimilado técnicas de inmediato.

**e. Visitas a redes en operación y/o empresas modelo del sector:**

La visita a redes en operación resulta de mucha ayuda para transmitir a los productores el tipo de resultados a obtener. Permite a los productores observar un ejemplo de eficiencia y organización y visualizar aquello que aspiran obtener a futuro.

También ayuda a que los productores conozcan mejor su sector, y en algunos casos permite identificar proveedores y futuros clientes.

El articulador por tanto, debe seguir las siguientes pautas:

* Seleccionar casos paradigmáticos que logren servir de ejemplo a los productores.
* Programar la visita con tiempo suficiente.
* Apoyar a los productores para coordinar los aspectos logísticos.
* Preparar a los productores para la visita mediante: información previa, reflexiones y preguntas que se recomienda que realicen.
* Tratar de cerrar la visita con un almuerzo o cena.
* Reflexionar sobre los resultados de la visita en la próxima reunión del grupo, plasmando algunas conclusiones.

**f. Compras y ventas en Conjunto:**

Los productores pueden comprar sus insumos de manera grupal para reducir costos al comprar mayores volúmenes, y por otro lado, al vender en conjunto pueden proveer a clientes más grandes.

Son actividades altamente beneficiosas para los productores porque:

* Los productores se dan cuenta que pueden obtener los menores precios de los proveedores.
* Pueden obtener mejores precios por sus productos.
* Generan confianza pues los productores observan resultados concretos a corto plazo.

**g. Desarrollo de Líderes Funcionales:**

Se puede lograr de las siguientes maneras:

* Por la influencia de un productor líder que se haya unido al grupo desde el principio.
* Admitir a un nuevo integrante con características de líder.
* El articulador también puede asumir el liderazgo del grupo y trabajar con la red como su guía hasta desarrollar un líder interno.

Para tal objetivo, el articulador podrá hacer uso de las pautas para la identificación y desarrollo de líderes funcionales (H4), se plantean diversas estrategias como capacitaciones en liderazgo para

fortalecer y desarrollar las competencias de los líderes al interior de cada red.

**h. Elección de Instancia de Coordinación de la red:**

La red deberá elegir entre sus integrantes una primera junta directiva que los represente y que distribuya el trabajo para facilitar las coordinaciones al interior de la red. Se sugiere que dicha junta esté representada por un mínimo de tres miembros que cumplan las siguientes funciones específicas:

* Coordinador: representará al grupo ante todo tipo de instituciones y eventos.
* Secretario: elaborará y será responsable del libro de actas en las reuniones del grupo.
* Tesorero: será responsable de la custodia de las aportaciones del grupo y de las entidades donantes.

Con el tiempo, en base a las necesidades de la red, esta primera Junta Directiva se transformará en una estructura empresarial. A medida que el negocio se consolida, las funciones de los integrantes de la red se dividen de acuerdo a las áreas funcionales de una empresa típica.

**i. Reglamento Interno.**

El reglamento interno es necesario para:

* Regular la operación del grupo.
* Minimizar conflictos.
* Regular el oportunismo.

El reglamento es una herramienta dinámica, que debe ir modificándose según las necesidades de la red.

La falta del reglamento genera desconfianza entre los integrantes del grupo porque no saben como podrán protegerse de las conductas oportunistas o frente a problemas necesarios de resolver.

El reglamento debe incluir:

* Los aspectos que permitan regular el funcionamiento de la red.
* La forma cómo se toman decisiones.
* Algunas reglas disciplinarias y otros aspectos que se consideren pertinentes.

**j. Fondo de aportaciones:**

Con la finalidad que la red cuente con recursos para afrontar los gastos de operación existentes y posteriormente la financiación de pequeños proyectos se hace necesario crear y organizar un fondo de aportaciones.

El fondo también es necesario para la medición del nivel de confianza del grupo, a través de la disposición de los miembros para invertir algunos recursos.

**Características del Fondo de aportaciones:**

* Las aportaciones deben ser en forma regular y comprometer a todos los participantes.
* El fondo debe ir evolucionando según se va avanzando en los proyectos y se desarrolla un mayor nivel de confianza.
* Se deben establecer mecanismos para garantizar la transparencia del uso del fondo (agregar en el reglamento interno el uso y monto de aportación escogido, asignar su administración al tesorero, registrar las aportaciones).

Es importante tomar en cuenta que la decisión de constituir un fondo de aportaciones es generalmente un paso muy difícil para la red, puesto que se trata de empezar a destinar recursos propios en algo nuevo y desconocido para ellos. El articulador debe otorgar tiempo y

espacio suficiente para discutir la importancia del fondo y los detalles de su funcionamiento.

**¿Cómo evaluar la existencia de una primera base inicial de confianza?**

Una vez implantadas las estrategias necesarias, el articulador deberá evaluar el desarrollo de la base inicial de confianza de la red.

Indicadores de confianza que el articulador debe monitorear:

* Existencia y cumplimiento del Reglamento Interno.
* Existencia y cumplimiento del Fondo de Aportaciones.
* Asistencia a las reuniones grupales.
* Cumplimiento de los acuerdos establecidos.
* Voluntad de los miembros para co-financiar los proyectos futuros.

El libro de actas de la red permite al articulador llevar un registro de los procesos y participación de los miembros de la red.

Es importante señalar que el proceso de generación de confianza no se debe de forzar ni apresurar, pues existen dos patrones principales que el articulador debe identificar y corregir:

Cuando el grupo no consigue generar confianza

- Es preferible que el grupo se desintegre

- El grupo se cansa, no ve resultados y se disuelve

- Los grupos con costos de transacción muy altos tienen mayores posibilidades de presentar este patrón

Cuando el grupo omite el paso de generación de confianza

- Los resultados del proyecto se vuelven insostenibles

- Los productores continúan recelosos a pesar de haber realizado inversiones conjuntas

1. **Paso 4: Identificación de instituciones de fomento y proveedores de servicios empresariales**
   1. **Objetivo:**

Contactar a la red con el sistema de fomento para obtener los apoyos que éste ofrece. Acciones del articulador para facilitar las relaciones entre la red y el sistema de fomento financiero, de capacitación y gestión:

* 1. **Descripción de la acción:**

Recurrir a la base de datos de los principales actores del entorno institucional de fomento elaborada en la fase inicial.

* Retomar y ampliar las relaciones establecidas en pasos anteriores.
* Facilitar el contacto y acercamiento entre las instituciones y la red.
* Tener un mapa preciso de las instituciones de fomento, así como de los apoyos ofrecidos.
* Generar relaciones personales con los representantes de dichas instituciones.
* Explicar a las empresas las ventajas ofrecidas por las instituciones del sistema de fomento.
* Organizar visitas de los productores a las instituciones del sistema de fomento.

De esta forma, la red establece los primeros pasos para acceder a diversos tipos de apoyo como financieros, de gestión, capacitación u otras alternativas existentes. Es importante que la red identifique a través de un FODA cuáles son las áreas en las que necesitan mayor apoyo.

1. **Paso 5: Plan de Mejora de la Red**
   1. **Objetivo de este paso**

Lograr mediante un conjunto de acciones la mejora de su posición competitiva de los integrantes e la red.

* 1. **Descripción de la acción:**

Es la programación de una serie de acciones necesarias para cumplir un objetivo común, estableciendo las estrategias de ejecución, cronograma y recursos. Las Redes siempre deben aportar parte de los recursos necesarios para ejecutar cada actividad de plan de mejoras

a. **Análisis de la posición competitiva del grupo**

Antes que la red diseñe y ejecute el plan de mejora, el articulador debe hacer una evaluación del estado competitivo de los productores a modo de “fotografiar” la situación previa al proceso de articulación.

El estado competitivo es conocer las características productivas y socioeconómicas de los productores.

El estado competitivo permite además la construcción de una línea de base que facilita la evaluación periódica de las redes empresariales.

Dado que el articulador todavía es una figura relativamente nueva para la red, es importante ser cuidadosos en la forma que proponer y llevar a cabo el levantamiento de la información del estado competitivo.

Se deberá diseñar una ficha con los principales indicadores productivos y socioeconómicos dependiendo del rubro productivo en el que se desempeña la red. Se hace imprescindible que las redes manejen de los costos para determinar el estado competitivo de la red.

**b. Definición de Objetivo del Plan de Mejoras**

El objetivo del plan de mejora debe ser formulado de manera tal que:

* Permita aprovechar la oportunidad de negocio identificada.
* Sea aquello que la red desea alcanzar, en un determinado período.
* Oriente las acciones futuras, como los proyectos piloto.

Durante las reuniones grupales y las diversas actividades realizadas para generar confianza, los miembros de la red y el articulador discuten y analizan las fortalezas, debilidades, amenazas y

Oportunidades de la red. Una vez analizados todos estos aspectos la red identifica el objetivo.

**c. Diseño y ejecución del Plan de Mejora**

Es necesario seguir los siguientes pasos:

* Revisar junto con la red las características de ésta, identificadas en las fases anteriores (Ficha inicial, Estado competitivo, entre otros).
* Sugerir medidas para resolver las debilidades y aprovechar las oportunidades halladas.
* Realizar un diseño lo más detallado y preciso posible pues en este plan se plantean las acciones de los próximos meses de la red. (H8)
* Definir los planes de mejora para un período de tiempo.
* Empezar a ejecutar el plan desde el segundo mes de articulación de la red y repararla para la elaboración de proyectos mayores.

Los planes de mejora deben colocarse de manera visible en los locales de reunión para que los miembros de las redes no pierdan de vista los objetivos y actividades trazadas.

1. **Paso 6: Consolidación de la Confianza (Proyectos Piloto)**

6.1. **Objetivo:**

Consolidar la confianza entre los miembros de la red mediante la gestión conjunta de proyectos de corto plazo, que permitan obtener beneficios tangibles en el marco del Plan de Mejora.

**6.2. Descripción de la Acción:**

Este paso se orienta a lograr mejoras concretas (consideradas en el Plan de Mejoras de la red) a través en el desarrollo conjunto de pequeños proyectos. Los proyectos deben ejecutarse con una baja inversión y producir beneficios tangibles en costos, ingresos y productividad en un corto período (máximo 3 meses). Se busca consolidar la confianza sobre la base de resultados tangibles.

Al tiempo que la cohesión aumenta, la formalización de los acuerdos debe crecer también. Así, se espera que luego de ejecutar los proyectos piloto, la red fortalezca el fondo de ahorro común, que se incremente periódicamente en sus reuniones semanales y que garantice el aporte de todos los miembros.

Lo anterior es de suma importancia ya que apunta al enfoque de empoderamiento de esta metodología de trabajo.

En efecto, los proyectos pilotos deben ser decididos participativamente por la red, de acuerdo con su capacidad para co-financiar las acciones; al igual que en todos los apoyos brindados en el proceso, se requiere un aporte de los beneficiarios para que éstos se apropien del tema y valoren su propia inversión. Estos procesos incrementarán su interés y facilitarán la sostenibilidad.

1. **Diseño y ejecución de proyectos piloto**

Apoyar a la red para que ejecute un proyecto concreto que le permita experimentar beneficios tangibles como resultado de la acción conjunta y consolidar confianza al interior del grupo.

Acciones de corto plazo (tres meses como máximo) De bajo costo y con bajo riesgo

Se basan en mejoras sustentadas en alguna innovación en los procesos productivos o comerciales.

Para que el proyecto piloto genere un sentido de pertenencia y empoderamiento, es sumamente importante que los miembros de la red se responsabilicen en parte del financiamiento del costo del proyecto. Así los miembros de la red lo asumen como suyo, por la inversión hecha.

Para ello, el articulador debe facilitar que la red:

* Seleccione el proyecto piloto que mejor se adecua a las necesidades de la red.
* Elabore el proyecto piloto de manera adecuada y en forma participativa.
* Ejecute el proyecto piloto según lo previsto.

1. **Selección del proyecto piloto**

Tomar como base el diagnóstico ya realizado por los participantes de la red

Específicamente en el Plan de Mejora, que permitió identificar situaciones específicas (problemas) que necesitan un cambio, que puede originar un proyecto piloto.

Los proyectos piloto:

* No deben ser muy complejos ni de larga duración.
* Los resultados del proyecto deben ser tangibles en el plazo señalado.
* Deben producir mejoras en los ingresos o reducir los costos.
* Deben causar satisfacción por los logros a los participantes.
* Utilizar algunas preguntas básicas (ver el cuadro siguiente de preguntas y tema) en una reunión de trabajo con los miembros de la red, para definir el proyecto: su objetivo, estrategia y condiciones de realización.
* Si las preguntas no encuentran respuestas, o las respuestas son poco claras o no convincentes, el articulador debe reorientar la reflexión hasta dar consistencia al proyecto.

|  |  |
| --- | --- |
| **PREGUNTAS** | **TEMA** |
| ¿Qué se logrará con el proyecto?  ¿Cómo se resolverá el problema, si se ejecuta el proyecto? | Impacto, cambios o resultados que generará el proyecto (propósito u objetivo general en el diseño) |
| ¿Por qué interesa realizar el proyecto?  ¿Por qué se considera viable? | Necesidad  Valoración de la viabilidad |
| ¿Cómo se ejecutará el proyecto?  ¿Dónde se hará?  ¿Quiénes participarán?  ¿Cuándo se realizarán las actividades? | Lugar y situación  Logros intermedios (productos u objetivos específicos en el diseño)  Responsables, actividades y cronograma. |
| ¿Cómo se controlará la ejecución?  ¿Cómo se medirá los resultados y el impacto?  ¿Cómo se sistematizará y se transmitirá el aprendizaje que se obtenga? | Sistema de información  Monitoreo y evaluación  Informes |
| ¿Cuánto costará el proyecto?  ¿Qué recursos se requerirán para cada actividad?  ¿Con qué recursos contribuirán los productores de la red al proyecto? | Presupuesto  Contrapartida |

1. **Elaboración del proyecto piloto**

Para elaborar el proyecto piloto el articulador deberá coordinar con los miembros de la red y el consultor una serie de sesiones de trabajo para la elaboración del mismo.

Es imprescindible que los miembros de las redes estén involucrados en la creación del proyecto y del documento correspondiente, pues son los productores quienes poseen la información más importante y necesaria para elaborar el proyecto.

Conviene profundizar en los siguientes asuntos de forma más específica:

* **Cambios que producirá el proyecto**

Deben ser respondidas las preguntas respecto a los cambios que generará el proyecto:

* ¿Cambiará de manera significativa las condiciones iníciales y el problema identificado por la organización?
* ¿Qué cambios se espera observar?
* ¿Cómo medir en el corto plazo los cambios?
* **Construcción de indicadores**

En el diseño, ejecución y evaluación de proyectos, es necesario contar con un conjunto de indicadores que evidencien: ¿Qué, Cuánto, De qué calidad y Cuándo se logrará?

* **Ubicación del proyecto en el contexto**

Un proyecto tiene un alcance definido y enfoca un conjunto de factores de la realidad. Por lo que se hace necesario ubicar el proyecto en su contexto espacial y temporal, con suficiente amplitud que permita interpretar la incidencia real que tendría para la red el proyecto que nos proponemos construir.

Para elaborar el proyecto piloto tome en cuenta las siguientes sugerencias:

1. El Proyecto piloto debe ser lo más concreto y conciso posible. Por ello no se exceda del máximo de 5 páginas sin anexos.
2. El diseño del Proyecto piloto debe basarse en una metodología participativa y especializada. Por ello:

* Involucre a todo su equipo en la preparación del Proyecto.
* Involucre a consultores con conocimiento técnico del sector en cuestión.

Es importante señalar que empezar a diseñar proyectos piloto implica compromisos y obligaciones por parte de los productores, así como por parte de las instituciones de apoyo. Por tal razón es necesario dejar formalizados dichos compromisos por escrito en la carta compromiso

1. **Ejecución del proyecto piloto**

La ejecución de un proyecto se basa en una buena gestión y participación en el proyecto, que permitirá incrementar la confianza de la red al ver que los objetivos trazados están siendo alcanzados.

Para ello, el articulador deberá:

* Coordinar con los miembros de la red un plan para ejecutar el proyecto piloto.
* Detallar el cronograma presentado en el documento escrito
* Plasmarlo en un plan de ejecución para poder ejecutar el proyecto según lo acordado.
* Crear comisiones responsables para cada parte del proyecto, asignando responsabilidades y fechas límite.

1. **Evaluación de los resultados de los proyectos piloto**

Recoger los aprendizajes de la ejecución del proyecto piloto y evidenciar los beneficios de la acción conjunta.(H4)

El articulador debe coordinar junto con los miembros de la red las reuniones necesarias para evaluar el proceso de elaboración, ejecución e impacto de los proyectos piloto.

* Valorar el logro de los resultados generales del proyecto piloto, a través de reuniones realizadas, productos y efectos que se plasmarán también en el informe.
* Obtener enseñanzas aplicables en la planificación de futuros proyectos de mayor envergadura.

1. **Instalación del fondo de co-financiamiento**

Evidenciar la generación de un nivel mayor de confianza a raíz de los logros alcanzados a través del fortalecimiento del fondo común.

**El Fondo de co-financiamiento**

El fondo de aportaciones constituye un apoyo para co-financiar proyectos conjuntos. No es un medio para solventar gastos operativos.

En este sentido los productores deberán:

- Presupuestar los gastos necesarios para la ejecución de los proyectos por emprender.

- Deberán definir un programa de aportaciones para ese fin.

Para llevar una gestión adecuada de dicho fondo, el articulador deberá promover la incorporación de nuevas normas al reglamento interno que permitan regular el uso del mismo.

**TERCERA FASE: DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UNA ESTRATEGIA PARA EL LARGO PLAZO**

**OBJETIVO:**

Lograr que la red aproveche una oportunidad de mercado concreta para contribuir a la sostenibilidad de su negocio para el largo plazo.

**HITOS IMPORTANTES DE LA FASE:**

Primero es importante diferenciar entre: ideas de negocio y oportunidades de negocio. Las primeras son solamente eso, ideas, las segundas son ideas que apuntan a un mercado concreto y tienen clientes potenciales.

Una idea de negocio se convierte en oportunidad de negocio cuando:

* Es atractiva para la red y para el cliente.
* Debe estar de acuerdo con las tendencias del mercado, económicas y ambientales.
* Está acorde con las habilidades y experiencia de la red. Es compatible con las fortalezas de la red.
* Existen posibilidades de superar las debilidades.

Hay algunas acciones que el articulador debe ayudar al grupo para definir una oportunidad de negocio:

* Promover reuniones participativas
* Analizar la situación problemática de la red utilizando el FODA.
* Discutir y analizar diversas oportunidades de negocio.
* Analizar la viabilidad de las oportunidades de negocios.
* Definir la oportunidad de negocio más rentable para la red.
* Definir las acciones futuras de la red a partir de la oportunidad de negocio identificada: pasantías, planes de mejora, proyectos piloto, proyecto estratégico, etc.

Es precondición de esta fase que las redes hayan logrado consolidar la confianza y cambios sustanciales producto de la implementación de sus planes de mejora. Se requiere analizar en profundidad la problemática de la red, así como sus potencialidades internas y las del entorno, estableciendo así un objetivo común de largo plazo. Dicho objetivo deberá guiar el diseño de un plan de negocios que debe aterrizar en un proyecto estratégico. Ese proyecto debe permitir realizar un negocio concreto relacionado con la actividad principal de la red que le permita mejorar significativamente su competitividad.

A diferencia del proyecto piloto, que dura 3 meses, los estratégicos normalmente se planifican para ser ejecutados en un plazo de un año o más y consecuentemente demandan mayor inversión de tiempo por parte de la red.

**PASOS:**

1. **Paso 1: Diagnostico integral e Identificación de objetivo para el largo Plazo:**
   1. **Objetivo:**

Identificar lo que se quiere lograr en el largo plazo a partir de los resultados del auto diagnóstico.

* 1. **Descripción de la acción:**

Esta actividad consiste en identificar una situación problemática común al grupo después de haber puesto en marcha su plan de mejora para lograr una mejora en la posición competitiva. Aun con la mejora es de esperarse que en el grupo se encuentren problemas diferentes, esto con la finalidad mejorar mas la posición competitiva mediante al implementación de un gran proyecto estratégico para el largo plazo. Se realizaran las siguientes acciones:

1. **Auto diagnóstico:**

Consiste en obtener una radiografía de las capacidades, debilidades, oportunidades y amenazas de la red y evidenciar las brechas existentes para así poder superarlas antes de iniciar el proyecto estratégico, y comprometer su efectividad. El proceso es el siguiente:

* Realizar el auto diagnóstico.
* Cada miembro debe leer la ficha y reflexionar sobre las dimensiones más importantes de su actividad productiva.
* Inducir a los productores a un proceso de análisis y síntesis que los ayude a realizar la reflexión mencionada.
* Efectuar el análisis a través de un FODA destacando los aspectos más débiles y más fuertes de la red.
* Finalizar con una síntesis sobre los aspectos más relevantes que muestren la situación general de la red.

1. **Definición del objetivo de largo plazo:**

* La red deberá definir el objetivo de largo plazo que se quiere alcanzar y éste será el foco que guiará sus actividades futuras.
* Por ello, los objetivos establecidos en el proyecto estratégico deberán ser consistentes con el objetivo de largo plazo seleccionado.
* El objetivo de largo plazo se define en función de lo que se quiere lograr y es realizable en el largo plazo; por ejemplo:
  + Incrementar ingresos, elevar la calidad, mejorar la productividad y ganar nuevos mercados.
  + Incrementar ingresos mediante un mejor manejo técnico, organizativo y comercial.

1. **Paso 2: Diseño del proyecto estratégico**
   1. **Objetivo:**

Definir el proyecto que permitirá a la red mejorar significativamente su competitividad.

* 1. **Descripción de la acción:**

El propósito de diseñar esta acción es:

* + Identificar la idea de negocio y describirla a través de la ficha de negocio
  + Explicar cómo se va a realizar dicha idea a través del plan de negocios
  + Presentar el proyecto final a través del proyecto estratégico.

Se realizan las siguientes acciones:

* 1. **La idea de negocio**

Para definir la idea de negocio es conveniente:

* Discutir en las reuniones grupales las diversas alternativas de ideas de negocio extraídas del auto diagnóstico. Identificar la alternativa más beneficiosa para la red, partiendo de una demanda concreta de mercado.
* Sustentar con resultados previsibles por qué esa idea de negocios es viable, es decir con real potencial de mercado.
* Elaborar la ficha de negocio.

Es importante recordar que quienes revisan la ficha de negocio tienen información escasa en torno a la situación de la red. Por lo tanto, el articulador debe transmitir ideas claras y promover que cada actividad propuesta por la red esté debidamente analizada y sustentada.

* 1. **El Plan de Negocio:**
* En este paso se profundiza el “cómo” se piensa aprovechar la oportunidad de negocios expresada en la ficha de negocio.
* Se debe transmitir una visión completa de la red, del negocio y sobre todo, del mercado.
* Elaborar este documento haciendo uso de la guía para elaborar el plan de negocios (H6) y del ejemplo del plan de negocio. (H7)
* El equipo de productores debe participar en la elaboración del Plan de Negocios.
  1. **El Proyecto estratégico**
* Es el documento final que incorpora las recomendaciones hechas por la unidad de apoyo al plan de negocios, luego de una visita de campo.
* Recoge acciones concretas y claras que sirven a la red para estar en condiciones de aprovechar la oportunidad de negocio pre-identificada.

1. **Paso 3: Implementación y puesta en marcha del proyecto estratégico**
   1. **Objetivo:**

Iniciar la ejecución del proyecto estratégico con criterios de eficiencia para preparar a las redes en la gestión del negocio.

* 1. **Descripción de la acción:**

Una vez aprobado el proyecto, la red con apoyo del articulador y/o gestor de negocio (gerente) debe elaborar el plan de ejecución del proyecto.

Para diseñar el plan de ejecución se debe utilizar el plan de mejora como esquema y detallar a mayor nivel de profundidad las actividades, responsables y cronograma del proyecto.

Cuando este plan esté formulado, la red podrá organizar las comisiones necesarias para poner en marcha el negocio conjunto en un periodo corto de tiempo.

¿Cómo evaluar la implementación y puesta en marcha del proyecto estratégico?

Cada tres meses el articulador, junto con la red y el gestor de negocios deberá realizar la evaluación de los avances y resultados y elaborar un informe del proyecto estratégico.

La dinámica de elaboración de informe del proyecto estratégico es la misma que la del proyecto piloto

**CUARTA FASE: PUESTA EN MARCHA DE PROYECTO ESTRATÉGICO**

**ASOCIATIVO**

**OBJETIVO:**

Asegurar que las redes sean capaces de ejecutar el negocio planificado de manera sostenible.

**HITOS IMPORTANTES DE LA FASE:**

En esta fase la red inicia operaciones a través de la gestión del negocio definido en su proyecto estratégico; en algunos casos se trata del inicio de una nueva empresa.

En esta etapa la organización termina de definir sus responsabilidades y es tiempo que el articulador se retire poco a poco de la red para dar paso a un gerente con perfil de gestor de negocios, que podrá ser co-financiado de manera temporal y decreciente por la institución de apoyo que facilite el proceso.

La institución establece un plan de monitoreo y un fondo de consolidación del negocio para ayudar a la red a enfrentar los nuevos retos que se presenten en la gestión del negocio. Ello con el objeto de que la nueva empresa funcione independiente y sosteniblemente.

**PASOS:**

1. **Paso 1: La figura del Administrador/Gerente:**
   1. **Objetivo:**

Identificar lo que se quiere lograr en el largo plazo a partir de los resultados del auto diagnóstico.

* 1. **Descripción de la acción:**

Consiste en sensibilizar a la red para que interiorice la necesidad y utilidad de contratar a un gestor de negocios, y realizar la contratación del gestor de negocio idóneo para trabajar en red.

Se realizan las siguientes acciones:

**a. Sensibilizar a la red**

El articulador deberá sensibilizar a los productores desde el inicio del proceso de articulación sobre la importancia de asegurar la gestión profesional del negocio, e informar a la red que habrá un momento en el que será necesario contratar a un gestor de negocio.

* Usar las pautas para la sensibilización sobre apoyo gerencial (H1): realizar pasantías a casos exitosos, evaluación de casos con apoyo gerencial vs sin apoyo gerencial. Contratar al gerente durante la implementación del proyecto estratégico e incluir en el reglamento interno que habrá una etapa en la que se deberá contratar a un gerente.
* Mencionar ejemplos reales y presentar testimonios que realcen la importancia de contar con un gestor de negocios.
* Informar a los miembros de la red sobre las diferentes formas de contratación del gestor de negocios, las cuales incentivan a la contratación del mismo. Se recomienda que la unidad de apoyo co-financie de manera decreciente y temporal el pago del gestor de negocios de modo que la red experimente los beneficios tangibles del mismo; y así, incentivar a la red a contratar al gestor de negocios en períodos posteriores.

**b. Contratación del gestor de negocios**

La contratación del gestor de negocios idóneo para trabajar en la red es de gran importancia, pues él será el encargado de gerenciar el negocio iniciado por la red a través de la implementación del proyecto estratégico.

* Elaborar los Términos de referencia que describan el perfil idóneo y las condiciones de la contratación, para esto pueden utilizar el perfil del gestor de negocios (H2). Este proceso se llevará a cabo con el apoyo del articulador. Realizar una búsqueda de candidatos para seleccionar a aquel que cumpla con el perfil establecido.
* Seleccionar a uno de los candidatos pre-seleccionados, que consiga la aprobación del articulador y de los productores.
* Contratar y brindar inducción al nuevo gerente. Este proceso será realizado por el articulador.
* Se recomienda que sea un gerente itinerante (compartido con otras redes).
* Establecer una estrategia de contratación. Por ejemplo, un primer contrato de prueba por 3 meses. Esto permite a la red realizar los ajustes necesarios en el caso que no esté a gusto con el gerente contratado.
* La contratación se puede realizar por etapas: Primero financiada por la institución de apoyo; luego, por la red y la institución; y por último, por la red exclusivamente.

1. **Paso 2: Soporte a la consolidación del negocio**
   1. **Objetivo:**

Asegurar que los productores continúen operando sus negocios de manera sostenible una vez que su proyecto estratégico se encuentra en marcha.

* 1. **Descripción de la actividad**

El articulador y la institución de apoyo deberán diseñar un plan de monitoreo y establecer un fondo de contingencias, para monitorear y apoyar los negocios de las redes.

**a. Establecer un plan de monitoreo**

Elaborar un plan de monitoreo que permita hacer seguimiento al desarrollo del negocio de la red.

Mediante este plan, la institución de apoyo establece mecanismos para apoyar a la sostenibilidad del negocio y genera aprendizajes en beneficio de los productores y del programa.

* Establecer visitas a las redes con una frecuencia quincenal inicialmente, para luego realizarlas de manera más espaciada a medida que los negocios se consolidan.
* En las visitas, discutir con los productores los temas relacionados al negocio con el objetivo de identificar estrategias que contribuyan al desarrollo del mismo.
* Registrar en el reporte de visitas (H3) los temas discutidos y las posibles estrategias acordadas de modo que se pueda visualizar la evolución de los negocios.

**b. Establecer un fondo de contingencias**

Para resolver las nuevas dificultades que se presenten en el desarrollo de los negocios, el articulador deberá toma en cuenta:

**¿Cómo utilizar el fondo de contingencias?**

* Identificar junto con los productores los nuevos retos que se presentan en el negocio a través de las visitas realizadas.
* Seleccionar el principal reto que el negocio debe enfrentar para consolidarse. Diseñar una propuesta de inversión a través de la ficha de solicitud de apoyo.
* Reflexionar sobre la evolución del negocio cuando haya concluido la implementación del proyecto estratégico.
* Analizar la problemática que enfrenta el negocio; enfocar el problema en términos cuantitativos, por ejemplo ventas que se dejan de realizar.
* Presentar soluciones a los problemas del negocio.
* Detallar el presupuesto necesario para implementar la solución propuesta.
* Alentar a la red para que financie la mayor parte de las inversiones y gastos requeridos.

1. **Paso 3: Formalización de la red**

**3.1. Objetivo:**

Formalizar la operación de las redes a través de la mejora de sus procesos y organización interna.

* 1. **Descripción de la acción:**
* Ajustar el reglamento interno elaborado al inicio del proceso de articulación según las necesidades del nuevo negocio emprendido (incorporar temas como proporcionalidad de la propiedad, cesión de derechos, fideicomiso, etc.).
* Revisar y establecer mecanismos para controlar las finanzas del negocio.
* Elaborar un organigrama para asignar funciones por áreas y responsables.
* Guiar al grupo (si se considera necesario) y vincularlo con un asesor jurídico externo especializado que evalúe las características particulares de la red y busque la mejor figura jurídica.

**¿Qué aspectos se deben considerar en el proceso de formalización jurídica?**

* Usar las pautas para la formalización del negocio (H5).
* Identificar el mejor momento para que la red pase por el proceso de formalización. Lo ideal es esperar a que los grupos tengan la necesidad real de formalizarse.
* Realizar un análisis sobre los beneficios y costos de la formalización.
* Sensibilizar, junto con el asesor contratado, a la red sobre los beneficios de la formalización a través de ejemplos numéricos y planteamiento de escenarios posibles.
* Realizar visitas a otras redes ya formalizadas que puedan dar testimonio sobre las ventajas de la formalización.

**CAPITULO III:**

**INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS DE SOPORTE A LOS PROCESOS DE ARTICULACION**

**JUSTIFICACION:**

Considerando que los procesos de articulación son ejecutados por profesionales con un perfil académico aniversario, es de esperarse que esa base académica les permita usar instrumentos para cada una de las fases que involucra el proceso de articulación.

Aun así se considerando importante compartir algunas herramientas usadas en procesos ya implementados, vale considerar que quedan a libertad de los profesionales su usos, adecuación o sustitución por algunos instrumento que los articuladores consideren mas importantes.

**OBJETIVO:**

Dotar de un conjunto de instrumentos que le permita al articulador facilitar su proceso de articulación.

**INSTRUMENTOS PROPUESTOS**

FICHA DE IDETIFICACION GRUPOS

(Para posibles nuevos grupos a ser articulados)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ubicación** |  | | | | |
| **Sector Productivo** |  | | | | |
| **¿Qué tipo de grupo es?** | * Asociación * Red * Organización * Empresa Asociativa * Otro   Especifique:………………………………………………  No están organizados…………………………………. | | | | |
| **Si están organizados ¿Cómo se denomina?** |  | | | | |
| **¿Desde cuándo están organizados?** |  | | | | |
| **¿Cuántos integrantes son?** |  | **¿Cuántas mujeres?** |  | **¿Cuántos jóvenes?** |  |
| **¿Qué veden?** |  | | | | |
| **¿Quiénes con sus clientes? ¿Dónde se ubican?** |  | | | | |
| **¿Qué insumos emplean para producir?** |  | | | | |
| **¿De dónde se proveen de insumos?** |  | | | | |
| **¿Cuál es el promedio de ventas al mes por cada integrante?** |  | | | | |

|  |  |
| --- | --- |
| **¿Cuáles son sus canales de Comercialización?** |  |
| **¿Qué instituciones les brindan apoyo, en que?** |  |
| **¿Qué capacitaciones, asistencia técnica u otro han recibido?** |  |
| **¿Qué acciones conjuntas desarrollan?** |  |
| **¿Qué han pensado hacer conjuntamente hacia el futuro?** |  |

**PLANEAMIENTO ESTRATEGICO INICIAL**

**PLANIFICACION ESTRATEGICA INICIAL RED DE ARTESANOS JAHUA PAMPA**

**OBJETIVO GENERAL DE LA RED:**

“Mejorar los ingresos de los miembros de la Red Jahua Pamba mediante la producción y comercialización de prendas elaboradas en lana”.

**OPORTUNIDAD DE NEGOCIO CONUNTA**

“Aprovechar los cambios en los gustos y preferencias de los clientes de prendas de lana”

**VISIÓN:**

Ser una empresa líder en la producción y comercialización de prendas en lana, hechas con calidad certificada con presencia a nivel nacional e internacional, generadora; de fuentes de empleo y bienestar para la comunidad.

**MISIÓN:**

Satisfacer los gustos y exigencias de los clientes a nivel nacional e internacional.

**MATRIZ FODA**

|  |  |
| --- | --- |
| **FORTALEZAS** | **DEBILIDADES** |
| * Experiencia en la producción de lana. * Nivel básico de organización. * Habilidad de tejer a mano. * Cuenta con maquinaria básica. | * Desconocimiento de proveedores. * Dependencia de los intermediarios. * Desconocimiento de mercado * Carencia de conocimiento para determinar costo y precio. * Débil cultura empresarial. * Falta de capital de trabajo. |
| **OPORTUNIDADES** | **AMENAZAS** |
| * Apoyo de un entorno institucional privado o público. * Afluencia de turistas a Otavalo. * Existencia de fuentes de financiamiento. | * Estacionalidad de la demanda. * Presencia de la competencia. * Poder de negociación de intermediarios. * Riesgo de la crisis financiera a nivel mundial. |

**DIAGNOSTICO SITUACIONAL INICIAL**

GUIA PAR LA TOMA DE DATOS DE LA EMPRESA

**Objetivo**

El objetivo de la presente guía es que recuperar información básica de cada uno de los integrantes de las redes con la finalidad de contar con información primaria que conjuntamente con otras nos ayuden determinar problemáticas comunes a todos los integrantes con la finalidad de planificar una mejora a nivel asociativo.

**Estructura**

La guía está integrada por cinco secciones que es necesario abordar de manera secuencial y que son las siguientes:

1. Información General.
2. Producción.
3. Mercado.
4. Costos.
5. Asociatividad
6. Otra información relevante

**Requisitos para la aplicación de la guía**

1. Recordemos El propósito de la presente guía es inducir al empresario a una reflexión profunda sobre su empresa ¿Cómo están mis productos? ¿Cómo están mis clientes? ¿De esta manera el empresario podrá proponer acciones de mejora.
2. Como primer punto el empresario debe ser sensibilizado sobre la importancia del diagnóstico para poder definir acciones de mejora. Es importante que el empresario tenga una alta motivación para que este participe activamente en el diagnóstico.
3. Así mismo el empresario debe de estar enterado que un facilitador dialogara con él con relación a los tópicos de la guía con el propósito de inducirlo a un proceso de reflexión.
4. Se fijará con el empresario una fecha para realizar la entrevista de diagnóstico, pero antes de la entrevista el empresario debe de contar con la guía para que la lea, reflexione sobre ella y prepare alguna información.
5. El facilitador o grupo de facilitadores tienen que conocer perfectamente el contenido de la guía con anticipación a la entrevista.

**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

**RED ………………………………………………………… FECHA……………………..**

# ANÁLISIS DE LOS DATOS BÁSICOS DEL NEGOCIO.

* Nombre del empresario:……………………………………………………………
* Nombre del negocio:…………………………………………………………………
* Dirección:………………………………………………………………….
* Forma jurídica: ……………………………………………………………………….
* Capital social del negocio:………………………………………………………
* Volumen de ventas (tres últimos campañas):

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

…………………………………………………………………………………………………………………

* Trabajadores (tres últimos años):………………………………….
* Actividad exacta:……………………………………………………….
* **ORGANIGRAMA DEL NEGOCIO**

# ANÁLISIS DE LOS DATOS SOBRE LA PRODUCCION:

* Menciones sus 03 productos principales características

|  |  |
| --- | --- |
| **Productos** | **Características** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

* Cual es su nivel actual de producción y su capacidad instalada (03 principales productos) :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Productos** | **Nivel actual de producción (día, mes, año)** | **Capacidad Instalada (día, mes, año)** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

* **Precios de venta y costos de los 03 principales productos:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Productos** | **Costo** | **Producto** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

* **Maquinaria Equipo con la que cuenta:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Maquinaria Equipo** | **Año de fabricación** | **Estado** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

* **Menciones Ud. sus principales problemas en los concernientes a su producción**
* **Perspectivas futuras en cuanto a producción**

## MERCADO:

1. Volumen y evolución de la demanda del mercado. (¿Esta bueno el mercado actualmente? ¿Cuál ha sido su tasa de crecimiento anual en el pasado?, y ¿Cómo cree que se comportara en el futuro?)

…………………………………………………………………………………………………… ………………………………………………………………………………………………………… ……………………………………………………………………………………………………… ……………………………………………………………………………………………………………

1. Tipo de clientes:

…………………………………………………………………………………………………… ………………………………………………………………………………………………………… ……………………………………………………………………………………………………… ……………………………………………………………………………………………………………

1. Productos competidores (idénticos o de sustitución)

…………………………………………………………………………………………………… ………………………………………………………………………………………………………… ……………………………………………………………………………………………………… ……………………………………………………………………………………………………………

1. Precios de la competencia con respecto a sus 03 principales productos

|  |  |
| --- | --- |
| **Productos** | **Precio** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

## ASOCIATIVIDAD

1. a tenido experiencia anteriores de Asociatividad
2. Conoce a los integrantes de la red
3. Esta dispuesto a invertir tiempo y dinero para la formación de la red

***Observaciones:****Costo de producción del producto principal*

## *Costo Primo*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Materiales directos** | **Unidad de medida** | **cantidad** | **Precios unitario** | **Total** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| **Mano de obra directa** |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

## REGLAMENTO INTERNPO QUE REGULA LAS OPERACIONE INICIALES DEL GRUPO

**REGLAMENTO DE LA RED ASOCIATIVA DE CONFECCIONES**

En la casa de turismo de la ciudad de Otavalo a los 1 días del mes de Abril del 2008, los microempresarios interesados en formar una red empresarial de confecciones, aprueban el siguiente reglamento interno:

1. Para pertenecer a la Red se deberá firmar una carta compromiso donde se expresara su compromiso de acatar las normas del grupo.
2. Las reuniones del grupo asociativo se realizarán los días jueves cada 15 días en el horario de las 15:00. Salvo situaciones de fuerza mayor o de interés primordial de la red. En tal caso se fijará una nueva fecha para la reunión.
3. Las reuniones tendrán una duración de una hora, pudiendo alargarse por decisión de los presentes.
4. El tiempo máximo de espera antes de iniciar una sesión es de 15 minutos. Constatando el quórum (la mitad más uno de quienes han confirmado la asistencia).El atraso será sancionado con una multa de 2 dólares.
5. Para que la reunión de la Red tenga validez deberá haber cómo mínimo el 51% de miembros presentes quienes darán el quórum respectivo.
6. Toda decisión tomada en una reunión podrá ser reconsiderada, de una reunión a otra, si un miembro de la Red presenta una moción que sea secundada.
7. El moderador o persona coordinadora será el encargado de dar la palabra a quien la solicite. El moderador será de forma rotativa.
8. Las decisiones serán tomadas por mayoría simple (asistentes) y el grupo se compromete a aceptar las decisiones tomadas.
9. En las convocatorias a sesiones deberá indicarse los puntos del orden del día y el lugar donde se realizará la próxima reunión.
10. Se realizarán actas de todas las reuniones de la Red en la que consten la agenda de la reunión y los puntos acordados junto con fechas y responsables de las actividades definidas.
11. En las reuniones de la Red se tratará únicamente los temas establecidos en el orden del día. En caso de que un miembro de la Red ponga un tema en consideración, y el mismo sea aprobado por los presentes, este será tratado en puntos varios.
12. Toda intervención tendrá una duración de hasta 5 minutos, tiempo que será controlado por el Moderador. Las intervenciones no podrán ser más de tres.
13. En caso de que se realice una presentación sobre algún tema, se esperará a que el expositor termine su presentación antes de dar paso a cualquier debate o preguntas.
14. Cada tema tratado en las reuniones tendrá una duración máxima, la cual estará especificada en la convocatoria. En caso de que el tema no sea resuelto en el tiempo especificado, éste será tratado en la reunión siguiente o se decidirá si se alarga la sesión.
15. En caso de que un miembro tenga tres faltas seguidas injustificadas, la Red podrá rever su participación en la misma.
16. **Las faltas son registradas para un año, estas no son acumulativas.**
17. **Cuando se repita varias faltas justificadas, la red analizara su aprobación y permanencia en la red.**
18. En caso de no poder asistir, cada miembro podrá enviar un representante con voz y voto.
19. El representante deberá ser mayor de edad
20. **En caso de que una persona desee participar en el la red empresarial, aquella deberá presentar su solicitud por escrito. Los miembros de la Red analizarán su solicitud y aprobaran o rechazaran su inclusión.**
21. Este reglamento será susceptible de revisión y modificación.

**REGISTRO DE ASISTENTES**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **NOMBRE** | **TALLER** | **FIRMA** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |