



METODOLOGÍA DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES: Manual y herramientas

METODOLOGÍA DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES: Manual y herramientas. HELVETAS Swiss Intercooperation. Lima, 2017.

Publicación elaborada en base a los aprendizajes de la experiencia del Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (APOMIPE), ejecutado en los años 2005 al 2011, y del proyecto Escalamiento de la metodología de redes empresariales en el ámbito rural, ejecutado del 2015 al 2017, en el Perú.

Actualización y revisión de contenidos técnicos:

Mario Casanova Sáenz, Especialista en Desarrollo Económico
HELVETAS Swiss Intercooperation

Fotografías:

Imágenes de archivo del proyecto

Editor

HELVETAS Swiss Intercooperation
Av. Ricardo Palma N° 857, Miraflores
Lima – Perú

Impreso en:

Digital print service E.I.R.L.
Av. Salaverry 1298, Jesús María
Segunda Edición, marzo del 2017
Tiraje: 1000 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2017-03986

La impresión de esta publicación ha sido posible gracias al financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo - BID

SE AUTORIZA LA REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL DE ESTA PUBLICACIÓN CITANDO LA FUENTE

**METODOLOGÍA DE ARTICULACIÓN
DE REDES EMPRESARIALES:
Manual y herramientas**

Proyecto escalamiento de la metodología de articulación de redes empresariales en el ámbito rural

HELVETAS Swiss Intercooperation
Programa Perú

Binolia Porcel
Mario Casanova
Bercelia Ballesteros
Darwin Ayma
Cesar Mendo
Videlmo Maluquish

Directora
Coordinador del Proyecto de Redes Empresariales
Especialista en Redes Empresariales Puno y Apurímac
Especialista en Redes Empresariales Apurímac y Cusco
Especialista en Redes Empresariales Ancash y Lima
Especialista en Redes Empresariales Huánuco y Lima

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	4
INTRODUCCIÓN	10
EL ARTICULADOR: ACTOR CLAVE EN LA METODOLOGÍA DE REDES	18
HITOS DEL PROCESO DE ARTICULACIÓN	22
CONCEPTOS CLAVE	26
FASE 1. ANÁLISIS DE TERRITORIOS, CADENAS Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	29
FASE 2. PROMOCIÓN, SELECCIÓN Y GENERACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	43
FASE 3. GENERACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA CONFIANZA	67
FASE 4. CONSOLIDACIÓN DE CONFIANZA: PLANIFICACIÓN DE MEJORAS Y ACCIONES PILOTO	93
FASE 5. PROYECTO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO CONJUNTO	119
FASE 6. GESTIÓN DEL NEGOCIO CONJUNTO	145
FASE 7. FORMACIÓN DE UNA RED DE REDES COMO ORGANIZACIÓN DE SEGUNDO NIVEL	165
ESTUDIOS DE CASO	189

PRESENTACIÓN

El ritmo de crecimiento que mantiene el Perú desde hace algunos años ha generado la dinamización de los mercados en ciudades intermedias. El incremento de la demanda local de productos alimenticios y agropecuarios representa una importante oportunidad para la inclusión comercial de familias campesinas en situación de pobreza, que tienen bajos niveles de ingreso; debido, entre otros factores, a su limitado acceso al mercado, tanto para ofrecer sus productos como para demandar bienes y servicios. En el marco de la mejora de la agricultura familiar, el Estado peruano, a través del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (AGRORURAL), promueve la asociatividad, la mejora de capacidades, el acceso a financiamiento y a mercados a través de la implementación de la estrategia de redes empresariales.

AGRORURAL identificó un alto potencial en el uso de una metodología de articulación, desarrollada por ONUDI, validada y perfeccionada por HELVETAS

Swiss Intercooperation (HELVETAS) como estrategia para promover la asociatividad entre productores y productoras rurales; y así puedan atender sus problemas y alcanzar colectivamente economías de escala. Frente a la solicitud de transferencia de la metodología por parte de AGRORURAL, surge el proyecto “Escalamiento de la metodología de articulación de redes empresariales en el ámbito rural”, financiado por el BID – FOMIN. Esta iniciativa facilitó el desarrollo de capacidades y la adopción de mecanismos operativos adecuados para la implementación de esta metodología, dando insumos para el diseño de una estrategia de mayor escalamiento en el mismo AGRORURAL y con otros actores locales con quienes trabaja, con el objetivo de contribuir a mejorar la eficacia futura de la inversión pública destinada a estos fines.

El proyecto fortaleció las capacidades de profesionales y técnicos de Agencias Zonales y Direcciones Zonales de AGRORURAL en 8 regiones

del país: Cajamarca, Junín, Huánuco, Ancash, Cusco, Apurímac, Puno y Lima provincias. El proceso de articulación de redes empresariales favoreció a más de 1300 productores y productoras, organizados en más de 83 redes empresariales.

La metodología de redes empresariales se enfoca en el fortalecimiento de la asociatividad de los pequeños productores rurales, para su acceso al mercado y atención de oportunidades de negocio. Consta de siete pasos: 1) diagnóstico del territorio/cadenas y de las oportunidades de mercado; 2) promoción, selección de redes y alianzas estratégicas; 3) generación y fortalecimiento de confianza; 4) consolidación de la confianza a través del diseño e implementación de planes de mejoras y acciones piloto; 5) diseño e implementación de proyecto estratégico; 6) gestión del negocio conjunto y; 7) formación de una red de redes como organización de segundo nivel. (Gráfico 1)

Como resultado de la implementación del proyecto; se ha incorporado a la metodología de redes, HITOS caracterizados para evaluar el nivel de avance del proceso de articulación, principalmente para las organizaciones existentes en los territorios.

La estrategia del proyecto inició con el diseño y desarrollo de las capacitaciones dirigidas a los profesionales y técnicos de AGRORURAL. Una vez capacitados los profesionales y técnicos, fueron acompañados por los especialistas de HELVETAS Swiss Intercooperation en la aplicación de la metodología a sus proyectos de promoción de la asociatividad y acceso a mercados. Durante toda la ejecución se desarrolló un proceso continuo de gestión de conocimiento para: (i) identificar los cuellos de botella que limitan la implementación de la metodología de redes desde el sector público, específicamente desde AGRORURAL; (ii) hacer los ajustes que la metodología requiera para su implementación desde el sector público, y; (iii) generar insumos que

Gráfico 1: la metodología de redes empresariales



contribuyan al diseño de una estrategia gradual de escalamiento de la metodología de redes. El proyecto sienta las bases para el posterior escalamiento de la metodología de redes empresariales a nivel nacional. El entrenamiento de los especialistas, profesionales y técnicos de AGRORURAL se realizó en coordinación con la Sub-Dirección de Acceso a Mercados y servicios rurales de la Dirección de Desarrollo Agrario, la cual replica la formación en la metodología de redes con el apoyo de los especialistas capacitados en el marco de la ejecución del proyecto. Esta sub-dirección viene desarrollando materiales de capacitación basados en la experiencia y en el material proporcionado por HELVETAS.

Asimismo, AGRORURAL incrementó el número de especialistas en agro-negocios y apoyo a servicios agropecuarios que se dedican a la articulación empresarial, e incentivó la articulación de redes empresariales desde los Gobiernos Locales, cofinanciando la contratación de articuladores; todo esto en función a la asignación presupuestal proveniente de programas públicos orientados a la promoción de la asociatividad empresarial

rural y el acceso a mercados. Si bien no es posible institucionalizar el uso de la metodología a través de manuales de funciones o reglamentos operativos, AGRORURAL incluirá las acciones de articulación dentro de sus planes operativos anuales y dentro de los planes operativos elaborados en el marco del programa presupuestal PP 121 orientados a promover el acceso a mercados.

Esta publicación incorpora los resultados y aprendizajes obtenidos durante la implementación de la metodología por parte de AGRORURAL y constituye un instrumento principal para masificar la estrategia de redes con los actores territoriales con los que viene trabajando. Incluye además estudios de caso representativos de 4 regiones donde se implementó el proyecto.

Finalmente, esta nueva versión de la metodología de articulación y los estudios de caso son resultado del proceso de gestión de conocimiento organizacional que se ha desarrollado durante la implementación del proyecto.

PROGRAMA PRESUPUESTAL 0121: Mejora de la articulación de los pequeños productores agropecuarios al mercado

PROBLEMA IDENTIFICADO

Limitado acceso de los pequeños productores al mercado

POBLACIÓN OBJETIVO

Productores agropecuarios de la costa que poseen menos de 20 hectáreas bajo riego o 50 de secano; en la sierra con menos de 20 ha bajo riego o 50 ha en secano, en selva alta con menos de 50 ha en total y selva baja con menos de 115 ha en total y que destinan la mayor parte de su producción (más del 50%) a la comercialización en el mercado ya sea interno o externo.

RESULTADO ESPECÍFICO

Mejora del acceso de los pequeños productores agropecuarios al mercado

SECTOR

Agricultura y Riego

ENTIDAD RESPONSABLE DEL PP

Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI

NIVELES DE GOBIERNO QUE PARTICIPAN EN LA

EJECUCIÓN DEL PP

Gobierno nacional, regional y local.

ALCANCES

El Programa PP 0121 – “Mejora de la articulación de pequeños productores al mercado”, brinda oportunidades a los pequeños productores agrarios para su acceso a los mercados, a través de acciones de asistencia técnica y capacitación enfocadas a fortalecer los mecanismos de asociatividad, gestión comercial, articulación al mercado así como al acceso a servicios y productos financieros para la mejora de la competitividad rural. En el periodo 2015 se aprobó las partidas presupuestales del PP 0121 – “Mejora de la articulación de pequeños productores al mercado”, compuesto por seis (06) productos. El Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural - AGRO RURAL a través de la Sub Dirección de Acceso a Mercados y Servicios Rurales tuvo a su cargo la implementación de tres (03) productos y cuatro (04) actividades, entre las que se destaca como innovación la actividad 5004478 Formación de Redes Empresariales Rurales con Productores Agropecuarios como se detalla en el cuadro siguiente:

PRODUCTO	ACTIVIDAD
300629: PRODUCTORES AGROPECUARIOS ORGANIZADOS Y ASESORADOS GESTIONAN EMPRESARIALMENTE SUS ORGANIZACIONES	5004480: Asistencia técnica para el acceso a incentivos de fomento a la asociatividad. 5004478: Formación de Redes Empresariales Rurales con productores agropecuarios
300632: PRODUCTORES AGROPECUARIOS ORGANIZADOS ACCEDEN A SERVICIOS FINANCIEROS FORMALES	5004493: Capacitación a productores en alfabetización financiera 5004494: Asistencia técnica para la gestión financiera y de riesgos.

PROGRAMA PRESUPUESTAL 0121: Mejora de la articulación de los pequeños productores agropecuarios al mercado



INTRODUCCIÓN

Esta publicación está dirigida principalmente a instituciones públicas y privadas que buscan la promoción del desarrollo económico en territorios con poblaciones en situaciones de pobreza y pobreza extrema. Los aspectos a tener en cuenta para iniciar el uso de este manual son:

1. ARREGLOS INSTITUCIONALES PARA EL INICIO DE LA PROMOCION DE REDES EMPRESARIALES DESDE UNA ENTIDAD DE APOYO

- a) La concentración de instituciones públicas y privadas con influencia dentro de los territorios.
- b) El establecimiento de enfoques y objetivos institucionales, especialmente en los gobiernos locales y regionales, de fomento al desarrollo económico territorial en sus jurisdicciones, así como el impulso a la inclusión social de sus habitantes y la lucha contra la pobreza.
- c) La existencia de Gobiernos Locales y Regionales con áreas de desarrollo económico activas, con cuadros competentes y comprometidos con los fines expuestos.
- d) La voluntad política de estas instituciones por apoyar un proceso de acompañamiento de mediano y largo plazo a la formación de redes empresariales erradicando toda práctica asistencialista.
- e) La existencia de un marco normativo favorable promotor de la asociatividad orientada a los negocios en los territorios.
- f) La presencia de entidades privadas como ONG o empresas privadas con voluntad de realizar un trabajo concertado con el sector público y con los pequeños productores, con objetivos y estrategias compatibles con la promoción de la asociatividad orientada a los negocios y la mejora del entorno de las cadenas productivas priorizadas, sin prácticas asistencialistas.
- g) La necesidad de priorizar el apoyo a ciertas cadenas y territorios que cumplan con una serie de criterios mínimos que permitan una mayor efectividad de las actividades de promoción de redes empresariales. En particular, conviene distinguir dos tipos de cadenas básicas a intervenir en el sector rural o de pequeños centros poblados:
 - La de los productos con demanda creciente en los mercados locales y regionales a los que pueden acceder los productores o micro empresas con mayor facilidad y menor inversión. Estas cadenas corresponden a aquellos productos de la canasta básica urbana de alimentos tales como lácteos y sus derivados, carnes, frutas y hortalizas, productos con demanda creciente gracias a las altas tasas de

crecimiento de las ciudades intermedias cercanas a los territorios con población rural pobre y extremadamente pobre.

- La de los productos con nichos de mercado específicos, dentro y fuera del país, que requieren apoyo con inversiones altas en estudios de mercado, en transferencia de tecnología, etc. Estas cadenas tienen la ventaja de poner en valor nuestra biodiversidad y por lo general tienen retornos muy altos a la inversión. Algunos ejemplos son el aguaymanto, la tara, la quinua, entre otros.

h) La identificación desde un inicio de mujeres líderes y la planificación de un acompañamiento especializado a sus familias, dado el rol fundamental que juegan ellas en la formación y consolidación de redes empresariales y sus negocios, pero a su vez, dados los conflictos iniciales que se generan al interior de sus familias por esta participación activa.

LECCIÓN APRENDIDA

Para asegurar un dinamismo territorial, se sugiere iniciar por lo menos con la promoción de 10 redes empresariales.

2. GESTIÓN DE LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS NECESARIOS PARA PROMOVER REDES EMPRESARIALES

Los gobiernos locales y regionales cuentan con recursos de su propio presupuesto para cofinanciar y promover actividades productivas de carácter privado, entre ellas, la promoción de redes empresariales. Esto se da gracias a la existencia de la Ley N° 29337, o Ley PROCOMPITE, la cual constituye un medio para fomentar la competitividad productiva desde estos gobiernos.

Esta Ley consiste en la habilitación de hasta el 10% del presupuesto anual de un gobierno local o regional. Este 10%, previa aprobación del MEF tras un análisis de priorización de territorios y cadenas por parte de estos gobiernos, puede ser dispuesto como fondo concursable para el cofinanciamiento de propuestas productivas de carácter privado, destinado a grupos de agentes privados, denominados como Agentes Económicos Organizados (AEO), los cuales pueden ser agrupaciones como asociaciones de productores, consorcios, cooperativas o redes empresariales.

Estos fondos pueden ser utilizados por los AEO que ganen el concurso de selección para la adquisición de equipos, maquinaria, infraestructura, insumos y materiales

necesarios para su propuesta productiva. Sin embargo, también pueden ser empleados para el financiamiento de asistencias técnicas y asesorías para la formación y desarrollo de proyectos asociativos, o lo más importante, para la aplicación de la estrategia de redes empresariales, para el financiamiento del trabajo de acompañamiento de un articulador.

3. SELECCIÓN Y CONTRATACION DEL O LOS ARTICULADORES DE REDES EMPRESARIALES

CONCEPTO CLAVE:

Articulador: Profesional encargado de la articulación de productores o, micro empresas para la conformación de Redes Empresariales.

El proceso de selección del articulador

La institución a cargo del proyecto o programa de promoción de redes empresariales debe liderar el proceso para la selección, contratación y capacitación del articulador, así como su paulatino adiestramiento y supervisión.

Para identificar a potenciales articuladores, se puede recurrir a una convocatoria pública en medios locales o

nacionales, o a convocatorias privadas dirigidas a personas con experiencia en procesos de acompañamiento a procesos asociativos orientados a negocios. Asimismo, la institución puede desarrollar este proceso en compañía de gobiernos locales, universidades, institutos y otras instituciones relevantes de su territorio¹.

Una vez identificados y contactados los candidatos, se debe proceder a hacerles entrevistas personalizadas, en las que se busque determinar si cumplen ciertos requisitos básicos para poder desempeñar el rol de articulador. Es ideal que en este proceso participe más de un evaluador para tomar una decisión más consensuada.

¿Qué criterios debemos tener en cuenta para seleccionar a los articuladores?

Los candidatos a articulador para ser seleccionados deberán cumplir con la mayoría de las características o perfil que se enumeran a continuación, en términos de conocimientos y experiencia, aptitudes y actitudes.

Conocimientos y experiencia:

- Formación profesional o técnica afín a la cadena productiva a apoyar.
- Conocimiento del territorio a intervenir.
- Conocimiento de técnicas de integración y manejo de grupos.

¹ En el marco del trabajo con AGRORURAL, se ha certificado a 191 personas entre profesionales y técnicos.

- Experiencia en el manejo de herramientas de diagnóstico de micro empresas y planes de mejora productivos.
- Conocimientos en análisis FODA y en formulación de planes de negocio.
- Experiencia en la gestión de negocios y articulación con el mercado.
- Contar con red de relaciones institucionales.
- Manejo de programas informáticos básicos: Word, Excel, Power Point.
- Manejo de internet.

Aptitudes y actitudes:

- Habilidad para hablar en público de manera clara y fluida.
- Aptitudes de buen vendedor de ideas.
- Capacidad de liderazgo.
- Capacidad para persuadir.
- Habilidad para conciliar.
- Asertividad.
- Empatía.
- Capacidad de negociación.
- Ecuanimidad y equilibrio.
- Visión de largo plazo.
- Flexibilidad.
- Saber escuchar a los demás.
- Orientación a la obtención de logros.
- Compromiso con el desarrollo económico inclusivo.
- Responsabilidad.

- Puntualidad.
- Solidaridad.

El cumplimiento de este perfil deberá ser registrado en la matriz de selección de articuladores (H1).



Herramientas disponibles:

- H1: Matriz de selección de articuladores (Pág.16)

4. PAUTAS PARA EL ADIESTRAMIENTO DEL TRABAJO DEL ARTICULADOR

En este acápite se hará referencia a factores generales que las instituciones contratantes deben tener en cuenta para garantizar un adecuado adiestramiento al articulador de redes empresariales.

LECCIÓN APRENDIDA

Un articulador debe acompañar el proceso de cinco redes empresariales como máximo.

¿Cómo introducir al articulador en el trabajo?

Se debe instar al articulador a revisar bibliografía relacionada a temas de asociatividad, cadenas productivas, manejo de grupos, generación de confianza, entre otros. La revisión exhaustiva de las fases de articulación descritas en este manual será de vital importancia.

- Sería ideal que la institución esté en la capacidad de gestionar para el articulador una ronda de visitas a zonas y cadenas donde se vengán desarrollando proyectos asociativos. De esta manera, el articulador tendrá una visión más clara de cómo los productores trabajan de manera asociada y cómo se relacionan los eslabones de las cadenas.

- Sin embargo, la contratación del articulador no rendirá frutos si es que no se garantiza que esté realmente convencido de la utilidad de la metodología de redes empresariales. Por ello, es necesaria la organización de periódicas sesiones de sensibilización. Al comienzo del contrato, estas reuniones deberán ser lo más intensivas posible para lograr una efectiva concientización del articulador.

PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS DE LA METODOLOGÍA DE REDES EMPRESARIALES

- Promover asociatividad horizontal con desarrollo de confianza orientada a negocios conjuntos.
- Partir de una oportunidad clara de negocio.
- Mostrar beneficios tangibles en el corto plazo.
- Promover el empoderamiento de los productores o micro empresas (rol facilitador del articulador y de la entidad de apoyo).
- Asegurar la voluntad de aportar esfuerzo, tiempo y dinero por parte de los productores o micro empresas.
- Cofinanciamiento de los productores o micro empresas en todas las actividades del proceso de articulación.
- Asegurar sostenibilidad de los negocios.
- Gradualidad en la acción: 7 fases.

LECCIÓN APRENDIDA

Una red empresarial rural en promedio logra consolidar confianza con 10 a 12 integrantes.

5. NOMBRAMIENTO DEL PERSONAL A CARGO DE LA SUPERVISIÓN DEL PROCESO DE PROMOCIÓN DE REDES EMPRESARIALES

Las instituciones públicas y privadas deben garantizar una adecuada supervisión del proceso de promoción de redes empresariales, mediante la contratación de personal idóneo para el cumplimiento de esta función.

Las personas designadas para la supervisión deben convertirse en el nexo entre la entidad de apoyo y los articuladores contratados. Para una adecuada supervisión, los supervisores deben ser cuadros capacitados con visión de negocios, con conciencia de la importancia del fomento del desarrollo económico local, y fundamentalmente con competencias para supervisar procesos de construcción de capital social y desarrollo de capacidades humanas. Asimismo, debe caracterizarse por ser eficiente, responsable, con capacidad para tomar decisiones y habilidades para comunicarse, tanto con los articuladores como con los productores o micro empresas beneficiarios.

El rol de los supervisores incluye la revisión de informes de los articuladores, visitas a las redes empresariales apoyadas, apoyo a la identificación de necesidades de asistencias técnicas, materiales, infraestructura y otros aspectos importantes para el desarrollo de los negocios de las redes empresariales promovidas.

¿Cómo supervisar el trabajo del articulador?

- Se debe exigir al articulador presentar informes mensuales por escrito, en los que detalle los avances logrados en cada una de las redes empresariales a su cargo, tomando en cuenta la duración recomendada de cada una de las fases de la metodología.
- La institución deberá programar continuos viajes de monitoreo a las zonas y cadenas delegadas al articulador. En ellas, se estará en condiciones de comprobar el grado de cohesión de las redes empresariales, los logros obtenidos y problemas ocurridos a lo largo del proceso, y que requieren pronta solución.
- Si bien al contratar al articulador se debe hacer una intensiva sensibilización, será necesario consolidar ese convencimiento sobre la utilidad de la metodología, mediante reuniones y/o talleres en los que se atiendan dudas o cuestionamientos acerca de esta. Dichas reuniones podrían realizarse con una frecuencia mensual o trimestral, según sea necesario.

HERRAMIENTA

H1: MATRIZ DE SELECCIÓN DE ARTICULADORES

Criterios	Puntuación (1-3)			
	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4
Conocimientos y experiencia				
Formación profesional o técnica afín a la cadena productiva a apoyar				
Conocimiento del territorio a intervenir				
Conocimiento de técnicas de integración y manejo de grupos				
Experiencia en el manejo de herramientas de diagnóstico de unidades productivas agropecuarias y planes de mejora productivos				
Conocimientos en análisis FODA y en formulación de planes de negocio				
Experiencia en la gestión de negocios y articulación con el mercado				
Cuenta con red de relaciones institucionales				
Manejo de programas informáticos básicos: Word, Excel, Power Point				
Manejo de internet				

Aptitudes y actitudes				
Habilidad para hablar en público de manera clara y fluida				
Aptitudes de buen vendedor de ideas				
Capacidad de liderazgo				
Capacidad para persuadir				
Habilidad para conciliar				
Asertividad				
Empatía				
Capacidad de negociación				
Ecuanimidad y equilibrio				
Visión de largo plazo				
Flexibilidad				
Saber escuchar a los demás				
Orientación a la obtención de logros				
Compromiso con el desarrollo económico inclusivo				
Responsabilidad				
Puntualidad				
Solidaridad				

Legenda:

1 = No cumple con el criterio.

2 = Cumple a medias con el criterio.

3 = Cumple satisfactoriamente con el criterio.

Nota: Se elegirá la(s) cadena(s) que logren mayor puntaje.

EL ARTICULADOR: ACTOR CLAVE EN

Las funciones particulares que los articuladores deben ser capaces de cumplir para garantizar un óptimo desempeño en cada una de las fases de la metodología de promoción de redes empresariales durante las fases 2 a la 7 son las siguientes:

FASE 2. PROMOCIÓN, SELECCIÓN Y GENERACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

En esta fase, el papel del articulador es vital, pues es él quien debe identificar a aquellos productores o micro empresas con potencial de ser beneficiados por el programa, y que realmente estén interesados en trabajar en red con otros actores. Asimismo, debe facilitar el proceso de formación de la red empresarial y la identificación de oportunidades de negocios conjuntos por parte de sus miembros. Por ello, el articulador debe desarrollar habilidades en lo siguiente:

- Tener suficiente convencimiento de la estrategia de redes empresariales.
- Tener ojo clínico para la identificación de potenciales beneficiarios.
- Capacidad de vender la idea a los productores o micro empresas.

FASE 3. GENERACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA CONFIANZA

El fomento de la confianza entre los miembros de la red empresarial es la principal función del articulador, quien deberá acompañar a los beneficiarios en la definición de la oportunidad de negocio por aprovechar, así como apoyarlos en el posterior planeamiento de actividades dirigidas a ello.

Para desarrollar y fortalecer la confianza, el articulador debe ser capaz de liderar y promover, junto con los beneficiarios, la realización de iniciativas enfocadas en ese objetivo, como la organización de visitas entre miembros, pasantías a empresas exitosas, reuniones de trabajo e integración, elaboración de un reglamento interno, entre otras.

Para el éxito de la labor del articulador en esta fase, deberá asegurarse en él las siguientes capacidades:

- Manejo de información relevante.
- Identificación de experiencias exitosas.
- Propiciar lazos de confianza entre los integrantes de la red empresarial.
- Promover la reflexión entre ellos.

LA METODOLOGÍA DE REDES

FASE 4. CONSOLIDACIÓN DE CONFIANZA: PLANIFICACIÓN DE MEJORAS Y ACCIONES PILOTO

El articulador en esta fase debe ser capaz de reafirmar los lazos de confianza entre los miembros de la red empresarial y el compromiso de ellos para continuar con el proceso de articulación. Es necesario que el articulador ayude a los beneficiarios a hacer una evaluación sobre lo aprendido en las fases anteriores y, tras ello, identificar las actividades necesarias para la mejora del trabajo en red y el logro de un objetivo común. Como paso siguiente, para consolidar aun más la confianza, el articulador deberá determinar junto con la red empresarial algunas acciones piloto de corto plazo que generen mayor impacto positivo en ella.

Para cumplir exitosamente esta labor, el articulador tiene que:

- Ampliar su conocimiento acerca del sector o cadena que está apoyando.
- Ser orientador para una buena priorización y ejecución del plan.
- Fomentar las relaciones de confianza, transparencia en la información.
- Promover el relacionamiento institucional.
- Conocer las herramientas y actuar como asesor de la red empresarial.

FASE 5. PROYECTO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO CONJUNTO

Recogidas las experiencias logradas en las fases anteriores, especialmente en las de generación y consolidación de la confianza, el articulador en esta fase deberá hacer máximo uso de esa experiencia, desarrollando junto con la red empresarial el plan de negocio y proyecto estratégico que cumplan un objetivo consensuado, relacionado con una idea clara de negocio, orientada al mercado al que desean llegar.

En esta fase, el articulador deberá ser capaz de:

- Facilitar la re-evaluación aportando información relevante.
- Conocer el mercado de proveedores. Elaborar el proyecto estratégico de manera participativa.
- Facilitar la organización para la ejecución de su proyecto estratégico.
- Transferir conocimiento para la gestión de recursos.
- Acompañar y monitorear la ejecución del proyecto estratégico.
- Facultar y transferir responsabilidades y capacidades.
- Desarrollar el informe de cierre del proyecto estratégico de manera conjunta con la red empresarial.
- Conocer sobre tipos de mercado y técnicas de venta.

FASE 6. GESTIÓN DEL NEGOCIO CONJUNTO

En esta etapa, el articulador debe tener capacidades de gestor de negocio, orientado a manejar la red con un enfoque empresarial, a fin de que esta logre generar ingresos de manera sostenible e independiente.

Un gestor de negocios es una persona con conocimiento y manejo de instrumentos de gestión empresarial que se encarga de dar soporte a la consolidación de la red empresarial en el relacionamiento comercial con los clientes y proveedores, así como en aspectos que sean necesarios en esta fase.

Es preferible que sea el propio articulador el que evolucione hacia contar con las capacidades de un gestor de negocios, dada la estrecha relación de confianza que normalmente construye con su red empresarial.

En la fase 7 si se hará necesaria la contratación de un Gerente. Es importante diferenciar entre un gestor de negocios y un gerente de negocios. En el cuadro de la siguiente página, se enumeran dichas diferencias.

Además de lo ya mencionado, el articulador, para contribuir a generar relaciones sostenibles con los clientes, deberá:

- Asesorar en el trabajo de innovación y el valor agregado en los productos de la red empresarial.
- Resaltar la importancia de la adaptabilidad de la red empresarial a las variables del mercado (calidad del producto, continuidad, cantidad requerida, precio, etc.).
- Usar herramientas tecnológicas claves en comercialización.
- Generar el empoderamiento de todas las redes empresariales en el proceso de comercialización 4Ps (precio, producto, plaza y promoción).

DIFERENCIAS ENTRE EL GESTOR DE NEGOCIOS Y EL GERENTE

GESTOR DE NEGOCIOS:

- Profesional que acompaña al desarrollo del negocio conjunto.
- Apoya a la red empresarial en la operatividad de herramientas de gestión empresarial.
- Apoya en el proceso para desarrollar actividades productivas, con el fin de generar rendimientos.
- Transfiere capacidades a los miembros de la red empresarial en la gestión del negocio conjunto y fortalece los liderazgos internos de la red.
- Apoya en la adopción y en la toma de decisiones sobre las estrategias, planes y acciones relacionadas con la gestión del negocio.
- Ayuda a evaluar situaciones del entorno, externo e interno relacionado al negocio.
- Cumple con un rol de liderazgo.

GERENTE:

- Profesional que desarrolla actividades de gestión de los asuntos de una empresa.
- Controla las actividades de planeación, organización, dirección y control de los asuntos del negocio.
- La gerencia es una función administrativa dentro de una estructura organizacional.
- Trabaja con modelos ya establecidos que se han planteado desde el inicio de la propia empresa
- La función gerencial es de mediano o largo plazo.
- La gerencia en la empresa es un nivel que tiene incidencia expresa en los procesos.
- Puede representar a la empresa frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos por los socios de la empresa.

HITOS DEL PROCESO DE ARTICULACIÓN

Al implementar la estrategia de redes empresariales en organizaciones con trabajo previo -que iniciaron sus acciones organizativas anteriormente con otras instituciones o con el propio AGRORURAL- es necesario evaluarlas para conocer la situación actual del proceso de articulación.

Para ello, al implementarse el proyecto “Escalamiento de la metodología de redes empresariales en el ámbito rural”, se caracterizó y elaboró HITOS que permiten evaluar el proceso de articulación; los que a su vez, comprenden más de una fase de la metodología de redes empresariales.

Los hitos se elaboraron considerando la ruta crítica implementada en el total de las redes (83 redes empresariales) y los estudios de caso, que se generaron como resultado de la gestión de conocimiento del proyecto. A continuación, se detallan los hitos y sus características.

HITO 1: LA CADENA Y LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Abarca dos fases de la metodología de redes empresariales (fases 1 y 2, siendo un proceso social y un proceso económico). Este hito permite que la red

tenga claridad sobre la cadena de valor en la que está insertada y claridad en la oportunidad de negocio que desea aprovechar como red. Le ayuda además, a identificar a otros actores existentes en el territorio y que le permitan lograr sus objetivos comunes como red.

Características

- Contar con el mapeo de la cadena de valor donde está insertada.
- Haber realizado el análisis de la cadena, la definición de potencialidades y limitantes.
- Haber identificado la oportunidad de negocio.
- Haber identificado actores locales para desarrollar alianzas estratégicas para el logro de objetivos comunes de la red.

HITO 2: GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA RED

Abarca dos fases de la metodología de redes empresariales (fases 3 y 4). Es un proceso eminentemente social, referido a la cohesión y al fortalecimiento de la confianza entre los integrantes de la red, así como a su gestión interna, implementando para ello, instrumentos de gestión organizacional de la red.

DE REDES EMPRESARIALES



Características:

- Visión de desarrollo de la red a largo plazo.
 - Contar con objetivo común de la red que visualice la oportunidad de negocio.
 - Realización de acciones conjuntas, generación y fortalecimiento de la confianza.
 - Elaboración e implementación de instrumentos de Gestión organizacional: Análisis FODA, Plan de mejora, Organigrama, reglamento interno y fondo común.
- Elaboración e implementación de instrumentos de Gestión empresarial: Costos de producción, márgenes de contribución y punto de equilibrio.
 - Implementación Proyecto estratégico de negocio conjunto.
 - Formalización del negocio; énfasis en el aspecto tributario.

HITO 3: GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA RED

Abarca tres fases de la metodología de redes empresariales (fases 5, 6 y 7). Es un proceso principalmente económico que le permite a la red tomar decisiones en base a análisis e implementación de instrumentos de gestión empresarial para articularse de manera sostenible al mercado; generando con ello, la consolidación del negocio y de la confianza de los integrantes de la red.

Características:

- Acciones conjuntas, principalmente ventas y compras.
 - Participación en ferias comerciales y rueda de negocios.
- Esto permite que las organizaciones económicas existentes que estén dispuestas a fortalecerse con la estrategia de redes, **puedan disminuir el tiempo del proceso de articulación** como red empresarial; asimismo se constituye como una **herramienta objetiva de evaluación** del proceso de articulación.

La incorporación de los hitos en la metodología logra importancia debido a que mide el nivel de articulación de las redes empresariales como un proceso y no solamente como ejecución de acciones y/o actividades en cada fase. De allí la relevancia de combinar las acciones a desarrollar en cada fase con la caracterización de los HITOS propuestos a partir de la práctica para efectivizar el proceso de articulación.

Perfil de las organizaciones con que se ha trabajado la estrategia de redes empresariales desde AGRORURAL

- Organizaciones formalizadas con trabajo previo, con enfoque productivo y asistencialista.



- Organizaciones que cuentan con financiamiento de Plan estratégico de Negocio PEN con énfasis en la mejora de la producción, ausencia del enfoque de negocio (Aliados II, y Agroideas).
- Organizaciones con una estructura organizacional vertical; con poder de decisión y responsabilidad centralizada (Presidente, tesorero y secretario).
- Organizaciones formalizadas para fines de acceso a fuentes de financiamiento, más no para la gestión del negocio (ventas y compras conjuntas).

Perfil del productor/a, integrante de las redes empresariales

- Productores y/o productoras con intereses de mejora en su actividad productiva.
- Productores y/o productoras con trabajo previo,



- basado en experiencias asistencialistas.
- Productores y/o productoras cuya actividad promovida aporta a su economía familiar entre el 30% al 50% de sus ingresos.
- Productores y/o productoras que asumen bajos riesgos en la producción con niveles iniciales de inversión.
- Productores y/o productoras desmotivados de la asociatividad por experiencias previas desfavorables.

CONCEPTOS CLAVE

Red empresarial

Alianza estratégica entre pequeños productores/productoras o micro empresas que se integran por vínculos de confianza y trabajan conjuntamente para mejorar sus negocios y articularse al mercado de manera beneficiosa y sostenible.

Articulación de redes empresariales

Proceso de promoción de redes empresariales.

Articulador de redes empresariales

Profesional o técnico que promueve la formación de redes empresariales.

Mercado

Conjunto de interacciones entre compradores y vendedores de productos o servicios.

Negocio

Actividad orientada a generar beneficios económicos aprovechando las oportunidades del mercado.

Asociatividad orientada a negocios

Engloba a todas las formas de organización que cumplen los principios de una asociación que tiene como orientación hacer negocios conjuntos.

Poder de negociación

Capacidad de un comprador o vendedor que le permite obtener resultados favorables en una transacción comercial.

Cadena productiva

Conjunto articulado de actores y funciones que hacen posible que un producto o servicio llegue desde la producción hasta el consumo; en la cadena productiva interactúan actores directos (productores, intermediarios, transformadores, consumidor) y actores indirectos (proveedores, instituciones de apoyo, financieras, servicios profesionales).

Oportunidad de negocio

Posibilidad de generación de ingresos y beneficios para los productores o micro empresas de una red empresarial, dentro de una cadena y territorio, sobre la cual se pueden proponer negocios conjuntos.

Línea de negocio

Tipo de bienes o servicios dentro de una cadena productiva.

Emprendimiento conjunto

Negocio generado a través de la discusión de los miembros de una red empresarial, propuesto luego de la identificación de oportunidades de negocio y del análisis FODA de la cadena.

Situación competitiva

Estado en el que los integrantes de la red empresarial se encuentra dentro de una cadena y su entorno. Se analizan sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, siempre enfocándose en una oportunidad de negocio identificada.

Hito

Resultado o resultados mínimos a lograr por las redes en el proceso de articulación.

Entidad de apoyo

Institución pública o privada que facilita subsidiariamente (sin asistencialismo) bienes o servicios en apoyo a los pequeños productores o micro empresas en el proceso de articulación y gestión de un negocio conjunto a través de redes empresariales.

ONG (organismo no gubernamental)

Entidad civil o social, que no depende del Estado, formada para el cumplimiento de objetivos de carácter social o humanitario. Una ONG puede ser una entidad de apoyo para la ejecución de un programa de redes empresariales.

Margen

Diferencia entre ingresos brutos y costos generada a través de un proceso de producción y venta de un bien o servicio. La estimación del margen es útil para definir la viabilidad y el atractivo de un negocio.

Canal de comercialización

Medio a través del cual los productores ponen a disposición de los consumidores el producto que ofrecen. Un canal de comercialización puede ser, por ejemplo, una tienda propia.

Retroalimentar

Analizar los defectos y las fallas cometidas dentro de las actividades desarrolladas por una red empresarial, o en su proceso de relación con el entorno, con el fin de tomar las medidas preventivas y correctivas que eviten las mismas fallas en el futuro.

Cuello de botella

Factor negativo que obstaculiza el cumplimiento de los objetivos de una red empresarial, o el ciclo normal de procesos de una cadena.

Vocación productiva

Tendencia que un territorio o población tiene a desarrollar determinadas actividades productivas en función de los recursos naturales y culturales disponibles.

Masa crítica

Número amplio y suficiente de actores dentro de un mismo territorio y una misma rama de actividad, a partir de la cual se pueden desencadenar procesos de desarrollo económico de mayor escala.

Desarrollo económico territorial

Proceso de construcción económica y social desarrollado en un ámbito territorial, en el que participan agentes económicos tales como organismos de base, organismos gubernamentales y no gubernamentales que interactúan para el logro de mejoras en las condiciones socioeconómicas.

MYPE (micro y pequeña empresa)

Unidades económicas orientadas a la producción de bienes y servicios establecidas, con el fin de mejorar sus niveles de rentabilidad, que contratan mano de obra remunerada no familiar.

fase **1** Análisis de territorios,
cadenas y oportunidades
de negocio





OBJETIVO

Identificar los territorios, las cadenas productivas y las oportunidades de negocio con potencial de mercado, así como las condiciones favorables del entorno que justifiquen inversiones de recursos en la formación de redes empresariales.

RESUMEN¹

La condición básica para que un proyecto empresarial sea exitoso es que se desarrolle en una cadena productiva con potencial de mercado y en un territorio

con condiciones para poder generar una oferta y el acceso a dicho mercado. Es por ello que, antes de iniciar un proceso de articulación de pequeños productores, es indispensable que la institución de fomento involucrada realice un análisis sistémico y participativo de aquellas cadenas y territorios con mayor potencial de desarrollo económico. Este análisis permitirá tener un conocimiento detallado e integral de la cadena, de los actores involucrados, de las funciones de apoyo y del marco normativo relacionado con dicha cadena.

¹ En el contexto de la normativa actual de Perú, esta fase 1 puede empatar muy bien con la identificación de cadenas a fortalecer que la Ley N.º 29337 PROCOMPITE (2009) establece como paso 1 para que los gobiernos locales y regionales elaboren iniciativas y gestionen el presupuesto necesario para mejorar la competitividad de las cadenas productivas de sus territorios, fortaleciendo al sector privado.

Deben tomarse en cuenta factores como: la presencia de compradores actuales o potenciales de los productos de la cadena a apoyar, la vocación productiva del territorio en armonía con la sostenibilidad del medio ambiente, una masa crítica de pequeños productores o microempresas de la cadena seleccionada, la experiencia productiva en la cadena seleccionada de los productores o microempresas, sus niveles de articulación con los eslabones de la cadena, la presencia de instituciones de apoyo a la cadena, la articulación de los productores con estas instituciones, la disponibilidad de energía y otra infraestructura productiva básica como carreteras, o la existencia de políticas favorables a la cadena y al desarrollo económico territorial.

A partir de los territorios y cadenas seleccionados, se identificarán las líneas de negocio con mayor potencial y se definirán oportunidades de negocio concretas que sirvan para generar interés en los pequeños productores o microempresas para articularse en una red empresarial².

Finalmente será necesario realizar los arreglos institucionales para poder contratar y capacitar a uno de los personajes claves en el proceso de articulación de redes empresariales: el articulador.

DURACIÓN ESTIMADA

Esta fase consta de cuatro pasos y tiene una duración estimada de un mes.

PASO 1: SELECCIÓN DE TERRITORIOS

Objetivo de este paso:

Seleccionar los territorios que cumplan con criterios mínimos favorables al desarrollo de actividades productivas inclusivas, es decir, donde existan pequeños productores o micro empresas con bajo nivel de desarrollo pero con potencial de crecimiento (recursos como clima, tierra, agua, infraestructura productiva, etc.).

¿Qué criterios debemos tener en cuenta para identificar y seleccionar los territorios?

Para identificar y seleccionar los territorios más adecuados para la articulación de redes empresariales, se ha definido una lista de condiciones importantes que deben tomarse en cuenta para verificar su grado de cumplimiento durante el recojo de información. Estas son:

1. Vocación productiva del territorio en armonía con la sostenibilidad del medio ambiente.
2. Cercanía a mercados urbanos, que pueden ser pequeños, pero con altas tasas de crecimiento poblacional.
3. Existencia de cadenas específicas (productos) con potencial de mercado.
4. Existencia de un número importante de pequeños productores o micro empresas.

² Esta primera fase ha sido incorporada utilizando la metodología desarrollada por Intercooperation, SNV y CICDA (Van der Heyden, Damien y Camacho, Patricia. *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. Lima: SNV, CICDA e Intercooperation, junio de 2004).

5. Existencia de condiciones y recursos naturales necesarios para producir competitivamente (tierra, agua, pastos, clima, entre otros).
6. Sistemas de comunicación (telefonía).
7. Infraestructura de transporte mínima como carreteras o rutas afirmadas en buen estado.
8. Existencia de organismos de cooperación, empresas o instituciones del Estado con voluntad política e interés en impulsar proyectos de desarrollo económico local inclusivo.
9. Existencia de normas favorables a la asociatividad de productores o micro empresas, desarrollo económico local e inclusión.
10. Relaciones sociales armónicas (ausencia de graves conflictos entre los productores o micro empresas).
11. Mínima influencia de intervenciones asistencialistas.

¿Qué debemos hacer para realizar el análisis de la información recogida que nos permita la selección de los territorios?

Primero, se debe elaborar una base de datos de los principales actores del entorno institucional de fomento de la cadena.

Con esta información, la entidad de apoyo puede contactar a las personas e instituciones adecuadas que ayudarán a identificar a los territorios más apropiados.

Se pueden utilizar diversos medios para recoger la información necesaria para el análisis de los territorios.

Algunas de las alternativas recomendadas son:

Entrevistas a personas clave. Es necesario entrevistar a personas que lideran procesos productivos que puedan proporcionar la información buscada.

Talleres. Los talleres deben contar con la presencia de actores relevantes, como municipios, gremios, instituciones públicas, empresas compradoras, ONG, proyectos, entre otros.

Análisis de información secundaria. Estadísticas de población, actividades económicas, etc. Utilizar diversos medios, como páginas web, libros o publicaciones diversas.

La información de la base de datos debe vaciarse en un listado y asignarle puntaje, de manera de seleccionar el territorio que cuente simultáneamente con mayor potencial de desarrollo económico y con mayor impacto de desarrollo social inclusivo.



Herramientas disponibles:

- H1: “Criterios para selección de territorios” (Pág. 39)



PASO 2: SELECCIÓN DE CADENAS PRODUCTIVAS

Objetivo de este paso

Al interior de los territorios previamente identificados, seleccionar las cadenas con mejores condiciones para generar un impacto significativo de desarrollo social y económico inclusivo.

¿Qué criterios debemos tener en cuenta para analizar y seleccionar las cadenas productivas con mejores condiciones para la formación de redes empresariales?

Este paso se puede hacer de manera simultánea al paso 1. Para seleccionar las cadenas productivas, estas deben ser evaluadas a partir de los siguientes criterios:

1. Rubro con margen interesante para los productores.
2. Mercado en crecimiento y con potencial.
3. Oferentes de servicios en torno a la cadena.
4. Existencia de uno o varios compradores articulados con los productores de la cadena.



5. Presencia de un número importante de productores o micro empresas de la cadena seleccionada.
6. Actividad productiva importante en el territorio o con potencial de ser desarrollada.
7. Experiencia previa de los productores en la actividad o en actividad similar.
8. Desarrollo de productos de rápida rotación y venta.
9. Proceso productivo con etapas secuenciales continuas (actividades productivas que implican algunas tareas conjuntas de manera permanente).
10. Nivel de rentabilidad suficiente de los eslabones de la cadena.
11. Actividad productiva con bajos riesgos ambientales.
12. Cadena con potencial de generación de empleo.
13. Potencial para articulación de segundo nivel (red de redes) que facilite la oferta agregada que exigen los mercados.
14. Oportunidad para la replicabilidad o masificación de la formación de redes empresariales.
15. Institucionalidad de apoyo alrededor de la cadena.
16. Posibilidad de dar valor agregado en la producción o en la prestación del servicio en la cadena.
17. Existencia de organizaciones de productores o micro



empresas que puedan facilitar el desarrollo de actividades conjuntas.

18. Nivel mínimo de manejo de paquetes tecnológicos.

19. Formas alternativas de articulación con el mercado final.

Resulta de mucha utilidad tener en cuenta que existen dos tipos de cadenas básicas:

- Cadenas de productos con demanda creciente en los mercados locales y regionales (ciudades intermedias), tales como lácteos y sus derivados, carnes, frutas y hortalizas, mercados que son más accesibles a los pequeños productores o micro empresas rurales.
- Cadenas de productos con nichos de mercado específicos como el aguaymanto, la tara, la quinua, entre otros, que demandan mayor apoyo institucional..

¿Qué debemos hacer para realizar este análisis?

Para realizar dicho análisis se recomiendan las alternativas mencionadas en el paso 1.

OJO: Algunos gobiernos locales ya vienen realizando análisis de cadenas como parte de la elaboración de iniciativas PROCOMPITE. En estos casos, este análisis podría ser suficiente. En el caso de entidades de promoción privadas y en territorios donde el gobierno local no realice actividades de promoción económica local, es importante la inclusión de los gobiernos locales en el proceso de identificación y selección de cadenas. De esta manera, se fortalecen los gobiernos locales para que en el futuro cumplan su rol de liderazgo en procesos de desarrollo económico local concertado.



Herramientas disponibles:

- H2: "Lista de criterios para selección de cadenas" (Pág. 40)



PASO 3: ANÁLISIS DE LA CADENA

Objetivo de este paso

Tener un conocimiento más detallado de la cadena, actores y su entorno, en el marco de las funciones reguladoras y de apoyo existentes. Así, se ordena la información del análisis del territorio y cadena seleccionados, realizado en los pasos anteriores.

¿Qué se entiende por análisis sistémico y como realizarlo?

Por análisis sistémico³ nos referimos a analizar no solo la función principal dentro de la cadena productiva, sino también a analizar a los actores del entorno que brindan servicios de apoyo (transporte, financiamiento, asistencia técnica, sanidad, etc.); así como analizar el marco regulatorio existente que implica tanto las normas formales como las no formales que influyen en la actividad productiva con la que se ha decidido trabajar. Podemos emplear la H3 para identificar y tener una mayor comprensión de los siguientes aspectos:

1. Actores relevantes en cada una de las funciones de la cadena.
2. Saber quién cumple o realiza cada función del mercado y quién paga por ella.
3. Cuellos de botella productivos, tecnológicos y comerciales, con la finalidad de conocer en qué aspectos se debe hacer énfasis durante la intervención.
4. Potencial de alianzas “ganar-ganar”.
5. Normas tributarias y sectoriales y políticas públicas relacionadas con la cadena.
6. Costumbres o prácticas culturales de la población.



Herramientas disponibles:

- H3: “Esquema metodológico de análisis de cadena combinado con un análisis sistémico del enfoque M4P” (Pág. 41)

³ En el análisis sistémico se sugiere emplear la metodología de análisis de cadenas, con la perspectiva de aplicar el enfoque sistémico del M4P (H3).

PASO 4: IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

Objetivo de este paso

Identificar las oportunidades de negocio concretas dentro de la cadena seleccionada y hacer un análisis de la viabilidad de promover redes empresariales para aprovechar estas oportunidades.

¿Qué debemos hacer para identificar las oportunidades de negocio?

a) Identificar líneas de negocio existentes de la cadena seleccionada

- Acopiar la información necesaria de las cadenas en los territorios seleccionados.
- Identificar las diversas líneas de negocio existentes en cada cadena productiva identificando tendencias del mercado a escala local, regional, nacional y mundial.
- Realizar un análisis comparativo para identificar las líneas de negocios con mayor potencial tomando en cuenta las tendencias del mercado y el margen de ganancias.
- Calcular el margen de ganancia en cada eslabón de la cadena.
- Identificar los sistemas y canales de comercialización más ventajosos.

Ejemplos de líneas de negocio en cadenas agrícolas son:

- Productos primarios sin certificación.
- Productos con valor agregado: con certificación orgánica o de comercio justo.
- Productos transformados.

Algunos ejemplos de líneas de negocio en cadenas pecuarias son:

- Productos primarios: animales en pie o reproductoras.
- Productos transformados: animales beneficiados o empacados.
- Productos derivados.

Ejemplos de líneas de negocio en cadenas de turismo son:

- Turismo vivencial comunitario.
- Turismo de aventura.
- Turismo cultural y arqueológico.
- Prestadores de servicios: artesanía, restaurantes, agencias de viaje, etc.

b) Identificar oportunidades de negocio

- Proponer diversas clases de oportunidades de negocio con mercados definidos y clientes concretos.
- Identificar de qué manera podrán participar los productores en la transformación, generación de valor agregado, desarrollo de productos, etc.

c) Análisis de viabilidad técnica

Analizar si es posible que los productores puedan aprovechar las oportunidades de mercado identificadas y realizar los cambios necesarios a partir de los siguientes criterios:

- Tienen experiencia y habilidades en la actividad productiva.
- No requieren cambios extremos en su modo de vida y sus actividades.
- Tecnología accesible.



VERIFICANDO ACCIONES REALIZADAS EN LA FASE 1

ACCIONES	VERIFICACIÓN		FUENTE DE VERIFICACIÓN
	SÍ	NO	
Se han definido criterios para la priorización de territorios y cadenas potenciales.	✓		Lista de criterios de priorización aprobada
Se han realizado los análisis de territorios potenciales para una posible intervención.	✓		Resumen ejecutivo de los análisis
Se ha priorizado los territorios que cumplen los criterios definidos con anterioridad.	✓		Matriz de selección multicriterio
Se han realizado los análisis de las cadenas que cumplen los criterios definidos con anterioridad en los territorios priorizados.	✓		Resumen ejecutivo de los análisis Matriz de selección multicriterio
Se han identificado oportunidades concretas para los pequeños productores en las cadenas productivas priorizadas.	✓		Tabla resumen de las oportunidades concretas identificadas

HERRAMIENTAS FASE 1

H1: CRITERIOS PARA SELECCIÓN DE TERRITORIOS

CRITERIOS RELACIONADOS CON EL TERRITORIO	PUNTUACIÓN (1-3)	EXPLICACIÓN
Vocación productiva del territorio en armonía con la sostenibilidad del medio ambiente		
Existencia de cadenas específicas (productos) con potencial de mercado		
Cercanía a mercados urbanos, que pueden ser pequeños, pero con altas tasas de crecimiento poblacional		
Existencia de número importante de pequeños productores o micro empresas		
Existencia de condiciones y recursos naturales necesarios para producir competitivamente (tierra, agua, pastos, clima, entre otros)		
Sistemas de comunicación (telefonía)		
Infraestructura de transporte mínima como la existencia de carreteras o rutas afirmadas en buen estado		
Existencia de organismos de cooperación, empresas o instituciones del Estado con voluntad política e interés en impulsar proyectos de desarrollo económico local inclusivo		
Existencia de normas favorables a la asociatividad de productores o micro empresas, desarrollo económico local e inclusión		
Relaciones sociales armónicas (ausencia de graves conflictos entre los productores o micro empresas)		
Mínima influencia de intervenciones asistencialistas		

Legenda: 1 = No cumple con el criterio. | 2 = Cumple a medias con el criterio. | 3 = Cumple satisfactoriamente con el criterio.

Nota: Se elegirán el/los territorio(s) que logren mayor puntaje.

H2: CRITERIOS PARA SELECCIÓN DE CADENAS

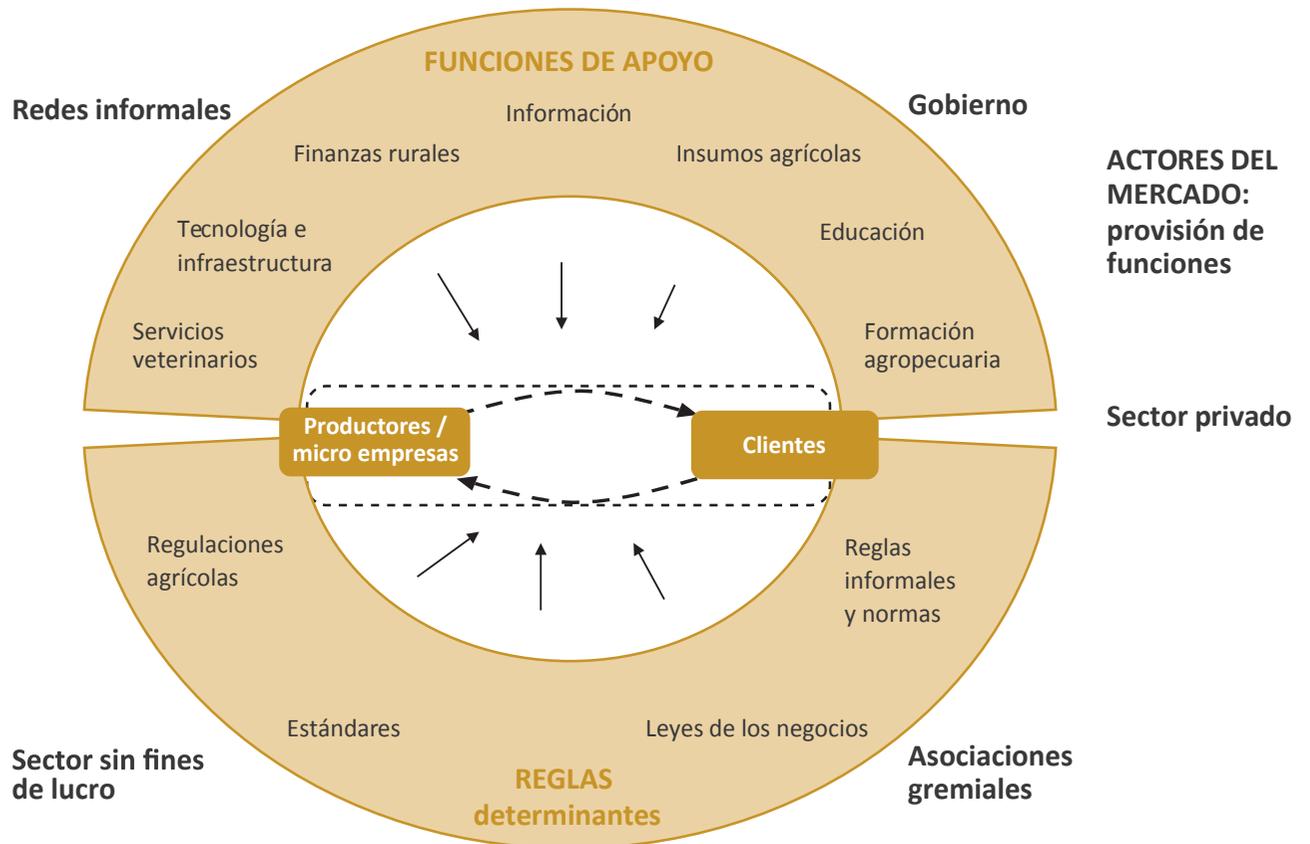
CRITERIOS RELACIONADOS CON LAS CADENAS	PUNTUACIÓN (1-3)	EXPLICACIÓN
Rubro con margen interesante para los productores		
Mercado en crecimiento y con potencial		
Oferentes de servicios en torno a la cadena		
Existencia de uno o varios compradores articulados con los productores o micro empresas de la cadena seleccionada		
Presencia de número importante de productores de la cadena seleccionada		
Actividad productiva importante en el territorio o con potencial de ser desarrollada		
Experiencia previa de los productores o micro empresas en la actividad o en actividad similar		
Desarrollo de productos de rápida rotación y venta		
Proceso productivo con etapas secuenciales continuas (actividades productivas que implican algunas tareas conjuntas de manera permanente)		
Nivel de rentabilidad suficiente de los eslabones de la cadena		
Actividad productiva con bajos riesgos ambientales		
Cadena con potencial de generación de empleo		
Potencial para articulación de segundo nivel (red de redes) que facilite la oferta agregada que exigen los mercados		
Oportunidad para la replicabilidad o masificación de la formación de redes empresariales		
Institucionalidad de apoyo alrededor de la cadena		
Posibilidad de dar valor agregado en la producción o en la prestación del servicio en la cadena		
Existencia de organizaciones de productores o micro empresas que puedan facilitar y no dificultar el desarrollo de actividades conjuntas		
Nivel mínimo de manejo de paquetes tecnológicos		
Formas alternativas de articulación con el mercado final		

Leyenda: 1 = No cumple con el criterio. | 2 = Cumple a medias con el criterio. | 3 = Cumple satisfactoriamente con el criterio.

Nota: Se elegirán la(s) cadena(s) que logren mayor puntaje.

H3: ESQUEMA METODOLÓGICO DE ANÁLISIS DE CADENA COMBINADO CON UN ANÁLISIS SISTÉMICO DEL ENFOQUE M4P

La "rosquilla" M4P crea lenguaje común



fase 2 Promoción, selección y generación de alianzas estratégicas





OBJETIVO

Iniciar el proceso de articulación a partir de la selección de productores o micro empresas que reúnan las características idóneas para trabajar en red empresarial y promover la generación de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas del entorno.

RESUMEN

Mediante reuniones de sensibilización, el articulador identifica a aquellos productores o micro empresas interesados en organizarse y trabajar en red empresarial con el objetivo de lograr mayores beneficios económicos en torno a oportunidades de negocio.

Desde un inicio el articulador deberá sensibilizar a los potenciales beneficiarios de la necesidad de comprometerse a invertir su esfuerzo, tiempo y dinero.

A partir de las evidencias, el grupo se va depurando en un proceso de autoselección y solo quedan aquellos productores con verdadero interés en superarse y trabajar conjuntamente para mejorar sus condiciones de productividad e ingresos.

En esta fase, el articulador promueve la conformación de la red empresarial y facilita que los participantes



evalúen en conjunto oportunidades de negocios atractivas y accesibles para ellos. Es muy importante que el articulador apoye al conjunto de productores a identificar a un productor líder.

Este debe catalizar el proceso, incentivando a sus compañeros hacia acciones planificadas y concertadas, con objetivos comunes.

Paralelamente, en esta fase el articulador deberá involucrar a los diversos actores del entorno en el establecimiento de alianzas estratégicas que permitan conseguir apoyo financiero, asesoría técnica u otro tipo de ayuda que favorezca el fortalecimiento de la red empresarial en los planos organizativo, productivo y comercial.

DURACIÓN ESTIMADA

La duración estimada de esta fase es de un mes, aproximadamente.



PASO 1: PROMOCIÓN DE LAS VENTAJAS DE TRABAJAR EN RED EMPRESARIAL

Objetivo de este paso

Los productores conocen y evalúan las ventajas de trabajar en red empresarial a partir de oportunidades de negocios viables.

CONCEPTOS CLAVE:

Grupos semilla. Son grupos en los que existe alguna relación previa entre los productores; por ejemplo: un grupo de personas que haya sido articulado por otro programa, algún negocio familiar, gremio o asociación, entre otros. Estos lazos de confianza permitirán un trabajo más rápido. Estos grupos son los primeros que el articulador debe identificar y convocar.

Productor o micro empresa líder. Es un productor o micro empresa local con capacidad de convocatoria, visión e interés en el trabajo conjunto. A través de este contacto, se debe convocar a un grupo de productores o micro empresa que lo conozcan y sigan.



¿Qué debemos hacer para promocionar de manera clara las ventajas de trabajar en red empresarial?

1. Identificar y convocar a productores y grupo semilla

- Identificar asociaciones, grupos familiares y productores con experiencia en trabajos previos asociativos.
- Identificar y convocar a productores líderes a través de los mismos productores, o con ayuda de municipios u otras organizaciones locales.
- Realizar convocatorias según la zona, empleando los medios de comunicación existentes más efectivos.

2. Identificar y convocar a instituciones del entorno

En el análisis sistémico de la cadena realizado en la fase 1, se identificaron instituciones del entorno que pueden promover el fortalecimiento de las actividades productivas y la formación de las redes empresariales.

En esta fase, es importante convocar a estas instituciones realizando reuniones periódicas para informarles sobre



los beneficios del trabajo en red empresariales y los objetivos de intervención, para su involucramiento en el proceso. En este paso, también es necesario trabajar con los actores en la búsqueda de soluciones a los cuellos de botella identificados durante el análisis sistémico de la cadena.

Por ejemplo: Durante el análisis sistémico se identifican proveedores de insumos necesarios para la producción de cuyes. Sin embargo, ninguno vende insumos para la elaboración de alimento balanceado. A partir de esto, se inician las coordinaciones para la venta de insumos con los proveedores existentes.

3. Realizar reuniones periódicas de sensibilización con productores o micro empresas

Los articuladores y la unidad de apoyo deberán establecer un programa de reuniones periódicas que permitan sensibilizar a los productores sobre los beneficios de la acción conjunta. Para ello, se recomienda realizar las siguientes acciones:

ACTIVIDADES	OBJETIVO	PROCEDIMIENTO	HERRAMIENTAS
Presentación de la institución.	Realizar un primer acercamiento a grupos de productores o micro empresas.	Presentar la institución y el programa que busca promover las redes empresariales.	H1: Esquema de fases y pasos de la metodología.
Presentación del esquema de redes empresariales, beneficios y condiciones para la participación.	Transmitir a los productores o micro empresas: ¿Qué es una red empresarial? ¿Cómo se trabaja en red empresarial? ¿Qué condiciones se deben cumplir? ¿Cuáles son sus principales ventajas y beneficios, especialmente en relación con el incremento de las ventas, la productividad, la disminución de costos, incremento en ingresos familiares, mejora de calidad de vida?	Presentar y hacer intervenir a productores con experiencia de participación en redes empresariales; utilizar ejemplos exitosos muy cercanos, videos testimoniales u otros medios.	H2: Ejemplo de video testimonial de experiencias exitosas.
Presentación de la oportunidad de negocio.	Identificar la o las oportunidades de negocio a las que los productores o micro empresas pueden tener acceso.	Presentar y explicar la oportunidad de negocio y las condiciones para aprovecharla; entre ellas, el compromiso en tiempo, esfuerzo y dinero de los productores.	Utilizar un papelógrafo y marcadores de distintos colores. Mencionar ejemplos positivos. H3: Videos de sensibilización según la cadena productiva.



Es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- A medida que las reuniones se van desarrollando, empieza un proceso de autoselección en el que los productores o micro empresas poco interesados se van retirando, lo que permitirá contar con un grupo inicial interesado en trabajar conjuntamente.
- Si alguno de los productores se muestra renuente a la idea, es preferible buscar otros y no insistir con 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.
- Es preciso tener un registro de los productores en una ficha de contacto con sus datos básicos (nombre, dirección y teléfono).
- Las convocatorias deben realizarse en horarios donde los productores puedan asistir con mayor facilidad.

OJO: Es importante recordar que no siempre las reuniones de sensibilización se realizan de forma masiva. En caso que se realicen estas reuniones con pequeños grupos de productores, es preciso adecuar las herramientas. La gama de posibilidades es bastante variada: se puede usar 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 decisiones familiares. Por ello, los articuladores deben asegurar la participación de un porcentaje alto de ellas en las reuniones de sensibilización. Una estrategia recomendada es realizar invitaciones personalizadas a las mujeres durante la convocatoria.

Se sugiere realizar las convocatorias a los productores con conocimiento del gobierno local o las autoridades comunales.



Herramientas disponibles:

- H1: "Esquema de fases y pasos de la metodología"
- H2: "Video de experiencias exitosas"
- H3: "Videos de sensibilización según la cadena productiva"

(Pág. 53)

PASO 2: CARACTERIZACIÓN, ANÁLISIS Y AUTOSELECCIÓN DE PRODUCTORES O MICRO EMPRESAS

Objetivo de este paso

Identificar y seleccionar a los productores que reúnan las características y condiciones básicas para el trabajo en red empresarial.

¿Cuáles son las condiciones básicas para el trabajo en red empresarial?

En las reuniones de sensibilización, se debe ir transmitiendo más información sobre el proyecto, evaluando las reacciones y respuestas de los productores hacia la propuesta y el esquema de trabajo presentado. Con ayuda de los criterios para el análisis de los beneficiarios potenciales y la ficha inicial de caracterización de cada productor (H4), se logra tener un mayor conocimiento de los productores. A partir de ello, se deben evaluar las condiciones de trabajo en red empresarial tomando en cuenta los siguientes criterios:

- **Disponibilidad a invertir esfuerzo, tiempo y dinero en el diseño y desarrollo de la red empresarial.** La práctica ha demostrado que este criterio es infalible para seleccionar a un grupo de productores y pronosticar su éxito en las actividades de acción conjunta. La única forma de que los productores asuman realmente el compromiso es que participen en el cofinanciamiento del costo de las actividades a desarrollar y de las futuras inversiones para emprender los negocios conjuntos.

- **Costos logísticos razonables.** Se refiere al costo que enfrentan los productores para realizar reuniones y encuentros. Aspectos como la dispersión geográfica y la dificultad de acceso de los productores, por ejemplo, no facilitan que los miembros de las redes empresariales se reúnan de manera periódica.
- **Homogeneidad.** La heterogeneidad de ingresos y la diversidad en tamaño y desarrollo de los negocios puede dificultar el trabajo en red, al ser las prioridades e intereses muy distintos. La diversidad del lenguaje, modalidades de gestión, estilos de planificación, formación, entre otros, también pueden representar un posible problema de comunicación y gestión.
- **Actividad que resulta principal para los beneficiarios.** El peso de la actividad apoyada en el ingreso familiar es una de las variables más importantes, pues determina el tiempo e interés disponible de los productores.

 **OJO:** Los criterios mencionados anteriormente deben ser tomados en cuenta según la naturaleza de la cadena analizada.

 **Herramientas disponibles:**

- H4: “Ficha inicial de caracterización de los beneficiarios potenciales” (Pág. 54)
- H5: “Herramientas de gestión organizacional” (Pág. 54)

¹ El oportunismo se define como aquella actitud que aprovecha las circunstancias momentáneas para el propio interés. Se debe depurar al grupo de personas que presenten dicha actitud.

- **Nivel de confianza.** La confianza es condición básica para el avance y éxito de la red empresarial. Se debe evitar la falta de confianza que se genera por la existencia de conflictos, oportunismo¹, falta de honestidad y antecedentes negativos de los miembros (cultura crediticia, problemas legales, ambientales, laborales, y mala reputación con clientes u otros productores).

Es importante señalar que, más que un proceso de selección a partir de criterios establecidos, se lleva a cabo una autoselección en la cual los mismos productores son quienes deciden si permanecen en la iniciativa o no, a partir de la oportunidad de negocio identificada. Los productores que deciden continuar deben estar convencidos y cumplir con ciertos requisitos para que su participación sea viable.

Luego de darse esta autoselección, el articulador debe promover el registro del inicio de actividades de las redes empresariales a través del acta de constitución, donde los integrantes ratifican su compromiso de participación.

OJO: Antes de darse la autoselección final de los integrantes de la red empresarial, es necesario que el articulador verifique que los productores o micro empresas se dediquen a la actividad productiva apoyada y tengan conocimiento previo, relevante o con mayor potencial dentro de su actividad económica. Puede realizar visitas a sus centros productivos para comprobar la veracidad de la información brindada. También es necesario analizar las relaciones interpersonales de los integrantes para evitar futuros conflictos.



PASO 3: GENERACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Objetivo de este paso

Promover la generación de alianzas estratégicas con actores públicos y privados (gobiernos, instituciones de fomento, proveedores de servicios, etc.) con miras a involucrarlos activamente en la sostenibilidad de la cadena y la red empresarial.

¿Cómo identificar a las instituciones que debemos involucrar?

Para saber qué instituciones deben ser involucradas desde esta etapa, es preciso tener en cuenta a los actores clave identificados en el análisis sistémico de la cadena (fase 1). Estos actores deben ser incluidos en alianzas estratégicas, siempre y cuando cumplan con los siguientes criterios:

- Fuerte grado de involucramiento y compromiso de la institución con la actividad.
- Participación efectiva en los procesos de desarrollo local.
- Disponibilidad de recursos humanos, técnicos o financieros, o fortalezas institucionales que puedan aportar al proceso.



Herramientas disponibles:

- H6: "Ficha de caracterización de instituciones"
- H7: "Modelo de convenio"

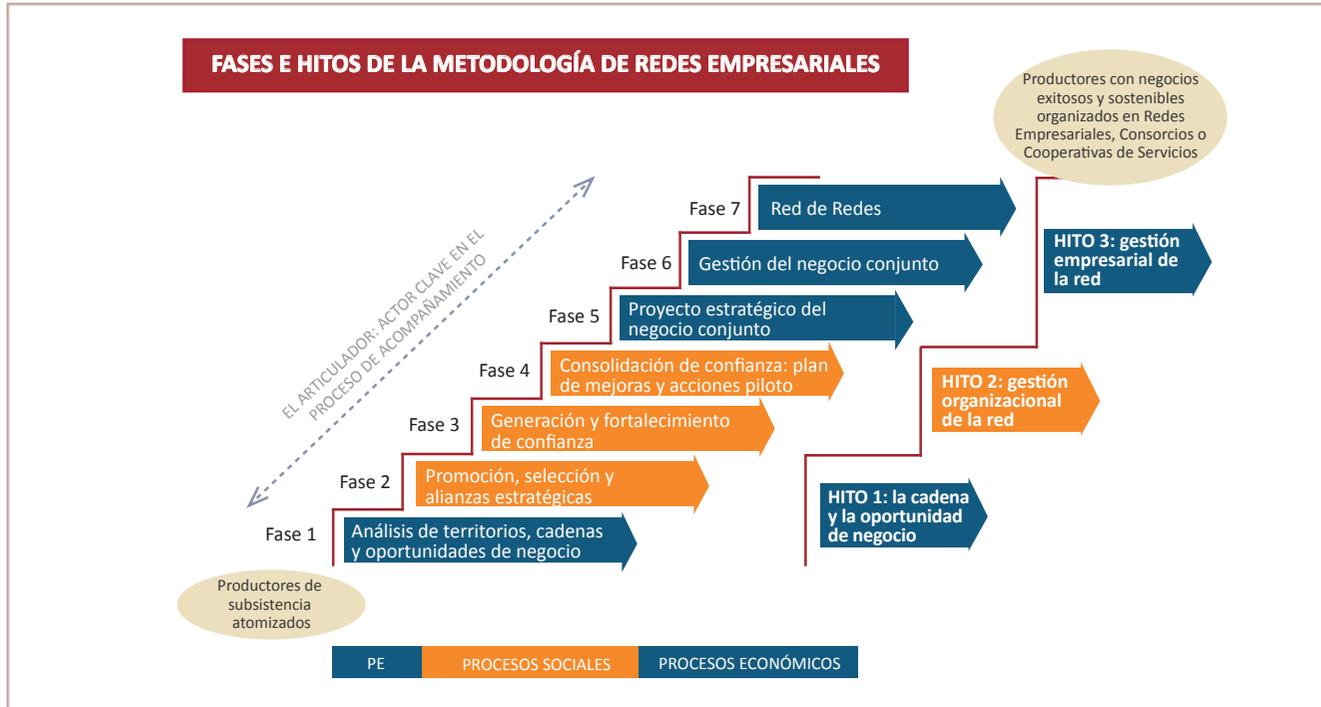


VERIFICANDO ACCIONES REALIZADAS EN LA FASE 2

ACCIONES	VERIFICACIÓN		FUENTE DE VERIFICACIÓN
	SÍ	NO	
Se han autoseleccionado los productores o micro empresas que están dispuestos a seguir adelante con la red empresarial e invierten esfuerzo, tiempo y dinero.	✓		Acta de constitución
Los productores o micro empresas participantes han elegido un líder que incentiva a conseguir objetivos y acciones concretas para alcanzarlos.	✓		Registro de los objetivos y acciones planificadas
Se han identificado actores con capacidad y disposición para brindar servicios en torno a las oportunidades de negocios escogidas.	✓		Listado de actores identificados

HERRAMIENTAS FASE 2

H1: ESQUEMA DE FASES E HITOS DE LA METODOLOGÍA



H2: VIDEO DE EXPERIENCIAS EXITOSAS

Video “Construyendo Redes Empresariales”, disponible online en: goo.gl/wMerto

H3: VIDEOS DE SENSIBILIZACIÓN SEGÚN LA CADENA PRODUCTIVA

Video “TAMBOLAC: Para Ser Grandes No Basta Ser Lecheros”, disponible online en: goo.gl/Fs2CR1

Video “Rosita roba corazones”, disponible online en: goo.gl/dVqXjG

Video “Criando Cuyes en Simataucca”, disponible online en: goo.gl/c16XYF

Video “Confianza: Clave para Negocios Conjuntos”, disponible online en: goo.gl/ezEFYz

H4: FICHA INICIAL DE CARACTERIZACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS POTENCIALES

CUESTIONARIO

El desarrollo de estas preguntas nos permitirá conocer más acerca de usted y de su negocio; así podremos realizar un trabajo especializado con usted.

Nombres y apellidos: _____			
Edad: _____	Sexo:	F	M
Giro del negocio: _____			

1. ¿Cuál es su grado educativo?

- a) Sin nivel
- b) Inicial
- c) Primaria completa
- d) Primaria incompleta
- e) Secundaria completa
- f) Secundaria incompleta
- g) Superior completa
- h) Superior incompleta

2. ¿Pertenece usted a alguna asociación o gremio de productores?

- a) Sí ¿Cuál es el nombre? _____
- b) No

3. ¿Ha trabajado alguna vez con algún programa de apoyo como APOMYPE, ya sea público o privado?

- a) Sí (pase a la pregunta 4)
- b) No (pase a la pregunta 5)

4. ¿Qué beneficio ha obtenido de esta relación?

- a) Crédito (en dinero)
- b) Préstamos (en especie)
- c) Donación (de dinero o especie)
- d) Información de mercado
- e) Capacitación
- f) Asistencia técnica
- g) Otro (explique) _____

5. Mencione los tres principales productos que elabora.

- a) _____
 b) _____
 c) _____

6. ¿Cuáles son las tres principales razones por las que decidió producir?

- a) Buenos precios
 b) Bajo costo
 c) Producción rápida
 d) Apoyo institucional
 e) Otra _____

7. Respecto de su capacidad productiva y precio (tomar como referencia los productos mencionados en la pregunta 5):

PRODUCTO	¿CUÁNTO PRODUCE ANUALMENTE?	¿CUAL ES SU PRECIO DE VENTA?

8. ¿Dónde vende la mayor parte de su producción?

- a) En su comunidad
 b) En el distrito
 c) En la provincia
 d) En otra provincia del departamento
 e) En otro departamento
 f) En Lima
 g) Exporta

9. ¿A quién le vende la mayor parte de su producción?

- a) Acopiador
 b) Empresa
 c) Consumidor final
 d) Institución pública
 e) Otro _____

10. ¿Cuántos clientes tiene actualmente? (Mencione el número.)

- a) Acopiadores _____
 b) Tiendas _____
 c) Instituciones _____
 d) Otros _____

11. ¿Cuántas horas dedica diariamente a su actividad productiva?

- a) De una a tres horas
- b) De tres a cinco horas
- c) De cinco a ocho horas
- d) De ocho horas a más

12. ¿Cuántas personas le apoyan en su actividad productiva?

- a) Familiares: _____ Horas de apoyo: _____
- b) Contratados: _____ Horas de apoyo: _____

13. Actualmente, ¿cuenta con algún activo (terrenos, locales, maquinas, equipos y otros) que emplee en el desarrollo de sus actividades productivas?

a) ¿CON QUÉ ACTIVOS CUENTA?		b) ¿CUÁNTOS TIENE?	c) SI TUVIERA QUE VENDERLOS, ¿CUÁNTO CREE QUE LE PAGARÍAN POR CADA UNO?
Terrenos, talleres, locales			
Máquinas y equipos			
Mercadería, otros activos			
TOTALES			

14. ¿Ha recibido apoyo de otras instituciones? ¿De qué tipo?

INSTITUCIÓN	CAPACITACIONES / ASISTENCIAS TÉCNICAS	ACTIVOS O EQUIPOS
Municipalidad		
Gobierno regional		
Programa del Estado		
Privados		
ONG		
OTROS		

H5: HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

ACTA DE CONSTITUCIÓN

En la campaña de Moche, el 2 de febrero del año 2009, a las 19:00 horas, en el domicilio ubicado en la Calle del Sol No 25, se reunieron los señores artesanos en cestería para formar una red empresarial, tomando como acuerdo lo siguiente:

PRIMERO: Se conforma la Red de Artesanos en Cestería “El Mimbres” con los siguientes integrantes:

N.º	NOMBRES Y APELLIDOS	DNI
1	Marina Ruiz García	18656851
2	Albina Núñez Quispe	17518220
3	Patricia Gaviria Contreras	43597521
4	Víctor Augusto Mendívil Vásquez	28256355
5	Rosario Velásquez Lingán	18257915
6	Asunta Vargas Vargas	43502192
7	Ulises Ramón Vega Ugaz	15475931
8	Josefina Chapelliquén Mendoza	21585614

SEGUNDO: Se eligió por unanimidad la Junta Directiva, conformada de la siguiente manera:

CARGO	NOMBRES Y APELLIDOS
Presidente	Patricia Gaviria Contreras
Secretaria	Josefina Chapelliquén Mendoza
Tesorero	Víctor Augusto Mendívil Vásquez

TERCERO: La red empresarial se conforma con la única finalidad de crear una pequeña empresa con el objeto de brindar una mejor calidad en nuestros pequeños productores de cestería.

CUARTO: Se levanta la sesión ordinaria siendo las 20:00 horas, estando de acuerdo todos los integrantes en presencia de nuestra articuladora Cristina Astete Vallejo. Se adjunta la firma de todos los socios participantes de la Red de Cestería “El Mimbres”.

REGLAMENTO INTERNO

CAPÍTULO I

Objetivo

Artículo 1. El objetivo principal por el cual nos asociamos es incrementar nuestros ingresos económicos y desarrollar acciones conjuntas.

CAPÍTULO II

De la denominación

Artículo 2. La red empresarial llevará por identificación el nombre de: Red Artesanal de Cestería “El Mimbre”.

CAPÍTULO III

De los integrantes

Artículo 3. Los integrantes de la red empresarial son los siguientes:

N.º	NOMBRES Y APELLIDOS	DNI
1	Marina Ruiz García	18456254
2	Albina Núñez Quispe	17975420
3	Patricia Gaviria Contreras	41786521
4	Víctor Augusto Mendivil Vásquez	25456355
5	Rosario Velásquez Lingán	18242365

CAPÍTULO IV

De la organización

Artículo 4. La red empresarial elegirá de manera consensuada a tres representantes: un presidente, un secretario y un tesorero. Los integrantes de la red empresarial, en común acuerdo, tienen la facultad de sancionar alguna falta grave cometida por los representantes del grupo.

CAPÍTULO V**De las reuniones**

Artículo 5. Las reuniones ordinarias se llevarán a cabo semanalmente los días lunes de 19:00 a 20:00 horas, salvo por los siguientes motivos:

1. Reuniones extraordinarias
2. Faenas laborales conjuntas
3. Otro motivos que la red empresarial considere

CAPÍTULO VI**De los ingresos y salidas de los integrantes**

Artículo 6. De los ingresos

1. El número adecuado de miembros de la red empresarial es definido por los integrantes.
2. De verse la necesidad de integrar a un nuevo integrante, este deberá cumplir los siguientes requisitos:
 - a) Contar con habilidades manuales y artesanales constatadas en una evaluación realizada por el grupo.
 - b) Tener tiempo disponible.
 - c) Dar un aporte económico aproximado al equivalente de las inversiones realizadas por la red empresarial.

Artículo 7. De las salidas

1. Se considera causal de salida de un integrante de la red empresarial lo siguiente:
 - a. Cuatro faltas INJUSTIFICADAS consecutivas.
 - b. Deslealtades expresadas en:
 - Actitudes oportunistas o robo.
 - Incumplimiento de los aportes.
 - Discrepancia con los ideales de la red empresarial.
 - Incumplimiento de las responsabilidades asignadas.
2. En caso de retiro voluntario o de separación de un miembro de la red, los aportes hechos por dicha persona seguirán en el fondo común de la red empresarial.

CAPÍTULO VII

De la asistencia

Artículo 8. Para la correcta aplicación de la asistencia, se procederá de la siguiente forma:

1. La tolerancia será de quince minutos como máximo.
2. Se considerará tardanza a partir de quince a treinta minutos de atraso con respecto a la hora pactada para las reuniones, y tendrá una multa de S/. 1. Después de treinta minutos se considerará inasistencia.
3. A partir de la segunda inasistencia se impondrá una multa de S/. 3.
4. Será justificada la inasistencia por lo siguiente:
 - a. Enfermedad del socio o de algún familiar, previo aviso
 - b. Viaje de emergencia
 - c. Trámites urgentes

CAPÍTULO VIII

De los aportes

Artículo 9. Se creará un fondo común en el cual cada integrante de la red empresarial deberá aportar S/. 10 en un plazo no mayor de diez días. Posteriormente, el aporte mensual será de S/. 5. El aporte de caja chica se depositará en una cuenta bancaria a nombre de la red empresarial o su representante legal.

Artículo 10. El fondo común estará administrado por el tesorero de la red empresarial.

CAPÍTULO IX

De la propiedad

Artículo 11. Los equipos y maquinarias obtenidos en el proceso de articulación son de propiedad de los integrantes de la red empresarial.

Artículo 12. Los equipos y maquinarias de la red empresarial serán utilizados según un cronograma conjunto de labores respectivas.

H6: FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE INSTITUCIONES

Objetivos:

Medir las condiciones de participación y compromiso de las instituciones de apoyo.

Esta ficha debe ser llenada directamente por el articulador a través de conversaciones directas con el responsable idóneo.

FICHA DE CARACTERIZACIÓN INSTITUCIONAL	
1. Nombre /Razón social:	_____

2. Representantes:	_____

3. Dirección:	_____ RUC: _____
4. Área de intervención:	_____
	• Cartera de proyectos
5. Estructura orgánica:	_____
	• Relacionamento institucional
6. Presupuesto (tres años)	
7. Equipo técnico	_____

8. Observaciones y sugerencias:	_____

H7: MODELO DE CONVENIO

CONVENIO DE COOPERACIÓN ENTRE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHOCOPE, MINKA Y LA RED DE ARTESANAS “MANOS LABORIOSAS”

Conste en el presente documento el CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL que suscriben la Municipalidad Distrital de Chocope, representada por su alcalde, Héctor Ricardo Bocanegra Arbulú, identificado con DNI 18840042, y domicilio legal en Jirón Simón Bolívar 191 - Chocope, que en adelante se denominará LA MUNICIPALIDAD; el Centro de Investigación, Estudio y Promoción del Desarrollo - MINKA, representado por su Director Ejecutivo Lic. Alberto Otoya Zürcher, identificado con DNI 17827606, con domicilio legal en Jr. Independencia 467 de la ciudad de Trujillo, que en adelante se denominará MINKA; y, de otra parte, la Red de Artesanas “Manos laboriosas”, debidamente representada por su presidenta Diana Raquel Silva León, identificada con DNI 18855762, a quien en adelante se le denominará LA RED EMPRESARIAL, bajo los términos y condiciones siguientes:

CLÁUSULA PRIMERA: ANTECEDENTES

En el Perú, las MYPE urbanas y rurales son importantes generadoras de empleo; sin embargo, encuentran fuertes limitaciones en su desarrollo por su escasa capacidad económica, de gestión, tecnológica, de conocimiento, promoción y acceso a mercados. En los últimos años, esta problemática ha estado en la agenda pública del Estado, ante lo cual se han venido implementando varios programas y leyes de fomento. Asimismo, se han otorgado facultades a los gobiernos locales y regionales para que, dentro de un enfoque de Promoción del Desarrollo Económico de su territorio, impulsen la competitividad de la micro y pequeña empresa de su ámbito.

Dentro de esta perspectiva, en la zona del valle de Chicama, además del potencial agrícola para el fomento al desarrollo se vislumbra una industria “no contaminante”: el turismo. Desde hace varios años se viene produciendo un aumento en la dinámica de esta actividad propiciado por los hallazgos que van realizando año a año en el complejo arqueológico “El Brujo”.

Esto conlleva la generación de un conjunto de oportunidades para los sectores aledaños; es por ello que LA RED EMPRESARIAL, que viene desarrollando su producto enfocado con esta dinámica, encuentra el apoyo de LA MUNICIPALIDAD y de MINKA para aprovechar esta oportunidad de mercado que el aumento de la afluencia de turistas va generando.

Es en este marco que se implementa una acción piloto y un proyecto estratégico: CENTRO DE PRODUCCION ARTESANAL de la red en mención, que serán cofinanciados por LA MUNICIPALIDAD, MINKA y la propia RED EMPRESARIAL.

CLÁUSULA SEGUNDA: DE LAS PARTES

LA MUNICIPALIDAD, en concordancia con el nuevo rol asignado en la Ley Orgánica de Municipalidades, viene apoyando, a través de su Área de Desarrollo Económico, la promoción de micro y pequeñas empresas, urbanas y rurales, mediante la estrategia de asociatividad y apalancamiento de recursos para cofinanciar iniciativas, con el propósito de ayudar a aumentar sus capacidades para competir en su cadena y territorio.

MINKA es una organización no gubernamental que, en alianza con INTERCOOPERATION (IC), viene ejecutando en la región La Libertad el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú - APOMIPE, financiado por la agencia de Cooperación Suiza para el Desarrollo - COSUDE. La estrategia principal de proyecto es de promocionar las MYPE rurales y urbanas de cadenas productivas, mediante la articulación en redes empresariales; asimismo, facilitar la articulación de los micro y pequeños empresarios con los agentes directos e indirectos de las cadenas productivas.

LA RED EMPRESARIAL de la localidad de Farías es un conjunto de pequeñas artesanas dedicadas a la producción y venta de

productos basados en el tejido y el bordado. Vienen siendo apoyadas desde febrero de 2009 por MINKA, bajo el auspicio del programa APOMIPE, LA RED EMPRESARIAL y LA MUNICIPALIDAD.

CLÁUSULA TERCERA: FINALIDAD

Cofinanciar el proyecto estratégico CENTRO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACION de LA RED EMPRESARIAL.

CLÁUSULA CUARTA: OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LAS PARTES

LA MUNICIPALIDAD

- Apoyar en la promoción de la red empresarial en eventos de comercialización que sean organizados por la municipalidad.
- Aportar materiales para la implementación de la infraestructura del centro de producción conjunta de la red empresarial, que consta de los siguientes materiales:

RUBRO DE APLICACIÓN	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD
Para el proyecto estratégico		
Placas de eternit	Placa	8
Baretas de madera	Bareta	6
Para el proyecto piloto		
Mesas de madera 2 x 1 m	Mesa	2

MINKA

- Apoyar en la gestión eficiente del proyecto de negocios conjunto de la red empresarial.
- Remunerar a un gerente a tiempo parcial para que realice actividades de apoyo en la gestión productiva y comercial de la red empresarial.
- Aportar recursos monetarios para:

RUBRO DE APLICACIÓN	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD
Máquina, equipos, muebles		
Máquina tejedora	Unidad	1
Pizarra acrílica	Unidad	1
Armario de metal	Unidad	1
Exhibidor de madera	Unidad	1
Sillas de plástico	Unidad	20
Parador de madera	Unidad	1
Placas de eternit	Unidad	7
Pintura	Unidad	3
Cemento	Unidad	5
Materiales, insumos		
Materia prima	Global	1
Insumos	Global	1
Servicios		
Catálogo de promoción	Medio ciento	50
Fichas técnicas	Medio ciento	25,00
Etiquetas de presentación	Millar	4
Trípticos informativos	Medio ciento	50
Ampliar cartera clientes	Global	1

LA RED EMPRESARIAL

- Ejecutar la acción piloto y el proyecto estratégico.
- Garantizar el uso adecuado de los recursos.
- Invertir los recursos en los términos del proyecto.
- Rendir informes de gastos debidamente sustentados.
- Aportar recursos monetarios y valorizados para:

RUBROS DE APLICACIÓN	UNIDAD MEDIDA	CANTIDAD
Remuneraciones		
Apoyo al negocio	Meses	18
Máquina, equipos, muebles		
Máquina tejedora	Unidad	1
Materiales, insumos		
Materia prima	Global	1
Insumos	Global	1
Servicios		
Ampliar cartera de clientes	Global	1
Mano de obra calificada	Día	3
Mano de obra no calificada	Día	6

CLÁUSULA QUINTA: DURACIÓN Y VIGENCIA

La duración del presente convenio es de seis meses a partir de la firma, aunque puede prorrogarse por acuerdo de las partes y estará vigente desde el día de la firma.

CLÁUSULA SEXTA: CONFORMIDAD DE LAS PARTES

Tanto MINKA como LA MUNICIPALIDAD y LA RED EMPRESARIAL manifiestan su plena aceptación y absoluta conformidad con las cláusulas anteriores, en fe de lo cual, y para que conste, suscriben el presente convenio en tres ejemplares de igual validez en la ciudad de Trujillo, 12 de febrero de 2010, entregándose un ejemplar a cada parte.

CLÁUSULA SÉPTIMA: RESOLUCIÓN

Es causal de resolución del presente convenio el incumplimiento de la prestación objeto de la obligación de las partes cuando:

- Cualquiera de ellos incumpliese las obligaciones establecidas en el presente convenio.
- Se incurriese en hechos dolosos que afecten el incumplimiento del presente contrato.

CLÁUSULA OCTAVA: DISPOSICIONES GENERALES

Las modificaciones o ampliaciones al presente convenio se efectuarán mediante cláusulas adicionales que deberán ser suscritas por los representantes de las instituciones que intervienen y que formarán parte de este convenio.

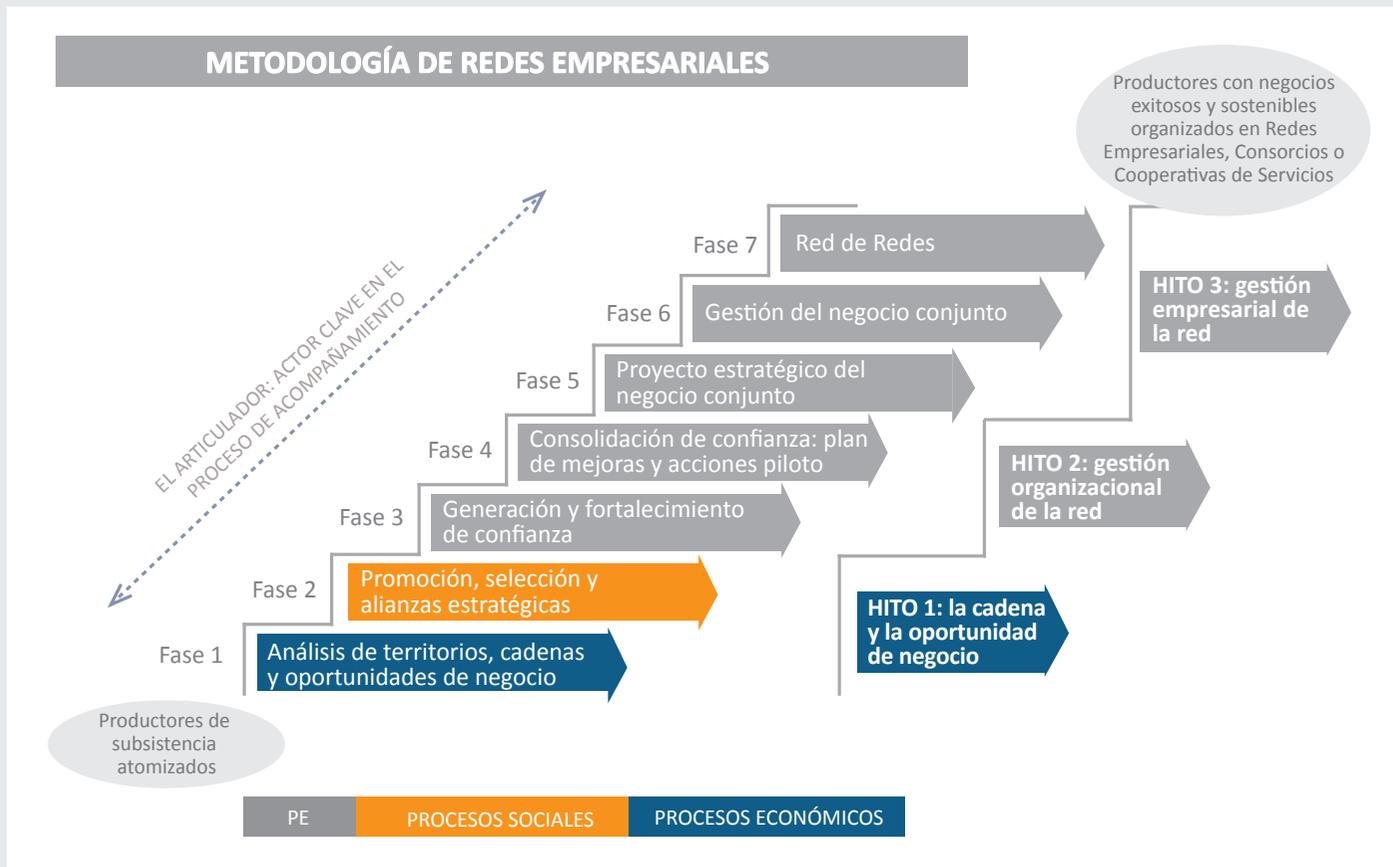
Las partes, enteradas del contenido del presente convenio, lo suscriben en la ciudad de Chocope, a los diez días del mes de octubre del año dos mil nueve.

Héctor Ricardo Bocanegra Arbulú
 Alcalde
 Municipalidad Distrital de Chocope

Alberto Otoyá Zürcher
 Director ejecutivo
 MINKA

Diana Raquel Silva León
 Presidenta
 Red "Manos laboriosas"

¡HITO 1 CUMPLIDO!



HITO 1: LA CADENA Y LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO DE LA RED

Abarca dos fases de la metodología de redes empresariales (fase 1 y fase 2, siendo un proceso social y un proceso económico). Este hito permite que la red tenga claridad sobre en qué cadena de valor está insertada y claridad en la oportunidad de negocio a desea aprovechar como red; además le ayuda a identificar que otros actores existen en el territorio que le permitan lograr sus objetivos comunes como red.

Características:

- Contar con el Mapeo de la cadena de valor donde está insertada.
- Haber realizado el Análisis de la cadena. Definición de Potencialidades y limitantes.
- Haber identificado la oportunidad de negocio.
- Haber identificado actores locales para desarrollar alianzas estratégicas para el logro de objetivos comunes de la red.

fase **3** Generación y fortalecimiento de la confianza





OBJETIVO

Desarrollar y fortalecer relaciones de confianza que generen cohesión en la red empresarial y preparen a sus miembros para realizar negocios conjuntos.

RESUMEN

Esta fase está orientada a que los productores o micro empresas ganen la confianza suficiente entre ellos para iniciar acciones de negocios conjuntos.

Para ello, se define una oportunidad de negocio que orienta las acciones futuras de la red empresarial. En torno a esta oportunidad, la red empresarial, en la siguiente fase,

diseña un plan de mejora. En esta etapa, los productores o micro empresas 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 o micro empresas; por ello, el articulador promueve acciones 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 empresariales exitosas y empresas



modelo, así como actividades de camaradería entre los integrantes y otras actividades sociales o productivas.

Es en esta fase donde será más primordial la presencia del articulador, quien deberá tener el talento de saber escuchar a los involucrados, fomentar la reflexión entre ellos y, sobre todo, ser capaz de propiciar fuertes lazos de confianza entre los miembros de la red empresarial, así como tener habilidades de manejo de grupos.

DURACIÓN ESTIMADA

Se estima una duración aproximada de tres meses.

PASO 1: DESARROLLO DE UNA BASE DE CONFIANZA

Objetivo de este paso

Promover actividades sociales que permitan generar actitudes y valores que faciliten el desarrollo de la confianza, para viabilizar la realización de negocios conjuntos por parte de la red empresarial.



¿Qué entendemos por confianza?

Con relación a los negocios conjuntos, la confianza representa la relación humana que constituye una base sólida para realizar dichos negocios. Se trata de un factor intangible que se nutre del conocimiento entre las personas —en torno a sus actitudes y comportamientos— y que permite contar con la seguridad de que todos los miembros de una red empresarial sean responsables en el cumplimiento de los acuerdos establecidos conjuntamente para el logro de los objetivos propuestos.

La confianza dentro de una red empresarial se manifiesta a través de una serie de actitudes y valores por parte de los miembros:

- Compromiso con los objetivos comunes.
- Responsabilidad en el cumplimiento de los acuerdos.
- Transparencia en el uso de recursos e ideas.
- Compañerismo con los demás miembros.
- Disposición a trabajar en equipo.
- Conocimiento de las personas.
- Optimismo que contagia a los demás.



¿En qué consiste el desarrollo de una base de confianza?

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

- El grupo se conozca.
- Se identifiquen como red empresarial e inicien pequeñas acciones conjuntas.
- Evalúen y tomen acuerdos hasta lograr definir objetivos de trabajo en común.
- Avancen aportando recursos y tiempo para conseguir sus objetivos.

¿Cuáles son los mecanismos para desarrollar y mantener una base de confianza?

a) Reuniones grupales

Convocar a todos los miembros de la red empresarial, 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 según el nivel de desarrollo en el que se encuentra la red empresarial.

En la convocatoria se tendría en cuenta:

- Días y horas de disponibilidad de los participantes.
- Agenda previamente concertada.
- Compromiso de los productores miembros de la red empresarial.
- Preparación de las reuniones de trabajo según las características de los participantes.
- Realización de reuniones con una periodicidad semanal durante todo el proceso de articulación.

¿Qué deben lograr los participantes en las reuniones?

- Analizar su posición competitiva. Se recomienda realizar el FODA.
- Elaborar su reglamento interno. Como herramienta, se debe adjuntar un modelo de reglamento donde los integrantes de la red empresarial expliciten un objetivo por el cual se organizan. Establecer, además de la directiva, las responsabilidades y compromisos, como



aporte, puntualidad, transparencia o comportamiento ético. La aprobación y el cumplimiento de los compromisos asumidos del reglamento interno contribuyen a generar confianza a lo largo del todo el proceso de formación de la red empresarial, para emprender el futuro emprendimiento conjunto.

- Realizar la primera elección de representantes y distribuir las responsabilidades.
- Organizar y coordinar diversas actividades que favorezcan el desarrollo de confianza mutua.
- Desarrollar un formato de plan de actividades, enfatizando claramente las responsabilidades de cada integrante de la red empresarial.

¿Qué pautas debe tener presente el articulador?

1. Para asegurar una reunión exitosa y de calidad:

- Convocar y confirmar la asistencia de todos.
- Preparar previamente el material que utilizará.
- Preparar la agenda: cada una de las reuniones debe ser preparada de forma adecuada para facilitar que la red empresarial se mantenga orientada y activa.
- El articulador debe llegar a la reunión con la agenda

de trabajo de la semana para que cada participante asuma su responsabilidad en el grupo.

- Programar y no extender la duración de las reuniones más allá de noventa minutos.
- Rotar las reuniones en las casas de los productores para generar confianza.
- Presentar videos y testimonios cuando lo necesite, según el tema a tratar.

2. Para lograr los objetivos de generar confianza:

- Realizar dinámicas de rompimiento de hielo al iniciar las reuniones. Estas dinámicas ayudan a que el grupo se comunique mejor.
- Promover la participación de todos los participantes. Realizar dinámicas que mantengan su interés.
- Revisar los acuerdos y compromisos tomados en la reunión anterior.
- Registrar los acuerdos necesarios y compromisos concretos.
- Crear comisiones para la ejecución de tareas complejas.
- Promover una cultura de rendición de cuentas entre los miembros de la red empresarial.
- Elaborar un acta de cada reunión. Es necesario que la



red empresarial lleve el registro de todos los acuerdos en su Libro de Actas; también puede llevarse un registro de aportes.

- Reportar los resultados de la reunión: el articulador, al finalizar cada reunión, debe precisar los aspectos más importantes, así como los acuerdos y las responsabilidades designadas. Además, debe incluir en este reporte observaciones en cuanto a la asistencia a la reunión y cumplimiento de los aportes al fondo común.

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 los 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 redes empresariales.
- Actividades de esparcimiento.

OJO: Es recomendable que las redes empresariales programen y realicen reuniones grupales adicionales a las formalmente establecidas. Estas dinamizan el proceso de articulación y generación de confianza.



OJO: El articulador debe programar las reuniones en coordinación con los productores o micro empresas, proponer con anticipación, tratar de realizarlas en horarios que no afecten a las actividades de trabajo y confirmar la asistencia de la mayoría, para así asegurar el éxito de las reuniones.





c) Presentación y visitas a las instalaciones de cada miembro de la red empresarial

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

¿Cómo se puede organizar?

- Programar 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 el producto.
 - El proceso de producción y comercialización.
 - Los principales problemas que enfrentan.
 - Las fortalezas y debilidades del negocio.
 - Otros aspectos de interés de los miembros de la red empresarial.
- Se debe propiciar el intercambio de ideas y formular preguntas para aclarar algunos puntos, siempre con una actitud positiva del grupo.



- Las visitas pueden programarse en el mismo horario de las reuniones grupales o como un evento adicional, según la disposición del grupo.

¿Qué significado tienen las visitas?

Es importante mencionar que las visitas constituyen un **mecanismo de aprendizaje e innovación** debido a las similitudes y diferencias encontradas en cada negocio. Cada uno de los productores conoce en las instalaciones de sus compañeros la forma en que realizan sus procesos

OJO: A pesar de los claros beneficios de esta actividad, llevar a los productores o micro empresas a este tipo de apertura es un proceso lento, debido al temor de que podría estarse desarrollando sobre posibles competidores. Por ello, es recomendable no programar este paso hasta que el grupo haya realizado algunas reuniones de trabajo colectivas y algunos eventos sociales (de otra manera, pueden sentirse presionados o forzados por el articulador).



productivos, lo cual los retroalimenta y les ofrece nuevas formas de resolver sus problemas. Es probable que algunos productores realicen algunos ajustes en sus instalaciones productivas a partir de lo que percibieron en las instalaciones de sus compañeros.

d) Elaboración de un reglamento interno

La elaboración de un reglamento interno es un paso necesario para:

- Regular la operación del grupo.
- Minimizar conflictos.
- Prevenir el oportunismo.

La falta del reglamento genera desconfianza entre los integrantes del grupo porque no sabrán cómo protegerse de las conductas oportunistas o enfrentar problemas que es necesario resolver.

El reglamento debe incluir:

- Los aspectos que permitan regular el funcionamiento de la red empresarial.
- La forma como se toman decisiones.
- Estructura básica de la red empresarial.
- Funciones de los miembros.
- Reuniones.
- Funcionamiento del fondo común.
- Creación de un fondo de aportaciones.
- Algunas reglas disciplinarias y otros aspectos que se consideren pertinentes.

A partir del fondo común reglamentado, la creación de un fondo de aportaciones es necesaria para la medición del nivel de confianza en el grupo, a través



de la disposición de los miembros para invertir algunos recursos. El reglamento interno debe garantizar que el fondo de aportaciones tenga las siguientes características:

- Las aportaciones deben ser de 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 generalmente es un paso muy difícil para la red empresarial, puesto que se trata de empezar a destinar recursos propios en algo nuevo y desconocido para ellos. Por ello, el articulador debe otorgar el tiempo y espacio suficiente a discutir la importancia del fondo y los detalles de su funcionamiento.

OJO: La formulación y aprobación del reglamento interno deberá estar en función de una estructura predeterminada, y los contenidos deberán desarrollarse en forma participativa con metodología de taller.

Así, se lograría que los compromisos fuesen discutidos y asumidos en forma conjunta. Generalmente el reglamento se aprobará en asamblea a partir de un proyecto formulado por el articulador y en la formalidad de una asamblea de la red empresarial. Se podrá utilizar como herramienta un modelo de reglamento interno, luego de consolidar los aportes de los participantes.

Los efectos del reglamento interno que se formula y aprueba al inicio del proceso de articulación, y que es un instrumento de generación de confianza, son para la etapa inicial, ya que son compromisos de convivencia. El reglamento deberá ser retroalimentado, usando siempre la metodología de taller, una vez identificados los emprendimientos conjuntos y analizada su viabilidad mediante el FODA.

Así, el reglamento pasará de ser un instrumento de generación de confianza a uno de consolidación de la confianza, con miras a formular el proyecto estratégico conjunto.



e) Actividades de generación de ingresos para un fondo común

Con la finalidad de que la red empresarial 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 común.

Un primer paso para crear este fondo común es la realización de actividades generadoras de ingresos que, además, fortalecen los lazos de confianza entre los productores o micro empresas.

Entre las actividades que se pueden realizar están los eventos pro fondos (rifas, actividades deportivas, preparación de alimentos, entre otras).

f) Elección de una junta directiva

La red empresarial deberá elegir entre sus integrantes una primera junta directiva que los represente y que distribuya el trabajo, a manera de facilitar las coordinaciones al interior de la red empresarial. Se sugiere que dicha junta esté compuesta por un mínimo

de tres miembros que cumplan las siguientes funciones específicas:

- **Presidente:** 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, y dependiendo de las necesidades de la red empresarial, esta primera junta directiva se transformará en una estructura empresarial. A medida que el negocio se consolide, las funciones de los integrantes de la red empresarial se dividirán de acuerdo con las áreas funcionales de una empresa típica.



Herramientas disponibles:

- H1: “Factores que favorecen la confianza” (Pág. 81)
- H2: “Contenidos mínimos del reglamento interno” (Pág. 84)
- H3: “Organigrama, esquema de organización interna” (Pág. 84)
- H4: “Criterios mínimos de liderazgo” (Pág. 85)
- H5: “Video de confianza” (Pág. 85)

PASO 2: DEFINICIÓN DE UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO PARA LA RED EMPRESARIAL

Objetivo de este paso

Definir una oportunidad de negocio concreta que sirva como base para la generación de confianza entre los miembros de la red empresarial.

¿Cómo definimos la oportunidad de negocio?

Debemos partir del análisis realizado durante la Fase 1, cuando se identificaron oportunidades de negocios orientadas a un mercado concreto y con clientes potenciales. Para hacer un mayor análisis de definición de la oportunidad de negocio, será necesario contar con información relevante de la cadena por evaluar (H6), así como datos específicos de los mismos productores y su negocio (H8). Del mismo modo, resulta útil realizar un análisis de oferta y demanda de los productos (H9).

Teniendo en cuenta esta información, debemos facilitar la reflexión entre los miembros de la red empresarial acerca de su problemática a través de un análisis FODA (H7), lo que permitirá hacer un análisis de viabilidad de las oportunidades identificadas, dadas las características y situación inicial de la red empresarial.

A partir de la definición de la oportunidad de negocio más rentable para la red empresarial, validada por una serie de criterios mínimos para definirla (H10), se determinarán las futuras acciones de la red empresarial: pasantías, planes de mejora, acciones piloto, proyecto estratégico, etc.

El FODA deberá ser formulado a partir de la identificación de las oportunidades de negocios y, a partir de allí, se debe facilitar la posibilidad de que la red empresarial identifique algunas ideas de emprendimientos asociativos conjuntos.

En resumen, hacer y formular el FODA, identificar posibles emprendimientos conjuntos y despejar la viabilidad de los negocios. Hacer un análisis realista de viabilidad y la posibilidad de concreción permitirá fortalecer la confianza, ya que se reduce el riesgo de redes empresariales “caídas” o de no concreción de un negocio conjunto.

La identificación del emprendimiento conjunto en la Fase 3 es sumamente importante, ya que permitirá “atar” las acciones del plan de mejoras y la acción piloto al futuro proyecto estratégico.



Herramientas disponibles:

- H6: “Visualización de la información relevante de la cadena” (Pág. 85)
- H7: “Análisis FODA de la red empresarial” (Pág. 86)
- H8: “Línea de base de producción – negocio” (Pág. 87)
- H9: “Sondeo rápido de mercado” (Pág. 88)
- H10: “Criterios mínimos para definir la oportunidad de negocio” (Pág. 89)
- H11: “Ficha de identificación de negocio conjunto” (Pág. 89)

PASO 3: FORTALECIMIENTO DE LA CONFIANZA

Objetivo de este paso

Afianzar las relaciones de confianza entre los miembros de la red empresarial a través de las primeras actividades de generación de confianza, orientadas a negocios conjuntos.

Sobre la base de confianza generada con el conjunto de actividades descritas en el paso anterior, se organizan otras actividades claves para fortalecer y consolidar la confianza entre los miembros de la red empresarial. Estas pueden ser:

a) Pasantías

Es una modalidad de **formación práctica** que articula espacios de aprendizaje y trabajo, favoreciendo así la adquisición de un amplio espectro de competencias.

Con relación a la red empresarial, las pasantías sirven para **estrechar los vínculos entre el grupo de productores o micro empresas** 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.

Beneficios:

- Facilitar el aprendizaje de lecciones importantes para el negocio de las redes empresariales.
- Permitir 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 empresariales han asimilado técnicas de inmediato.

Tipos de pasantías

- A ferias.
- A redes empresariales en operación.
- A empresas modelo.
- A clientes potenciales en un mercado distante.
- A centros de formación e investigación (universidades, centros de información tecnológica).

En cualquier caso, la red empresarial y el articulador correspondiente deben identificar cuáles son las alternativas existentes dadas las características y necesidades de la red empresarial, y planear minuciosamente la actividad para garantizar su éxito.

En el caso de visitas a redes empresariales en operación y empresas modelo, estas resultan de mucha ayuda para transmitir a los productores el tipo de resultado a obtener. Permiten a los productores observar un ejemplo de eficiencia y organización, y visualizar aquello que aspiran obtener en el futuro. También ayudan a que los productores conozcan mejor su sector, y en algunos casos, permiten identificar proveedores y futuros clientes.

El articulador, por tanto, debe seguir los siguientes pasos:

- 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.

b) Compras y ventas en conjunto

Los productores o micro empresas 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 o micro empresas porque:

- Estos pueden obtener los menores precios de los proveedores.
- Pueden obtener mejores precios por sus productos.
- Generan confianza porque observan y gozan de resultados concretos a corto plazo.

c) Identificación y fortalecimiento de líderes en las redes empresariales

La existencia de un productor o micro empresa líder que haya unido al grupo desde el principio puede ser muy útil, pues su influencia facilita que los miembros de la red empresarial se encuentren enfocados en todo momento. En caso que no se identifique inicialmente a un productor líder, el articulador también puede asumir el liderazgo del grupo y trabajar con la red empresarial como su guía hasta desarrollar un líder interno, o bien admitir a un nuevo integrante con características de líder.

Para tal objetivo, el articulador podrá hacer uso de las pautas para identificación y desarrollo de líderes funcionales¹, en donde se plantean diversas estrategias como capacitaciones de liderazgo para fortalecer y desarrollar las competencias de los líderes al interior de cada red empresarial.



OJO: Es importante que el articulador ayude a la red empresarial a medir los cambios en los ingresos y costos que se generan a partir de estas actividades, y así los productores o micro empresas pueden conocer con certeza los beneficios de la acción conjunta.



Herramientas disponibles:

- H12: “Plan de pasantías – Estructura” (Pág. 90)
- H13: “Informe de pasantías – Estructura” (Pág. 91)
- H14: “Reglamento para compras y ventas conjuntas” (Pág. 91)
- H15: “Pautas para identificación y desarrollo de líderes funcionales” (Pág. 92)

VERIFICANDO LAS ACCIONES REALIZADAS EN LA FASE 3

ACCIONES	VERIFICACIÓN		FUENTE DE VERIFICACIÓN
	SÍ	NO	
Los productores o micro empresas participantes han evaluado en conjunto y han definido oportunidades de negocios atractivas y accesibles para ellos.	✓		Lista de oportunidades de negocios escogidas por los productores
Los productores o micro empresas participantes formalizan sus relaciones económicas, productivas y sociales.	✓		Reglamento interno en vigencia Nómina de la directiva electa
Los productores o micro empresas participantes aportan regularmente fondos económicos para la realización de las actividades que desarrollan.	✓		Registros de aportes económicos de los socios a un fondo común

¹ Líderes cuyo liderazgo emana del negocio. El que maneja mejor los temas relacionados con el mercado y la producción los difunde.

HERRAMIENTAS FASE 3

H1: FACTORES QUE FAVORECEN LA CONFIANZA

La confianza para negocios conjuntos es una relación que se construye sobre la base de una serie de elementos. Algunos son directamente atribuibles a los productores o micro empresas (factores intrínsecos) y otros son externos a ellos (factores del entorno).

La experiencia de APOMIPE y del proyecto Redes con AGRORURAL muestra que los siguientes factores contribuyen al proceso de generación y consolidación de confianza¹.

Factores económicos

FACTORES INTRÍNSECOS	FACTORES DEL ENTORNO
<ul style="list-style-type: none">✓ Conocimiento del mercado✓ Disposición a invertir tiempo y dinero✓ Realización de compras conjuntas✓ Logros tangibles en el corto plazo que aporten a la economía familiar✓ Alta rentabilidad de su actividad productiva	<ul style="list-style-type: none">✓ Presencia de demanda concreta del mercado✓ Existencia de recursos naturales y productivos✓ Ausencia de competencia desleal

¹ Esta lista es orientativa, no es necesario encontrar todos los factores. Sin embargo, mientras más factores favorables, mayores posibilidades de éxito del proceso.

Factores socioculturales

FACTORES INTRÍNSECOS	FACTORES DEL ENTORNO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación voluntaria ✓ Valores éticos y cumplimiento de acuerdos ✓ Nivel educativo ✓ Homogeneidad de los socios en términos socioeconómicos, culturales y educativos ✓ Familiaridad y conocimiento entre los integrantes ✓ Participación activa de las mujeres ✓ Liderazgo legítimo y reconocido, exento de oportunismo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Idiosincrasia local que valora lo comunitario

Factores socioculturales

FACTORES INTRÍNSECOS	FACTORES DEL ENTORNO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento y especialización en la actividad productiva ✓ Conocimientos previos del negocio ✓ Innovación en infraestructura común e individual ✓ Conocimiento de herramientas de tecnología de información y comunicaciones (TIC) ✓ Homogeneidad en productividad y calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acceso a medios de transporte (carreteras) y comunicación (telefonía) ✓ Acceso a transferencia tecnológica e información para mejora productiva

Factores organizacionales

FACTORES INTRÍNSECOS	FACTORES DEL ENTORNO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disposición al trabajo conjunto ✓ Planificación del trabajo y del negocio ✓ Compromiso con objetivo común ✓ Distribución equitativa de funciones ✓ Reuniones periódicas ✓ Respeto a normas de convivencia ✓ Sanciones a los integrantes que incumplan el reglamento interno ✓ Aporte a un fondo común ✓ Participación activa en proyecto piloto ✓ Gestión positiva de los líderes ✓ Manejo de registros ✓ Cultura organizacional propia, no dependiente de las instituciones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cercanía geográfica de los integrantes

Factores políticos

FACTORES INTRÍNSECOS	FACTORES DEL ENTORNO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presencia de las redes empresariales en los espacios locales de participación ciudadana 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinación interinstitucional ✓ Ausencia de asistencialismo ✓ Promoción de la asociatividad de parte del Estado y ONG ✓ Participación de los gobiernos locales a través de las oficinas de desarrollo económico local

H2: CONTENIDOS MÍNIMOS DEL REGLAMENTO INTERNO

REGLAMENTO INTERNO

CAPÍTULO I

- OBJETIVO:
- ARTÍCULO 1. El objetivo principal

CAPÍTULO II: De la denominación

- ARTÍCULO 2. Nombre

CAPÍTULO III: De los integrantes

- ARTÍCULO 3.- Los socios...

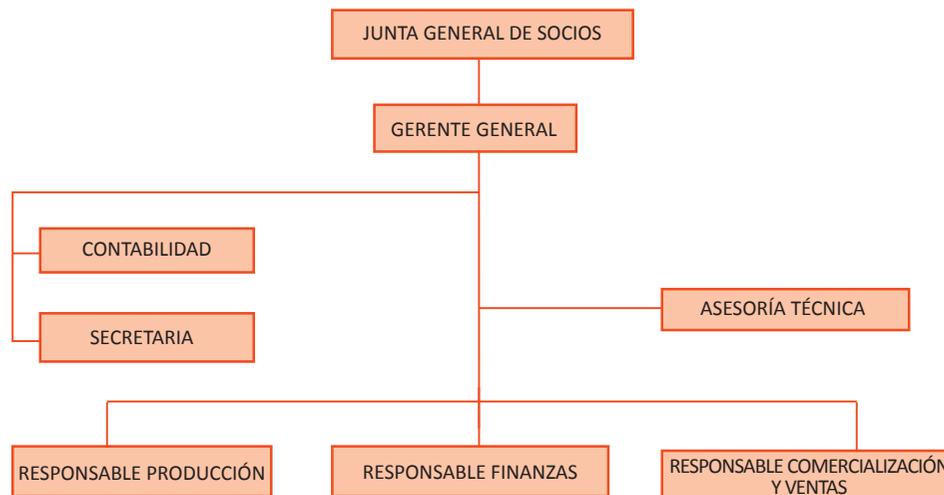
CAPÍTULO IV: De la organización

- ARTÍCULO 4.- La red está organizada de la siguiente manera:
 Líder o representante
 Secretario
 Responsable de finanzas
 Responsable de comercialización
 Responsable de producción...

CAPÍTULO VIII: De los aportes

ARTÍCULO 9: Los aportes serán de S/. _____ pagados durante _____. Tales aportes serán usados para cofinanciar proyectos que la red decida.

H3: ORGANIGRAMA, ESQUEMA DE ORGANIZACIÓN INTERNA



H4: CRITERIOS MÍNIMOS DE LIDERAZGO

CRITERIOS MÍNIMOS DE LIDERAZGO

1. Capacidad para conducir la red empresarial
2. Reconocimiento territorial
3. Consecuente en la actividad productiva
4. Que mantenga relaciones con el entorno

H5: VIDEO DE CONFIANZA

Video “Generación, Fortalecimiento y Consolidación de Confianza”

H6: VISUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN RELEVANTE DE LA CADENA

Contenidos:

MAPEO DE LA CADENA:

- Eslabones
- Actores
- Flujo de presupuesto

PRODUCCIÓN:

- Tipología de productores
- Cálculo de volumen producido
- Estacionalidad oferta

VALOR AGREGADO:

- Descripción del proceso
- Costo de la agregación

COMERCIALIZACIÓN Y MERCADOS:

- Matriz mercado-producto
- Demandantes
- Precios/calidad
- Frecuencia

SERVICIOS DE APOYO:

- Servicios financieros
- Servicios C.A.T (capacitación y asistencia técnica)

H7: ANÁLISIS FODA DE LA RED EMPRESARIAL

CRUZAMIENTO DE VARIABLES	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

H8: LÍNEA DE BASE DE PRODUCCIÓN - NEGOCIO

LÍNEA BASE DE PRODUCCION-NEGOCIO

I- DATOS BÁSICOS DEL PRODUCTOR

NOMBRE: _____

DNI: _____

OCUPACIÓN PRINCIPAL: _____

OTRAS OCUPACIONES: _____

DIRECCIONES: _____

TELÉFONO: _____

NIVEL EDUCATIVO OBTENIDO O ALCANZADO: _____

¿HA RECIBIDO CAPACITACIONES?: SÍ NO

SI LA RESPUESTA ES SÍ, ANOTAR QUÉ CAPACITACIONES HA RECIBIDO:

II- INFORMACIÓN BÁSICA DEL NEGOCIO

1. ¿QUÉ PRODUZCO Y VENDO? _____

2. ¿QUÉ CANTIDAD DE PRODUCTOS VENDO? _____

3. ¿CADA CUÁNTO TIEMPO VENDO MIS PRODUCTOS EN EL MES?

4. ¿CÓMO TRASLADO MIS PRODUCTOS PARA VENDER?

5. ¿DÓNDE REALIZO MIS VENTAS? _____

H9: SONDEO RÁPIDO DE MERCADO

SONDEO RÁPIDO DE MERCADO

OBJETIVO: Determinar posibilidades concretas de mercado, según línea de negocio identificada (análisis de oferta y demanda)

CONTENIDO:

I. LÍNEA DE NEGOCIOS (PRODUCTOS)

II. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Cantidad demandada

Producto	Precio	Frecuencia	Forma de pago

Precios actuales

Frecuencia de compra

Formas de pago

III. ANÁLISIS DE LA OFERTA

RED EMPRESARIAL:		
CANTIDAD OFERTADA	FRECUENCIA DE ENTREGA	CLIENTES ACTIVOS

IV. CONCLUSIONES

BALANCE: DEMANDA-OFERTA

DEMANDA INSATISFECHA

H10: CRITERIOS MÍNIMOS PARA DEFINIR LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1. Que la demanda del producto sea creciente.
2. Que los precios del producto no sean vulnerables.
3. Que la oferta productiva sea en forma ascendente.
4. Que la red empresarial cuente con condiciones óptimas de producción (RR.NN., transporte, servicios básicos).

H11: FICHA DE IDENTIFICACIÓN DE NEGOCIO CONJUNTO

GUÍA PARA LA VALIDACIÓN RÁPIDA DE EMPRENDIMIENTOS CONJUNTOS DE LAS REDES EMPRESARIALES EN FORMA CONJUNTA Y PARTICIPATIVA, ANTES DE TOMAR LA DECISIÓN DE EMPRENDER UNA DE LAS IDEAS DE NEGOCIOS IDENTIFICADOS ES NECESARIO DESPEJAR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS

1. ¿QUÉ OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS TIENE LA RED EMPRESARIAL?

- Oportunidad N.o 1 _____
- Oportunidad N.o 2 _____
- Oportunidad N.o 3 _____
- Oportunidad N.o 4 _____

2. PARA APROVECHAR ESAS OPORTUNIDADES, ¿QUÉ NEGOCIOS CONJUNTOS PROPONEN EMPRENDER?

- Idea de negocio 1 _____
- Idea de negocio 2 _____
- Idea de negocio 3 _____
- Idea de negocio 4 _____

3. VALIDACIÓN RÁPIDA DE CADA UNO DE LOS EMPRENDIMIENTOS QUE EN FORMA CONJUNTA HA IDENTIFICADO

Idea de negocios N.o _____

A. ¿Tiene mercado? Sí _____ NO _____ Si la respuesta es sí, ¿quiénes son sus posibles clientes y dónde están? _____

B. _____

C. ¿A qué precio venderían el servicio o producto? _____ ¿Es igual _____ menor _____ o mayor _____ que los productos que se venden en el mercado?

D. A “mano alzada”, ¿cuál es el estimado de la inversión total que es necesaria para poner en marcha emprendimiento o el negocio conjunto?

S/. _____

¿La red empresarial tiene capacidad de aportar ese monto para llevar cabo el proyecto?

SÍ _____ NO _____

E. Si se decide por la idea del proyecto, la tecnología para producir o procesar es:

De fácil acceso _____ De acceso posible o no complicado _____

Muy complicado o muy difícil de obtener _____

F. Si el proyecto se pone en marcha, ¿cuáles serían los beneficios que tendría cada uno de los integrantes de la red empresarial?

H12: PLAN DE PASANTÍAS - ESTRUCTURA

PLAN DE PASANTÍAS							
OBJETIVO GENERAL							
FASE V	ISITA	BREVE DESCRIPCIÓN	IMPACTO	FECHA	PPTO. S/.	APORTES	
						RED	APO

H13: INFORME DE PASANTÍAS - ESTRUCTURA

INFORME DE VISITAS
“VISITA A...”

RED EMPRESARIAL: _____

Nº DE PARTICIPANTES: _____

FECHA: _____

OBJETIVO: _____

I. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DESARROLLADA

II. RESULTADOS OBTENIDOS

III. PRESUPUESTO EJECUTADO

IV. RECOMENDACIONES

H14: REGLAMENTO PARA COMPRAS Y VENTAS CONJUNTAS

REGLAMENTO DE COMPRAS Y VENTAS CONJUNTAS

- Los compromisos comerciales asumidos por la red empresarial deberán ser cumplidos en su totalidad por todos sus integrantes.
- Las liquidaciones de la compra o venta realizada se harán como máximo a la semana de dicha transacción.
- Los ingresos y costos generados en cada una de las transacciones serán prorrateados entre todos los integrantes de la red empresarial.
- Los costos operativos y administrativos de la red empresarial serán asumidos según los precios de mercado.

H15: PAUTAS PARA IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LÍDERES FUNCIONALES

- Sabe qué hacer, sin perder la tranquilidad. Todos pueden confiar en él en cualquier emergencia.
- Nadie es marginado o rechazado por él. Al contrario, sabe actuar de tal forma que cada uno se sienta importante y necesario en el grupo.
- Se interesa por el bien del grupo. No usa el grupo para intereses personales.
- Siempre está dispuesto a escuchar.
- Se mantiene calmado en los debates, no permite que se abandone el deber.
- Distingue bien la diferencia entre lo falso y lo verdadero, entre lo profundo y lo superficial, entre lo importante y lo accesorio.
- Facilita la interacción del grupo. Procura que el grupo funcione armoniosamente, sin dominación.
- Piensa que el bien siempre acaba venciendo el mal. Jamás se desanima ante la opinión de aquellos que solo ven peligros, sombras y fracasos.
- Sabe prever, evitar la improvisación. Piensa hasta en los menores detalles.
- Cree en la posibilidad de que el grupo sepa encontrar por sí mismo las soluciones, sin recurrir siempre a la ayuda de otros.
- Da la oportunidad para que los demás evolucionen y se realicen. Personalmente, proporciona todas las condiciones para que el grupo funcione bien.
- Hace actuar. Toma en serio lo que debe ser hecho. Obtiene resultados.
- Es agradable. Cuida su apariencia personal. Sabe conversar con todos.
- Dice lo que piensa. Sus acciones se corresponden con sus palabras.
- Enfrenta las dificultades. No huye, ni descarga el riesgo en los demás.

Estrategia para fortalecer/desarrollar competencias de líder al interior de cada red empresarial

- El facilitador dará una tarjeta a cada participante (en cada subgrupo de cinco personas debe haber una tarjeta que diga “Jefe”).
- Se divide a los participantes en subgrupos de cinco integrantes y se les pide que se sienten juntos.
- El facilitador reparte una tarjeta en cada subgrupo y les indica a los participantes que la persona que recibió la tarjeta de “Jefe” tendrá, durante una hora, la responsabilidad de su equipo. Si alguno de ellos desea salir del salón, hacer una pregunta al facilitador, u otros, tendrá que solicitar permiso o coordinar con su “Jefe”.
- El facilitador continúa la reunión de manera normal y pasada la hora se puede cambiar de “Jefe”, repitiendo el ejercicio.
- Al final, los participantes dialogan sobre la vivencia; asimismo, comparan con situaciones cotidianas.
- El facilitador invita a los participantes a reflexionar sobre el aprendizaje que les dejó este ejercicio y cómo pueden aplicar lo aprendido a su vida.

fase 4 Consolidación de confianza: planificación de mejoras y acciones piloto





OBJETIVO

Consolidar la confianza de la red empresarial mediante la planificación de mejoras y la ejecución de acciones piloto.

RESUMEN

Esta fase consiste en que la red empresarial consolide su confianza mediante la planificación de mejoras y la ejecución

de acciones piloto con el fin de visualizar la oportunidad de un negocio conjunto. Para ello, es necesario considerar el fortalecimiento en los planos productivo, organizativo y comercial, así como aspectos de capacitación y asistencia técnica.

DURACIÓN ESTIMADA

La duración estimada es de cinco meses.

PASO 1: VALIDAR LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Objetivo de este paso

Capitalizar los aprendizajes de la fase anterior y validar la oportunidad de negocio definida.

¿Cómo validamos la oportunidad de negocio?

Es importante volver sobre las experiencias y aprendizajes adquiridos durante la fase anterior y socializarlos en reuniones con todos los miembros de la red empresarial.

El análisis de los aprendizajes adquiridos permitirá validar la oportunidad de negocio e identificar los ajustes necesarios que deben ser incluidos en el plan de mejoras.

Para el análisis es necesario:

- Compartir las experiencias, tanto positivas como negativas, de la fase anterior. Pregunta clave: ¿qué beneficios o perjuicios resultaron de las pasantías, visitas a empresas y otras actividades?
- Socializar colectivamente los aprendizajes con todos los miembros de la red empresarial. Pregunta clave: ¿por qué algunas cosas salieron bien y otras no tanto?
- Tener en cuenta —y si es necesario actualizar— el análisis FODA enfocado a la oportunidad de negocios (fase 3).
- Considerar —y si es necesario actualizar— la línea base de producción del negocio (problemas y posibles soluciones) (fase 3).
- Reafirmar la decisión de los miembros de la red empresarial para seguir adelante.

PASO 2: DEFINICIÓN DEL OBJETIVO DEL PLAN DE MEJORAS

Objetivo de este paso

Visualizar la oportunidad de negocio validada y redactarla como objetivo del plan de mejoras.

¿Cómo formular el objetivo del plan de mejoras?

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

- Permita visualizar y aprovechar la oportunidad de negocio validada.
- Sea aquello que la red empresarial desea lograr en un determinado periodo.
- Oriente las acciones conjuntas futuras de la red empresarial, de corto plazo (acciones piloto) y mediano plazo (proyecto estratégico de negocio).

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

Una vez analizados todos estos aspectos, la red empresarial identifica el objetivo.

Aquí se puede usar la herramienta “H30”, páginas 104 y 105 de la Guía de cadenas *RURALTER*, segunda edición.

PASO 3: DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL PLAN DE MEJORAS

El objetivo de este paso es diseñar y ejecutar el plan de mejoras según formato. En este aspecto es necesario tener en cuenta los siguientes puntos:

- Revisar junto con la red empresarial las características de esta, 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 empresarial. El plan de mejora debería tener un horizonte de al menos un año.
- Empezar a ejecutar el plan desde el tercer mes de articulación de la red empresarial.
- Preparar a la red para la implementación de propuestas piloto.
- Visualizar las principales necesidades de capacitación y asistencia técnica en los aspectos productivo, organizativo y comercial, y realizar pequeñas inversiones que solucionen cuellos de botella en la red empresarial.
- Identificar instituciones de fomento productivo para apoyar en el plan de mejoras.

Para ello, podrán hacer uso de la pautas para elaborar el plan de mejoras y de su ejemplo respectivo, así como los criterios para la priorización de mejoras.

Este plan permite, además, que las instituciones de fomento puedan co-financiar la capacitación y

asistencia técnica que requiere la red empresarial para lograr sus objetivos.

Las capacitaciones en manejo de costos, registro de ventas, gestión empresarial y liderazgo son algunas actividades transversales que se sugiere incorporar en el plan de mejoras de todas las redes empresariales, sea cual fuese el giro del negocio, pues son claramente beneficiosas.

Estas capacitaciones preparan a la red empresarial para enfrentar al mercado y permiten medir resultados en los proyectos por elaborar. Por ello, el articulador puede explicar el manejo de una hoja de costos, y si es necesario, pedir el apoyo de un especialista en costos.



OJO: Los elementos clave de los planes de mejoras, objetivo y metas, deben colocarse de manera visible en los locales de reunión para que los miembros de las redes empresariales no pierdan de vista los objetivos y actividades trazadas.



Herramientas disponibles:

- H1: “Ejemplo del plan de mejoras” (Pág. 103)
- H2: “Pautas para elaborar el plan de mejoras” (Pág. 104)
- H3: “Criterios para la priorización de mejoras” (Pág. 105)



PASO 4: DISEÑO Y EJECUCIÓN DE ACCIONES PILOTO

Objetivo de este paso

Apoyar a la red empresarial para que ejecute un proyecto concreto que forme parte del plan de mejoras y que le permita experimentar beneficios tangibles como resultado de la acción conjunta.

¿Cómo seleccionamos, formulamos y ejecutamos las acciones piloto?

Para seleccionar las acciones piloto debemos considerar las opciones contempladas en el plan de mejora que mejor se adecuen a las necesidades u oportunidades de la red empresarial.

1. Identificación de soluciones específicas y de ejecución rápida del plan de mejoras

Dentro de las opciones contempladas en el plan de mejora que identifican las soluciones específicas a los problemas o la posibilidad de aprovechar

oportunidades, debemos elegir aquellas que:

- Tengan mayor impacto.
- Sean acciones de corto plazo (tres meses como máximo).
- Sean posibles de financiar por su bajo costo y bajo riesgo.
- Sean simples y tangibles en el plazo señalado.
- Produzcan mejoras en los ingresos o reduzcan los costos de los integrantes de la red empresarial.
- Ayuden a consolidar la organización de la red empresarial.

Para que las acciones piloto generen un sentido de pertenencia y empoderamiento, es sumamente importante que los miembros de la red empresarial se responsabilicen en parte del financiamiento del costo de las acciones: de este modo asumirán la inversión como suya.

Además, es necesario apoyarlos para que gestionen el apoyo de otras instituciones de su entorno en el cofinanciamiento de la presente acción.

2. Identificación de las acciones piloto

Tanto la elección como la formulación de las acciones piloto, al igual que en todas las fases, debe hacerse de manera participativa.

Para formular la acción, se puede realizar una reunión de trabajo con los miembros de la red empresarial en la que estos definan el objetivo, la estrategia y las condiciones de realización, a partir de las siguientes preguntas:



PREGUNTAS	TEMA
¿Qué se logrará con la acción?	¿Cuáles problemas se resolverán o cuáles oportunidades se aprovecharán si se ejecuta la acción? ¿Qué cambios y resultados concretos generará la acción?
¿Por qué se considera viable?	Valoración de la viabilidad
¿Cómo se ejecutará la acción?	¿Dónde se hará? Lugar y situación ¿Cuánto costará la acción? ¿Con qué recursos contribuirán los productores de la red empresarial a la acción? ¿Cuándo se realizarán las actividades? Responsables, actividades y cronograma
¿Cómo se medirán los resultados y el impacto?	¿Cómo se controlará la ejecución? Sistema de información Monitoreo y evaluación
¿Cómo se sistematizará y se transmitirá el aprendizaje que se obtenga?	Informe de los resultados y lecciones aprendidas



Para elaborar las acciones piloto se pueden usar las herramientas “Esquema de acciones piloto” y “Ejemplo de la acción piloto”.

Es importante tener en cuenta los siguientes temas de manera específica:

a. Cambios que producirá la acción

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

- ¿Cambiarán de manera significativa las condiciones iniciales y el problema identificado por la red empresarial?
- ¿Qué cambios se espera observar?
- ¿Cómo medir en el corto plazo los cambios?

b. Construcción de indicadores

En el diseño, ejecución y evaluación de acciones, es necesario contar con un conjunto de indicadores que evidencien: ¿qué, cuánto, de qué calidad y cuándo se logrará?



Algunos indicadores clave, fruto de la experiencia de APOMIPE y del proyecto Redes con AGRORURAL, son:

- Aumento de ventas
- Disminución de costos
- Nuevos clientes

c. Ubicación de la acción en el contexto

Una acción tiene un alcance definido y enfoca un conjunto de factores de la realidad, por lo que se hace necesario

OJO: Para elaborar las acciones piloto es necesario tomar en cuenta las siguientes sugerencias:

1. Debe ser lo más concreta y concisa posible y no exceder las cinco páginas, sin anexos.
2. Su diseño debe basarse en una metodología participativa y especializada. Por ello, es preciso involucrar a todo el equipo en la preparación de la acción, así como a consultores con conocimiento técnico del sector en cuestión.



ubicarla en su contexto espacial y temporal, con suficiente amplitud como para interpretar la incidencia real que tendrá para la red empresarial.

Es importante señalar que empezar a diseñar acciones piloto implica compromisos y obligaciones de los productores o micro empresas, así como de las instituciones de apoyo. Por eso es necesario dejar formalizados dichos compromisos por escrito en la carta de compromiso. El articulador debe transmitir con claridad la importancia de este documento, de modo que no sea solo un formalismo sino una representación del compromiso real que se está asumiendo.

3. Ejecución de las acciones piloto

La ejecución de las acciones piloto se basa en una gestión eficiente y participativa que permita incrementar la confianza de la red empresarial al ver que los objetivos trazados están siendo cumplidos.

Para acompañar y facilitar adecuadamente la implementación de las acciones piloto, el articulador deberá:

- Coordinar con los integrantes de la red empresarial un plan para ejecutar las acciones piloto.
- Detallar el cronograma presentado en el documento escrito.
- Plasmarlo en un plan de ejecución para poder implementar dichas acciones según lo planificado.
- Crear comisiones responsables para cada actividad de la acción, asignando responsabilidades y fechas límite.
- Buscar apoyo y financiamiento entre las instituciones del entorno.



El proceso de gestión de las acciones piloto se resume de la siguiente forma:

1. Diseñar y planificar
2. Organizar el trabajo
3. Integrar al equipo
4. Dirigir
5. Controlar

Al finalizar el primer proyecto como acción piloto, el articulador debe facilitar encuentros, reuniones, e intenciones de ejecutar propuestas para la realización de otras acciones piloto cofinanciadas por entidades de apoyo o por la misma red empresarial.

OJO: Para empoderar a los productores o micro empresas y desarrollar sus habilidades empresariales, es necesario involucrarlos en todos los aspectos. Los productores o micro empresas deben ser quienes investiguen las opciones de compra, realicen las cotizaciones y negocien los mejores precios, entre otros aspectos.



Al término de las acciones piloto, el articulador deberá facilitar una reunión de evaluación con los miembros de la red empresarial, y, a partir de allí, elaborar un informe que dé cuenta de los impactos logrados y las lecciones aprendidas.

Para elaborarlo se puede utilizar el formato del “Esquema para informe de cierre de acciones piloto y lecciones aprendidas”.



Herramientas disponibles:

- H4: “Esquema de acciones piloto” (Pág. 105)
- H5: “Ejemplo de acción piloto” (Pág. 106)
- H6: “Formato de carta de compromiso de participación en la propuesta y delegación de representantes” (Pág. 112)
- H7: “Esquema de informe de cierre de acciones piloto y lecciones aprendidas” (Pág. 115)
- H8: “Ejemplo de informe de acciones piloto” (Pág. 116)

VERIFICANDO LAS ACCIONES REALIZADAS EN LA FASE 4

ACCIONES	Verificación		FUENTE DE VERIFICACIÓN
	SÍ	NO	
Los productores o micro empresas participantes han escogido una oportunidad de negocio que guía sus actividades económicas y productivas.	✓		Mejoras técnicas y productivas individuales en los negocios de cada participante
Los productores o micro empresas participantes han obtenido ingresos adicionales por la realización de pequeñas actividades económicas conjuntas que apuntan a conseguir la oportunidad de negocios escogida por ellos.	✓		Informes de ingresos y gastos de las acciones piloto implementadas

HERRAMIENTAS FASE 4

F4

H1: EJEMPLO DEL PLAN DE MEJORAS

PLAN DE MEJORAS							
RED:	Red de Productores de Cuy "Los Emprendedores de Poccrac"						
PARTICIPANTES:	La red en pleno						
FACILITADORES:	Articulador: Alberto Dolores Carrión Apoyo: César Mendo Galarreta						
FECHA:	24 de Septiembre del 2015						
OBJETIVO GENERAL:	Incrementar nuestros ingresos en un 70% de los productores miembros de la Red de productores de Cuy Los Emprendedores de Poccrac, a través del mejoramiento de la producción de cuyes hasta octubre del año 2016.						
OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y VARIABLES DE ACCIÓN	BREVE DESCRIPCIÓN	FECHA	PPTO EN SOLES	RESPONSABLE			
				RED	AGRORURAL	GL	OTROS
OBJETIVO ESPECÍFICO 01: Mejorar la productividad del cuy promedio de 50%, a través del fortalecimiento de capacidades técnicos-productivas de los miembros de la red.							
1.1.- Recibir A.T. y Capacitación en Manejo integral en la Producción de cuyes.	Se recibirán capacitaciones y asistencias técnicas por parte del profesional de Agrorural y HELVETAS en Manejo integral de cuyes.	NOV. 2015 - SEP. 2016	2400	10%	90%		
1.2.- Recibir AT en Sanidad y Bioseguridad.	Se recibirán capacitaciones y asistencias técnicas por parte del profesional de Helvetas y Agrorural en Bioseguridad y Sanidad de cuyes.	NOV. 2015 - SEP. 2016	1900	10%	90%		
1.3.- Recibir AT en Manejo de forrajes y elaboración de alimento balanceado	Se recibirán capacitaciones y asistencias técnicas por parte del profesional de Agrorural y HELVETAS en el manejo de forrajes y la elaboración de alimento balanceado.	NOV. 2015 - SEP. 2016	1700	10%	90%		
OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Mejorar la infraestructura productiva del cuy en un 60%.							
2.1.- Instalación de parcelas para la alimentación del cuy.	Se instalan parcelas de alfalfas, pastos, entre otros; los cuales servirán de alimentos a los cuyes.	OCT. 2015 - FEB. 2016	3000	45%	15%	40%	
2.2.- Instalar y adecuar espacios para la crianza de cuyes mejorados.	Se instalarán galpones o se adecuaran espacios para la crianza de cuyes, estos serán trabajados con las especificaciones técnicas del asesor.	OCT. 2015 - MAR. 2016	2000	45%	15%	40%	
2.3.- Implementar pozos y herramientas para el manejo adecuado del cuy.	Implementar los galpones con pozos, equipos y herramientas adecuadas para hacer un manejo técnico y empresarial de la cadena productiva.	OCT. 2015 - ABR. 2016	1900	45%	15%	40%	
2.4.- Implementar los espacios para la elaboración de comida balanceada.	Se implementan espacios y equipos para la elaboración de comida balanceada a elaborar en la misma zona, lo cual permitirá brindar una alimentación mixta.	OCT. 2015 - MAY. 2016	1700	45%	15%	40%	
OBJETIVO ESPECÍFICO 3: Fortalecer las capacidades organizativas.							
3.1.- Implementar actividades de camaradería	Se realizan actividades de camaradería en las reuniones de capacitación y asistencia técnica.	OCT. 2015 - DIC. 2016	3400	60%	40%		
3.2.- Seguimiento continuo al cumplimiento del reglamento interno y fondo común.	Se realiza un constante seguimiento al cumplimiento del reglamento interno de la red, además de los aportes al FONDO COMÚN	OCT. 2015 - DIC. 2016	200	30%	70%		
3.3.- Elaboración e implementación acciones piloto	Se elaboran proyectos pilotos que permitan mejorar aspectos claves en el negocio que se estén desarrollando de mala manera y que su implementación permitan una mejora del negocio.	FEB. 2016 - NOV. 2016	2500	45%	15%	40%	
3.4.- Elaboración e implementación de plan estratégico	Se elaboran proyectos estratégicos, para la mejora del negocio, teniendo en cuenta que la ejecución permitirá un avance en los resultados esperados	JUN. 2016 - DIC. 2016	7000	45%	15%	40%	
OBJETIVO ESPECÍFICO 4: Fortalecer las capacidades en gestión empresarial y comercial.							
3.1.- Recibir capacitación y asistencia técnica en gestión Empresarial	Se realizaran eventos de capacitación a los integrantes de la red en temas de planificación, costos de producción y ejecución de planes de negocios.	OCT. 2015 - DIC. 2016	4200	10%	90%		
3.2.- Implementación de registros del manejo empresarial del cuy (ventas, costos, mortalidad, etc.)	Se desarrollan asistencias técnicas individualizadas en la aplicación de los instrumentos de gestión empresarial como costos de producción, ventas, mortandad, etc.	OCT. 2015 - DIC. 2016	2100	10%	90%		
3.3.-Fortalecer las capacidades en negociaciones comerciales	Se realizan capacitaciones para mejorar procesos de negociación de las redes frente a empresas que solicitan el producto.	ABR. 2016 - DIC. 2016	1050	10%	90%		
3.4.- Organización de la oferta, para realizar ventas conjuntas.	Se organiza la oferta (el producto de todos los integrantes de las redes), para acopiar y hacer ventas conjuntas	NOV. 2015 - AGO. 2016	1000	50%	50%		

H2: PAUTAS PARA ELABORAR EL PLAN DE MEJORAS

OBJETIVO

Establecer un procedimiento claro y sencillo que permita elaborar el plan de mejoras.

I. MÉTODO DE ELABORACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL PLAN DE MEJORAS

Las siguientes pautas se apoyan en el instrumento “Plan de mejoras”, que se explica a continuación:

Descripción del formato: “Plan de mejoras”

I. Datos de la red

En la cabecera del “Plan de mejoras” se debe colocar el nombre de la red empresarial, los participantes, el nombre del articulador o facilitador y la fecha de elaboración del plan.

II. Objetivo general

En el recuadro del objetivo general se debe colocar el objetivo que la red empresarial busca alcanzar en relación con su oportunidad de negocio identificada. Este objetivo guiará las actividades del plan de mejoras, el desarrollo de acciones piloto y la planificación de actividades relacionadas con el proyecto estratégico. El objetivo debe ser medible y cuantificable. En la mayoría de casos, es recomendable redactar el objetivo general en términos de incrementos de ingreso o reducción de costos.

III. Objetivos específicos y variables de acción

En esta columna se deberá escribir en la matriz, de manera vertical, los objetivos específicos, que deben enmarcarse *en mejorar la producción, fortalecer la organización, fortalecer capacidades y hacer efectiva la articulación al mercado*, pues estos permiten cumplir el objetivo general y priorizar las acciones necesarias para hacerlo.

Las variables de acción y objetivos deben elegirse considerando que el plan de mejoras debe incorporar todo el proceso de articulación —generación de confianza, capacitación, acciones piloto y asistencia técnica— e identificar ciertas acciones que deberán desarrollarse en el proyecto estratégico del negocio conjunto.

Las variables de acción o actividades son el conjunto de acciones. Por ejemplo, “Acciones de generación de confianza” o “Acciones para lograr bonificaciones sobre el precio”, y debajo de cada variable de acción se colocarán las acciones concretas, como “Capacitación en manejo de costos” o “Visita a la feria regional”.

Para verificar que los objetivos y variables de acción sean adecuados y exista una causalidad apropiada en el plan, el articulador y la red empresarial deben preguntarse: ¿Los objetivos específicos planteados permiten cumplir el objetivo general propuesto? ¿Las variables de acción planteadas permiten cumplir el objetivo específico correspondiente?

IV. Breve descripción

En esta columna se deberá colocar una breve descripción de las acciones concretas que se realizarán.

V. Fecha

En esta columna se debe colocar el rango de tiempo que durará la realización de la actividad.

VI. Presupuesto y aportes

En la columna “Presupuesto en soles” se debe colocar el costo total de la actividad; en la columna “Red” se escribirá cuánto del presupuesto en soles será financiado por la red empresarial, y en las columnas “APOMIPE”, “GL” y “Otro” se anotará qué parte del presupuesto total es financiado por estos otros actores.

VII. Responsables

En el formato propuesto se establecen los principales actores: la red empresarial, el programa APOMIPE y/o el proyecto Redes con AGRORURAL, el gobierno local y otros (gobierno regional, instituciones de apoyo y empresas, entre otros).

H3: CRITERIOS PARA LA PRIORIZACIÓN DE MEJORAS

- ¿Está la actividad directamente vinculada con la oportunidad de negocio?
- ¿Podemos financiarla en el corto plazo?
- ¿Involucra a todos los integrantes de la red empresarial?
- ¿Afecta negativamente al medio ambiente?
- ¿Fortalece la base productiva?
- ¿Genera oportunidades comerciales?
- ¿Fortalece las capacidades de los integrantes de la red empresarial?
- Análisis costo/beneficio.
- Nivel de involucramiento de la familia y la mujer.
- Nivel de riesgo climático al que está expuesta la actividad.

H4: ESQUEMA DE ACCIÓN CONJUNTA AGROPECUARIA

Objetivo de la guía

Tener un formato sencillo que explique el porqué, el para qué y el cómo de las acciones piloto.

Contenido del esquema general de acciones piloto

1. INFORMACIÓN GENERAL (1/2 pág.)
 - Nombre de la acción piloto
 - Lugar de ejecución
 - Red empresarial que la propone
 - Número de beneficiarios
 - Resumen del presupuesto (aporte de instituciones públicas y privadas)
2. SUSTENTACION DE ACCIONES PILOTO (1 pág.)
 - ¿Por qué se hacen?
 - En esta parte, sustentar los antecedentes de vida de la red empresarial, la organización y actividades de generación de confianza; sustentar la problemática que se propone solucionar y las oportunidades que se propone aprovechar, muy escuetamente lo que se va a hacer y lograr.
3. OBJETIVOS E INDICADORES (3/4 pág.)
 - Objetivo general
 - Deberá enunciarse en términos de los logros que se propone conseguir una vez terminada la ejecución de las acciones piloto (deberá diseñarse de tal forma que se pueda medir en términos cuantitativos y cualitativos).
 - Objetivos específicos
 - Deberán enunciar los logros que se obtienen producto de la ejecución de las actividades.
 - Indicadores
 - Deberán servir para medir los cambios que se enuncian en los objetivos (general y específicos).

4. ACTIVIDADES CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN (1 pág.)
Describir las actividades muy sucintamente
Cuadro de cronograma de ejecución
5. RECURSOS NECESARIOS (1 pág.)
Cronograma de desembolso
6. VI- RESPONSABILIDADES
Realizar un cuadro de actividades responsables

TIPS:

- El proyecto de acción piloto no debe tener más de cinco páginas.
- El proyecto de acción piloto debe ser concebido con los integrantes de la red empresarial.
- Procurar que en el proyecto de acción piloto se incluya a instituciones del entorno.
- Necesariamente debe haber un cofinanciamiento (obligatorio) por parte de la red empresarial.

H5: EJEMPLOS DE ACCIÓN CONJUNTA AGROPECUARIA

**Programa Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú - APOMIPE
PROYECTO DE ACCIÓN PILOTO:**

**“MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA EN LA RED EMPRESARIAL DE PRODUCTORES
DE CUY LOS NARANJOS”**

CASERÍO LOS NARANJOS, DISTRITO DE CONDEBAMBA, PROVINCIA DE CAJABAMBA, DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA

Monto estimado del proyecto: S/. 4,360 (100%)
Monto monetario solicitado a APOMIPE: S/. 1,680 (38.55%)
Monto valorizado solicitado a APOMIPE: S/. 1,000 (22.94%)
Aporte de la red empresarial: S/. 1,680 (38.55%)
Moneda: Nuevos soles
Número de beneficiarios: Doce
Aporte APOMIPE monetario por beneficiario: S/. 140
Aporte APOMIPE valorizado por beneficiario: S/. 83.33
Inicio del proceso de articulación: Junio de 2008
Tiempo de articulación (en meses): Seis

Cajamarca, diciembre de 2008

1. Antecedentes

En mayo de 2008, los productores de cuyes del caserío Los Naranjos, distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, se organizaron para trabajar de manera conjunta los temas de producción, organización y gestión comercial del cuy. En el mes de

junio decidieron trabajar con el programa APOMIPE el tema de redes empresariales de manera voluntaria y con el compromiso de ejecutar todo el proceso de articulación productiva. Así se formó la Red Empresarial de Productores de Cuy “Los Naranjos”, que actualmente viene trabajando con doce productores (tres mujeres y nueve hombres). De esta manera se definieron algunas actividades, como las normas de convivencia y la definición de un fondo común para el grupo.

La red “Los Naranjos” viene realizando diversas actividades conjuntas de generación de confianza y capacitaciones sobre la actividad productiva del cuy. Es así que, en octubre del presente año, hicimos una pasantía en la zona de producción del distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba (redes empresariales de productores de cuy que trabajaron con el programa APOMIPE en su primera fase) y en la Estación Experimental Cochamarca, donde hemos podido apreciar la importancia del trabajo en la producción y comercialización de cuyes, así como la organización y confianza mutua que tienen los integrantes de las diferentes redes empresariales.

En nuestra zona de producción organizamos reuniones semanales con un articulador local cofinanciado por el programa APOMIPE en las distintas casas de los integrantes, con la finalidad de intercambiar experiencias sobre la crianza de cuyes. Estamos ejecutando una asistencia técnica conjunta sobre manejo técnico integral en la crianza de cuyes y hacemos ventas y compras conjuntas de insumos para la elaboración de alimento balanceado.

En el plano organizacional, nuestra red empresarial cuenta con un reglamento interno que ayuda a la generación de confianza y respeto del grupo. Asimismo, disponemos de un fondo común de aportes mensuales de S/. 5, los cuales nos sirven para los gastos operativos, técnicos y productivos de la red empresarial.

En cuanto a la productividad, nuestra red empresarial cuenta con un promedio de ochenta reproductoras (mayormente de la raza Perú) por integrante en su propio galpón, de allí que existe la necesidad de seguir invirtiendo y trabajando conjuntamente para incrementar nuestros planteles de madres reproductoras y de cuyes en general, para poder comercializar mayores volúmenes en forma individual y conjunta y de esta manera incrementar los ingresos de los socios integrantes de la red empresarial.

El presente proyecto de acción piloto está orientado a incrementar el número poblacional de cuyes a través del mejoramiento de la infraestructura productiva, lo que generará mayores ingresos para los integrantes de la red empresarial, con una actuación conjunta y comprometida de la red empresarial y el programa APOMIPE.

2. Breve resumen de la acción piloto

La acción contempla el mejoramiento de la infraestructura productiva para dar inicio a la crianza tecnificada de los cuyes. Esto significa que sus principales actividades son la construcción de jabas de madera revestidas con malla metálica, las cuales permitirán una crianza tecnificada y que los cuyes se encuentren menos propensos a contraer enfermedades ectoparasitarias, como piojos, pulgas y ácaros, principalmente. Una vez instalados los cuyes, se tendrá un incremento progresivo en la producción, ya que las jabas están principalmente destinadas a los cuyes de primer parto, de recría y de engorde (consumo).

Acompañando a las actividades físicas del proyecto, se realizarán dos pequeños cursos taller sobre el manejo técnico de los cuyes en jabas y otro sobre organización para la comercialización.

3. Actores involucrados en el proyecto

Los actores involucrados son los doce integrantes de la red empresarial “Los Naranjos” y el programa APOMIPE, ejecutado por la ONG Cedepas Norte - Cajamarca.

4. Objetivo

Incrementar y mejorar la producción de cuyes de los integrantes de la red empresarial a través del mejoramiento de la infraestructura productiva, con la finalidad de incrementar los ingresos de los integrantes de la red.

5. Objetivos específicos o resultados

- Incrementar los ingresos económicos de los integrantes de la red empresarial.
- Tecnificar la crianza.
- Incrementar el número del plantel de reproductoras por socio.
- Consolidar la confianza en los integrantes de la red empresarial.

6. Indicadores de resultados

- Incrementar en 10% los ingresos promedio mensuales por red empresarial.
- Tecnificar la crianza en 40%.
- Incrementar en 30% el número de reproductoras por integrante.
- Consolidar la confianza de la red empresarial a través de ventas conjuntas en un 30%.

7. Actividades

1. Evaluación de galpones de cada uno de los integrantes de la red empresarial¹

En esta actividad, el articulador local, conjuntamente con los integrantes de la red empresarial, iniciará el proceso de análisis de los espacios de crianza de cuyes. Esto permitirá al productor saber, en función de los espacios que tenga, cuál debe ser el diseño y posición correcta para la mejor ubicación de las jabas.

2. Construcción e instalación de jabas en los galpones de los integrantes de la red empresarial

Construcción de jabas

De acuerdo con la evaluación de galpones en cuanto a la disponibilidad de espacio para ubicar las jabas, estas se deben diseñar y construir según las normas técnicas en la crianza de cuyes. Esto significa construir jabas de madera de un piso, con revestimiento de malla metálica, que permitirán tener un mejor manejo integral de los cuyes (mejor sanidad animal, mejor selección y clasificación de los cuyes, menor tiempo empleado en el aseo de los galpones, entre otros).

La homogeneización para todos los integrantes será de dos jabas de madera de un piso de cuatro metros, que según el destino del producto, tienen una capacidad máxima de criar (32 cuyes para recría, 40 para consumo). La construcción de las jabas se realizará a través del trabajo conjunto de los integrantes de la red empresarial.

Instalación de jabas

Las jabas serán instaladas en cada uno de los galpones de los integrantes de la red empresarial, quienes progresivamente subirán los cuyes de recría y para consumo a las jabas, con la intención de incrementar la producción total de cuyes con mejores cualidades de peso y calidad de carcasa (carne), iniciando de esta manera una crianza tecnificada de cuyes.

¹ Esta actividad la realizará el articulador local, por lo tanto en el presupuesto aparece el monto destinado a esta actividad como aporte valorizado del programa APOMIPE.

3. Desarrollo de capacidades de los integrantes de la red empresarial

Implementación de un paquete técnico en la crianza de cuyes en jabas

En esta actividad se fortalecen las capacidades de los integrantes de la red empresarial en la crianza tecnificada de los cuyes. Se realizará una capacitación sobre qué hacer para que los cuyes se adapten a la crianza en jabas, selección de animales, edades en que deben subirse a las jabas y suplementos nutricionales, entre otros. Es decir, se realizará un pequeño taller sobre manejo integral de la crianza de cuyes y sanidad animal, orientada a mejorar la crianza de cuyes en jabas.

Implementación de un pequeño paquete técnico en la organización para la comercialización

En esta actividad se desarrollará un taller para organizar a los integrantes de la red empresarial en la manera como se podría mejorar la comercialización de la producción de cuyes de manera conjunta, minimizando los conflictos que esta actividad genera, para así poder acceder a mejores mercados.

4. Seguimiento, monitoreo y evaluación de actividades²

En esta actividad se dará seguimiento y monitoreo a cada una de las actividades propuestas, en donde los integrantes de la red empresarial, el especialista técnico en redes empresariales y el articulador local realizarán el avance y monitoreo de las actividades planificadas; asimismo, el articulador local elaborará el informe de avances de la acción piloto para el especialista de redes empresariales del programa o proyecto a cargo. Finalmente, se elaborará el informe final de cierre de la acción piloto, dirigido al programa APOMIPE.

8. Plazos

El proyecto de acción piloto tendrá una duración de tres meses

ACTIVIDADES	QUINCENAS						OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5	6	
1.- Evaluación de galpones de cada uno de los integrantes de la red empresarial	X						Participación de todos los integrantes de la red empresarial y articulador local
2.- Construcción e instalación de jabas en los ambientes de cría de los integrantes de la red empresarial			X	X	X		Maestro en carpintería, con participación de todos los integrantes de la red empresarial
3.- Desarrollo de capacidades de los integrantes de la red empresarial		X		X			Articulador local, todos los integrantes de la red empresarial y un consultor experto en cuyes
4.- Seguimiento, monitoreo y evaluación de actividades						X	Especialista en redes empresariales, articulador local, conjuntamente con los integrantes de la red empresarial

² Esta actividad la realizará el articulador local, por lo tanto en el presupuesto aparece el monto destinado a esta actividad como aporte valorizado del programa APOMIPE.

9. Recursos necesarios

ACCIÓN PILOTO								
MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA DE LA RED EMPRESARIAL DE PRODUCTORES DE CUY LOS NARANJOS								
Actividad piloto	Unidad de medida	Cant.	Costo unitario	Costo Total	APORTE (S/.)			TOTAL
					APOMIPE		RED	
					Monetario	Valorizado		
1. Evaluación de galpones de cada uno de los integrantes de la red empresarial	unidad	1	250.00	250.00	0.00	250.00	0.00	250.00
2. Construcción e instalación de 24 jabas				3360.00	1680.00	0.00	1680.00	3360.00
2.1. Compra de materiales				3290.00	1680.00	0.00	1610.00	3290.00
Varetas 2x1x4	unidad	168	5.00	840.00	0.00	0.00	840.00	840.00
Listones 2x2x2	unidad	72	5.50	396.00	0.00	0.00	396.00	396.00
Malla para piso 3/8	Rollo	6	175.00	1050.00	1050.00	0.00	0.00	1050.00
Malla para pared 3/4	Rollo	5	170.00	850.00	630.00	0.00	220.00	850.00
Clavos de 2"	Kg.	10	7.00	70.00	0.00	0.00	70.00	70.00
Grapas de 1/2"	Kg.	8	10.50	84.00	0.00	0.00	84.00	84.00
2.2. Mano de obra				70.00	0.00	0.00	70.00	70.00
Hablitado de madera	Días	2	35.00	70.00	0.00	0.00	70.00	70.00
3. Curso taller "crianza de cuyes en jabas"				500.00	0.00	500.00	0.00	500.00
Sobre el manejo de cuy en jabas	Taller	1	250.00	250.00	0.00	250.00	0.00	250.00
Sobre organización para la comercialización	Taller	1	250.00	250.00	0.00	250.00	0.00	250.00
4. Seguimiento, monitoreo y evaluación de actividades				250.00	0.00	250.00	0.00	250.00
Seguimiento de actividades	unidad	1	250.00	250.00	0.00	250.00	0.00	250.00
TOTAL Soles				4,360.00	1,680.00	1,000.00	1,680.00	4,360.00
Porcentaje				100%	38.53%	22.94%	38.53%	100%

10. Responsabilidades

ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Evaluación de galpones de cada uno de los integrantes de la red empresarial	Todos los integrantes de la red empresarial y articulador local
Construcción e instalación de jabas para incrementar la población de reproductoras	Todos los integrantes de la red empresarial
Adquisición e instalación de kit sanitario	Articulador local y representantes de la red empresarial
Implementación de un pequeño paquete técnico en la crianza de cuyes en jabas	Todos los integrantes de la red empresarial, articulador local y consultor especialista en cuyes
Seguimiento, monitoreo y evaluación de actividades	Todos los integrantes de la red empresarial, especialista en redes empresariales y articulador local

11. Impacto económico y social de la propuesta

- a. Una de las actividades principales de la presente acción piloto es la construcción de jabas, que permitirá un mejor manejo en la crianza integral de los cuyes, aumentando el número de reproductoras y cuyes en general. Gracias a la prevención y control de enfermedades ectoparasitarias se disminuirá la mortalidad en el plantel cuyícola, gracias a lo cual se obtendrán mayores volúmenes de cuyes para la comercialización individual y grupal, y se incrementarán los ingresos de los integrantes.
- b. Con la instalación de jabas para la crianza tecnificada del cuy, los hombres y mujeres que integran esta red empresarial tendrán la posibilidad de producir cuyes de mejor calidad y, por ende, de acceder a mejores mercados, en los que el precio del cuy es mayor.
- c. Con la presente acción piloto, se busca mejorar las capacidades y conocimientos sobre la actividad productiva del cuy, no solo de los integrantes de la red empresarial sino también con la participación de los familiares de los integrantes, quienes también se encargan de esta actividad productiva.

H6: FORMATO DE CARTA DE COMPROMISO DE PARTICIPACIÓN EN LA PROPUESTA Y DELEGACIÓN DE REPRESENTANTES

MODELO DE CARTA DE COMPROMISO DE PARTICIPACIÓN EN LA PROPUESTA Y DELEGACIÓN DE REPRESENTANTE ANTE EL PROGRAMA APOMIPE

Chorobamba, julio de 2009

Señores:

**Comité del Fondo de Cofinanciamiento de Acciones Piloto
APOMIPE**

Presente.-

De nuestra consideración:

Por medio de la presente, comunicamos a ustedes nuestro interés de participar activamente en el desarrollo de la propuesta adjunta: “Incrementar y mejorar la producción de cuyes a través de la implementación de la infraestructura productiva en la red empresarial de Chorobamba”. Para ello, nos encontramos llanos a facilitar al Comité toda la información necesaria para el análisis de la propuesta.

La “Red Empresarial de Productores de Cuyes de la Comunidad de Chorobamba”, ubicada en la comunidad de Chorobamba, distrito de Cachachi, provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca, forma parte de la cadena productiva del cuy priorizada por el programa APOMIPE, en virtud de lo cual venimos siendo articulados por el señor Rosas Calderón Fernández.

Asimismo, les comunicamos que hemos acordado delegar como nuestro representante ante el programa APOMIPE al señor Martín Anticona Nicasio, identificado con DNI 26959370, quien tendrá la potestad de firmar en nombre de la red empresarial en los trámites que corresponda.

A la espera de la aprobación de la presente propuesta, quedamos de ustedes.

Muy atentamente,

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FIRMA
01	Martín Anticona Nicasio	26959370	
02	Juber Crespín Vásquez	42186905	
03	Mauro Ávila Toribio	44365366	
04	Victoriano Jara Liñán	26928093	
05	Eleuteria Barrios Chávez	26961207	
06	Carlos Ávalos Pérez	19090773	
07	Camilo Santos Vera	19510590	
08	Edwin Vásquez Cueva	42192572	
09	José Ramón Briseño Vera	26949708	
10	Víctor Willam Pita Otiniano	41093009	

Martín Anticona Nicasio
DNI 26959370
Representante de la Red Empresarial

INFORME 8

De: Rosas Marino Calderón Fernández.
Articulador local Cajamarca
Programa APOMIPE

A: Mario Casanova Sáenz
Especialista técnico en redes empresariales
Programa APOMIPE

Asunto: Definición de objetivos de corto, mediano y largo plazo con la red empresarial de productores de cuy de la comunidad de Chorobamba

Fecha: Mayo de 2009

Es propicia la oportunidad para saludarlo cordialmente y al mismo tiempo comunicarle que, con fecha martes 26 de mayo del presente, con los integrantes de la red empresarial de productores de cuy de la comunidad de Chorobamba, se realizó la actividad de definición de objetivos de corto, mediano y largo plazo y se alcanzaron los siguientes resultados:

Objetivos de corto plazo de la red empresarial:

- Mejorar e implementar la infraestructura productiva en la crianza de cuyes.
- Estandarizar y mejorar los procesos de crianza de cuyes.
- Realizar ventas conjuntas de nuestro producto al mercado local La Grama y Chuquibamba.

Objetivos de mediano y largo plazo:

- Incrementar la producción de cuyes en cantidad y calidad para ser competitivos en diferentes mercados locales y regionales.
- Mejorar los ingresos económicos de los integrantes de la red empresarial mediante la producción y comercialización.

Sin otro en particular, quedo de usted.

Atentamente,

Martín Anticona Nicasio
DNI 26959370
Representante de la red empresarial

Rosas Calderón Fernández
Articulador local
Programa APOMIPE

INFORME 9

De: Rosas Marino Calderón Fernández.
Articulador local Cajamarca
Programa APOMIPE

A: Mario Casanova Sáenz
Especialista técnico en redes empresariales
Programa APOMIPE

Asunto: Priorización de la idea de Acción Piloto en la Red Empresarial de Productores de Cuy de la Comunidad de Chorobamba

Fecha: Mayo de 2009

Es propicia la oportunidad para saludarla cordialmente y al mismo tiempo comunicarle que, con fecha martes 19 de mayo del presente, con los integrantes de la red empresarial de productores de la comunidad de Chorobamba se realizó la siguiente actividad: “Priorización de ideas de acciones piloto”.

Ideas de acciones piloto:

Compra de molino para hacer alimentos concentrados
Construcción de jabs con malla y madera
Implementación de reproductoras
Compra de semilla de alfalfa

Luego de una discusión grupal, se priorizó como acción piloto la **construcción de jabs con malla metálica y madera**, por ser la actividad que mejor se adapta a las características de una acción piloto y a las necesidades de los productores a la hora de mejorar la crianza de los cuyes.

Sin otro en particular, quedo de usted.

Atentamente,

Martín Anticona Nicasio
DNI 26959370
Representante de la red empresarial

Rosas Calderón Fernández
Articulador local
Programa APOMIPE

H7: ESQUEMA DE INFORME DE CIERRE DE ACCIONES PILOTO Y LECCIONES APRENDIDAS

F4

Objetivo de la guía

- Facilita al articulador la medición de los resultados cualitativos y cuantitativos al culminar la acción.
- Ayuda a uniformar el levantamiento de resultados para cada cadena.
- Permite sistematizar las lecciones aprendidas.

Contenido o esquema de la guía

1. Nombre de la red empresarial
2. Número de integrantes de la red empresarial (varones-mujeres)
3. Número de sector (sector de la cadena productiva)
4. Nombre de la acción
5. Objetivo general
6. Objetivo específico
7. Periodo de ejecución de la acción
8. Recursos de la acción
9. Actividades ejecutadas
10. Resultados de la acción
11. Lecciones aprendidas (integrantes de la red empresarial, articulador)
12. Dificultades encontradas, soluciones implementadas
13. Recomendaciones

Elaborar registros de medición

Método ¿Cómo hacer? + tips

1. Incluir los resultados en forma clara y precisa.
2. Socializar con los integrantes de la red empresarial.
3. Recoger información participativa.
4. Enfatizar las lecciones aprendidas de los integrantes de la red empresarial y el articulador.

H8: EJEMPLO DE INFORME DE ACCIONES PILOTO

PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERÚ
INFORME DE CIERRE DEL PROYECTO DE ACCIÓN PILOTO

1. Datos de la red empresarial ejecutora	Nombre: "Red Empresarial de Productores de Cuy Los Naranjos", caserío Los Naranjos, distrito de Condebamba, provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca		
	N.º de integrantes: 12	Inicio de articulación: Junio de 2008	Presentación de piloto: Diciembre de 2008
	Sector: Agropecuario	Caserío: Los Naranjos	Distrito: Condebamba
	Producto(s): Cuyes	Provincia: Cajabamba	Departamento: Cajamarca
2. Nombre de la acción piloto	Mejoramiento de la infraestructura productiva en la red empresarial "Los Naranjos"		
3. Objetivo general de la acción piloto	Incrementar y mejorar la producción de cuyes de los integrantes de la Red Empresarial de Productores de Cuy Los Naranjos a través del mejoramiento de la infraestructura productiva, con la finalidad de incrementar los ingresos de los integrantes de la red.		
4. Objetivos específicos de la acción piloto	<ol style="list-style-type: none"> Incrementar los ingresos económicos de los integrantes de la red empresarial. Tecnificar la crianza. Incrementar el número de plantel de reproductoras. Consolidar la confianza en los integrantes de la red empresarial. 		
5. Resultados de la acción	Propuestas	Nivel de cumplimiento	
	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar en 10% los ingresos promedio mensual por red empresarial. Tecnificar la crianza en los ambientes de cría de los integrantes de la red empresarial en un 40%. Incrementar en 30% el número de plantel de reproductoras por integrante. Consolidar la confianza de la red empresarial, a través de ventas conjuntas en un 30%. 	<p>Los ingresos de los productores han aumentado en promedio 15%; es decir, antes vendían en promedio S/. 200, y luego del proyecto venden en promedio S/. 230.</p> <p>La crianza en los ambientes de cría de los integrantes de la red empresarial se ha incrementado en un 40% promedio; es decir, cuentan con mejores ambientes de cría, jabas, comederos y bebederos.</p> <p>El número de plantel de reproductoras por integrante se ha incrementado en 30%; es decir, antes cada productor tenía en promedio 80 reproductoras, y con el mejoramiento de la infraestructura se tienen más de 100 reproductoras.</p> <p>Se ha consolidado la confianza de la red empresarial a través de ventas conjuntas en un 50%; es decir, antes de la acción piloto se vendía un promedio de 100 cuyes mensuales de manera conjunta y con la acción se ha logrado vender más de 150 cuyes mensuales.</p>	
6. Informe de actividades	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de galpones de cada uno de los integrantes de la red empresarial: En la primera semana de ejecución de la acción piloto, se constató que los productores dispongan de los espacios necesarios para la instalación de las jabas a construir. Construcción e instalación de jabas en los galpones de los integrantes de la red: Se realizaron comisiones en el grupo que se encargaron de comprar los materiales necesarios para la construcción de las jabas. Para la construcción se contrató a una persona que habilitó la madera y les enseñó a construir dos jabas, para que así los mismos productores se encargaran de hacer las demás, con la finalidad de incentivar el trabajo conjunto y consolidar la confianza de los integrantes de esta red empresarial. Se construyeron dos jabas de madera por integrante, lo que hace un total de veinticuatro jabas. Curso taller: "Crianza de cuyes en jabas": Se organizó un taller referente a crianza de cuyes en jabas y consideraciones sanitarias en la crianza de cuyes en jabas, facilitado por el M.V. Ricardo Cacho Gonzales. Curso taller: "Organización y poder de negociación": Se organizó un taller sobre fortalecimiento de la producción, facilitado por el economista Mario Casanova Sáenz. Estas capacitaciones fueron realizadas como aporte valorizado del Programa APOMIPE. 		
7. Período de ejecución de la acción piloto	Período aprobado	Período ejecutado	Razones de la diferencia / Descripción
	Inicio: 09/12/08 Fin: 09/03/09 Plazo: 3 meses	Inicio: 09/12/08 Fin: 10/02/09 Plazo: 2 meses	<ul style="list-style-type: none"> Se ejecutaron las actividades antes del tiempo establecido en el cronograma de ejecución.
8. Recursos de la acción piloto	Recursos monetarios aprobados	Recursos monetarios ejecutados	Razones de la diferencia / Descripción
	Red • S/. 1680	• S/. 1800	<ul style="list-style-type: none"> Por el aumento de costos de algunos materiales los productores incrementaron en S/. 120 su aporte; es decir, S/. 10 por integrante.
	APOMIPE • S/. 2100	• S/. 2100	<ul style="list-style-type: none"> Se realizaron las rendiciones sin ningún contratiempo.
	Recursos valorizados aprobados APOMIPE • S/. 1 000	Recursos valorizados ejecutados • S/. 1 000	Razones de la diferencia / Descripción <ul style="list-style-type: none"> Se realizaron las actividades sin ningún contratiempo.
9. Lecciones aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> El trabajo conjunto y organizado de los productores para la adquisición de materiales y construcción de las jabas sirvió para cumplir y concluir satisfactoriamente el proyecto en menos tiempo de lo establecido. 		
10. Dificultades encontradas	<ul style="list-style-type: none"> Las rendiciones del aporte de la red empresarial se dificultaron por haber adquirido los materiales de proveedores que no contaban con comprobantes de pago. 		
11. Soluciones implementadas	<ul style="list-style-type: none"> Los integrantes de la red lograron rendir todo su aporte. 		
12. Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> Los productores tienen que hacer sus adquisiciones de materiales en los establecimientos donde se cotizaron dichos materiales. 		

Cajamarca, febrero del 2009

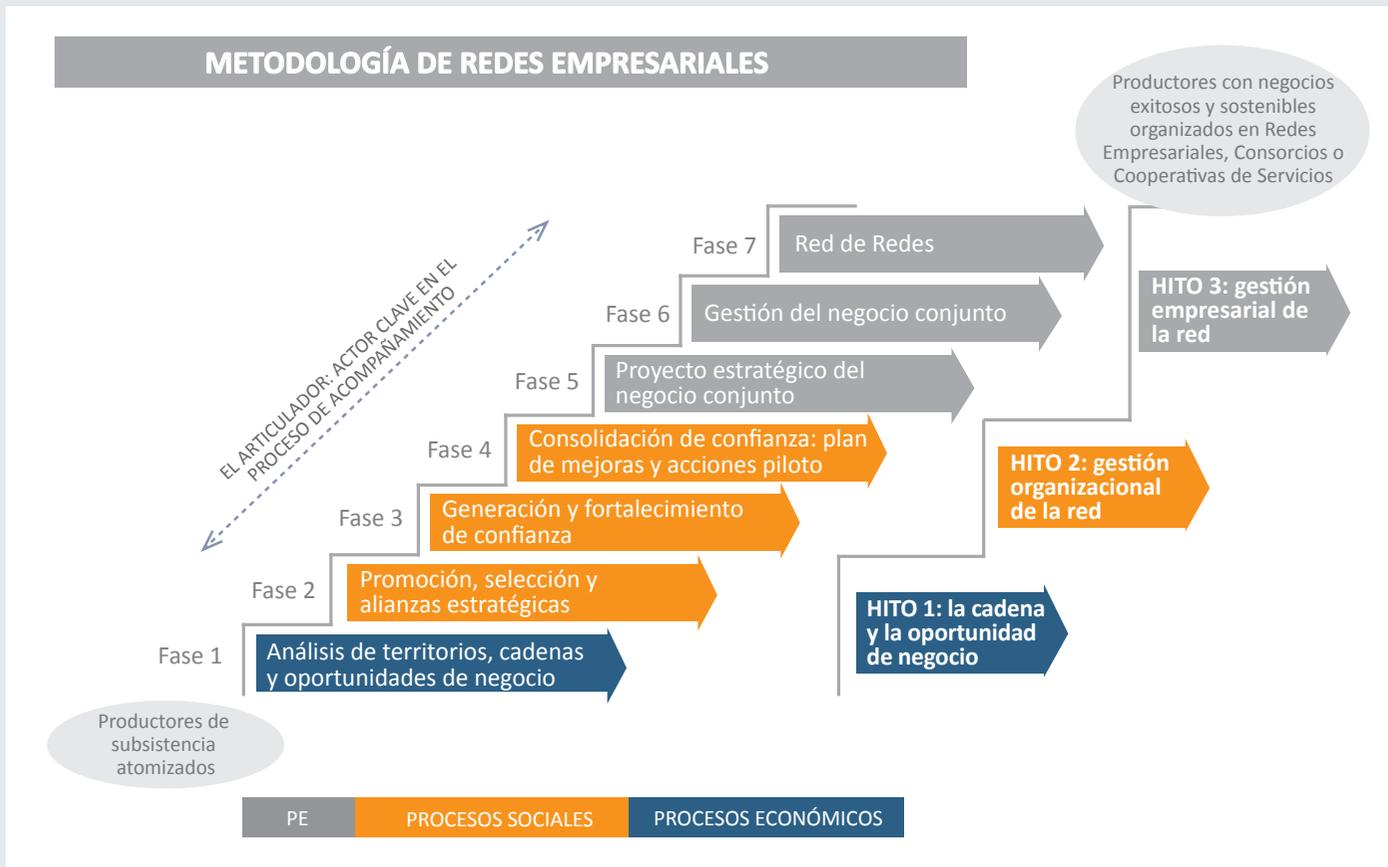
Ángelo Torres Cruz
Líder de la red empresarial

Ricardo Cacho Gonzales
Articulador local

José Luis Valera Silva
Coordinador UAR Cajamarca

Mario Casanova Sáenz
Especialista Técnico en Redes
Empresariales

¡HITO 2 CUMPLIDO!



HITO 2: GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA RED

Abarca dos fases de la metodología de redes empresariales (fase 3 y fase 4). Es un proceso eminentemente social, referido a la cohesión y al fortalecimiento de la confianza entre los integrantes de la red, así como a su gestión interna como organización, implementando para ello, instrumentos de gestión organizacional de la red.

Características:

- Visión de desarrollo de la red a largo plazo.
- Contar con objetivo común de la red que visualice la oportunidad de negocio.
- Realización de Acciones conjuntas, generación y fortalecimiento de la confianza.
- Elaboración e Implementación de instrumentos de Gestión organizacional: Analisis FODA, Plan de mejora, Organigrama, reglamento interno y fondo común.

fase **5** Proyecto
estratégico del
negocio conjunto





OBJETIVO

Diseñar e implementar el proyecto estratégico del negocio conjunto de la red empresarial que permita consolidar la base productiva, viabilizar y sentar las bases para la sostenibilidad del negocio identificado, para que sus integrantes incrementen sus ingresos.

RESUMEN

Es precondition de esta fase que las redes empresariales hayan logrado consolidar la confianza y alcanzado cambios sustanciales como producto de la implementación de sus planes de mejoras y acciones piloto. Se requiere analizar

a profundidad la situación competitiva los integrantes de la red empresarial, su problemática, potencialidades y el entorno donde desarrollara su línea de negocio, y luego establecer un objetivo común a largo plazo. Dicho objetivo deberá orientar el proyecto estratégico en función de un plan de negocio. El proyecto debe permitir realizar un negocio concreto partiendo de la oportunidad de negocio identificada por la red empresarial y mejorando significativamente la competitividad de sus integrantes.

A diferencia de las acciones piloto, que duran tres meses, los proyectos estratégicos normalmente se planifican

para ser ejecutados en un plazo de seis a doce meses en función del tipo de inversión que se desarrolle. En consecuencia, demandan mayores recursos, inversión, tiempo y dinero por parte de los integrantes de la red empresarial.

Las acciones de esta fase deben estar orientadas a la consolidación de la sostenibilidad del negocio; por lo tanto, el articulador debe fortalecer las competencias y habilidades necesarias en esta fase y sentar las bases para la gestión del negocio conjunto. El articulador deberá fortalecer dichas habilidades y la red empresarial debe conocer dicho proceso.

DURACIÓN ESTIMADA

La duración no debe ser menor de seis meses ni mayor de un año, en función del tipo de inversiones que realicen los integrantes de la red empresarial

PASO 1: REEVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN COMPETITIVA DE LOS INTEGRANTES DE LA RED EMPRESARIAL

Objetivo de este paso

Evaluar la situación competitiva de los integrantes de la red empresarial a partir de la oportunidad de negocio identificada, tras la primera experiencia lograda en la implementación de sus acciones piloto y actividades desarrolladas en el marco del plan de mejoras.

- En este paso es importante que el articulador facilite el análisis de la situación competitiva de los

integrantes de la red empresarial frente al entorno donde desarrollarán su línea de negocio, para consolidar su base productiva, mejorar procesos, generar valor agregado e integrarse al próximo eslabón de la cadena (H2: “Actualización del FODA”).

- Es preciso visualizar a qué tipo de clientes, tendencias y canal de comercialización van a estar dirigidos los productos o el producto de los integrantes de la red empresarial.
- En esta fase, la orientación debe ser más específica y apuntar a mercados y clientes puntuales. Para esto será necesario conocer con más profundidad el mercado, mediante sondeos que permitan identificar clientes reales y potenciales, precios, niveles de

OJO: Se debe garantizar la participación de todos los miembros de la red empresarial, actores y aliados estratégicos a partir de la oportunidad de negocio identificada desde la fase tres y validada en la fase anterior. Ello permitirá a la red visualizar el contexto y el escenario donde desarrollará sus actividades.



Herramientas disponibles:

- H1: “Formato de actualización de la cadena - Enfoque M4P” (Pág. 127)
- H2: “Actualización del FODA” (Pág. 128)
- H3: “Sondeo rápido de mercado” (Pág. 128)

producción, costos de comercialización, posibles sistemas de promoción, etc.

- Los niveles de análisis en este paso son: (i) mercado, (ii) producción, (iii) inversión y rentabilidad, y (iv) el entorno donde desarrollan su producción. Para ello se puede emplear la H1: “Formato de actualización de la cadena”.

PASO 2: DEFINIR OBJETIVO Y FORMULAR EL PLAN DE NEGOCIO

Identificar el objetivo de largo plazo que se quiere alcanzar —que será el enfoque con el cual la red empresarial guiará sus actividades futuras— y formular el plan de negocio a partir de un mejor conocimiento de la situación competitiva de los integrantes de la red empresarial.

- El objetivo debe ser concreto y estar en función de la oportunidad de negocio.
- Se deberá formular algunos objetivos específicos como estrategias que coadyuven a alcanzar el objetivo principal de la red empresarial. Estos deberán ser factibles y estar en concordancia con el objetivo de largo plazo seleccionado.



OJO: Es importante tener en cuenta que el objetivo del proyecto estratégico de negocio conjunto debe guardar relación con la oportunidad de negocio visualizada en el plan de mejoras.

Ejemplo:

OBJETIVO GENERAL

- Incrementar los volúmenes de producción para abastecer el mercado de cuyes en la ciudad del Cusco.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Mejorar las instalaciones productivas de los miembros de la red empresarial.
- Elevar la productividad de los galpones con cuyes de calidad.
- Organizar el abastecimiento de cuyes en el mercado identificado.

Proceso de elaboración del plan de negocio

- Identificar la idea de negocio y sustentarla a través de la ficha de negocio.
- Explicar cómo se va a realizar dicha idea a través del plan de negocio.
- Presentar el plan de negocio que viabilice el proyecto estratégico.

a. 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 análisis de la situación competitiva de los integrantes de la red empresarial, el FODA y otros análisis realizados en fases anteriores.
- Identificar la más beneficiosa para los integrantes de la red empresarial, partiendo de una demanda concreta del mercado. El análisis de la situación competitiva nos permitirá saber cuáles son las alternativas más viables.

- Sustentar con resultados previsible por qué esa idea de negocio es viable, es decir, con real potencial de mercado.
- Elaborar la ficha de negocio con ayuda de la guía respectiva (H3) y utilizar los ejemplos de fichas de negocio de otros proyectos.

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



b. El plan de negocio

- Es el documento con el cual se viabiliza el proyecto estratégico de la red empresarial sustentado por la idea de negocio.
- Incorpora las recomendaciones hechas por especialistas, luego de una visita de campo.
- Recoge acciones concretas y claras que sirven a la red empresarial para estar en condiciones de aprovechar la oportunidad de negocio identificada.
- Para elaborar el proyecto estratégico se podrá hacer uso del “Formato de plan de negocio” (H4).

CONCEPTO CLAVE:

El plan de negocio es un documento que viabiliza, por escrito, la idea de negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. Debe contener el estudio de mercado, técnico, financiero y de organización.

OJO: En este paso, se deben tener en cuenta las siguientes sugerencias:

- El articulador puede elaborar el proyecto estratégico garantizando la participación de la red empresarial en ese proceso.
- Se puede contar con el asesoramiento de un especialista que oriente y viabilice el proyecto.
- Es preciso considerar los plazos reales de ejecución y prever los tiempos de aprobación.
- Formular los proyectos acorde a la capacidad de inversión. No deben sobredimensionarse.
- Es importante puntualizar la información del alcance real de la red empresarial.
- Resaltar el plan de marketing en el proyecto estratégico.
- Es necesario manejar una tarjeta de presentación de la red empresarial y generar una base de clientes potenciales reales.
 - Los productos generados en el proyecto tendrán un valor agregado a partir del eslabonamiento a la cadena, la consolidación de la base productiva y la mejora de procesos.



Herramientas disponibles:

- H4: “Ficha de negocio” (Pág. 132)
- H5: “Formato de proyecto estratégico (plan de negocio)” (Pág. 138)
- H6: “Tipología de proyectos estratégicos” (Pág. 138)

PASO 3: EJECUCIÓN DEL PROYECTO ESTRATÉGICO

Objetivo de este paso

Iniciar la ejecución del proyecto estratégico con criterios de eficiencia para alcanzar la oportunidad de negocio identificada por la red empresarial y preparar la gestión del negocio.

¿Cuál es el proceso para ejecutar el proyecto estratégico?

- Una vez aprobado el proyecto, la red empresarial, con apoyo del articulador, deberá poner en marcha el plan de ejecución del proyecto.
- El plan de negocio elaborado deberá contar con un plan de ejecución del proyecto estratégico, con actividades, plazos, responsables y presupuesto para orientar la ejecución del proyecto estratégico de la red empresarial.
- Para diseñar el plan de ejecución se debe utilizar el plan de mejora como esquema y detallar con mayor nivel de profundidad las actividades, responsables y cronograma del proyecto.
- Cuando el plan esté formulado, la red empresarial podrá organizar las comisiones y responsabilidades para poner en marcha la ejecución del proyecto estratégico y dejar expedita a la red para el negocio conjunto.



Herramientas disponibles:

- H7: “Plan de ejecución del proyecto estratégico” (Pág. 139)



PASO 4: EVALUACIÓN DEL PROYECTO ESTRATÉGICO

Objetivo de este paso

Evaluar de manera periódica el cumplimiento, avances e implementación del proyecto, para verificar que se alcancen los objetivos propuestos por la red empresarial para el proyecto estratégico del negocio conjunto.

Implementación y puesta en marcha del proyecto estratégico

- Cada tres meses el articulador, junto con los integrantes de la red empresarial, deberá realizar la evaluación de los avances técnico-financieros; los resultados servirán para reorientar y tomar decisiones que ayuden a alcanzar los objetivos propuestos.
- El proyecto no es un formato rígido: puede involucrar cambios durante la ejecución e implementación; sin embargo no debe perder la finalidad ni desviarse de los objetivos del negocio conjunto.
- La dinámica de elaboración del informe final del proyecto estratégico es la misma que la de las acciones piloto.



OJO: Es importante tener en cuenta que el evaluador no puede ser la misma persona que formuló el proyecto.

Herramientas disponibles:

- H8: "Informes de avance del proyecto estratégico" (Pág. 141)
- H9: "Formato de informe de cierre de proyecto estratégico" (Pág. 143)

VERIFICANDO LAS ACCIONES REALIZADAS EN LA FASE 5

ACCIONES	Verificación		FUENTE DE VERIFICACIÓN
	SÍ	NO	
Los integrantes de la red empresarial han definido y trabajan en la perspectiva de un negocio conjunto de mediano o largo plazo.	✓		Plan de negocios de la red empresarial e informes de su implementación
Se han implementado las estructuras y funciones claves para el funcionamiento autónomo del negocio conjunto.	✓		Registros de formalización del negocio conjunto (facturación, pago de impuestos, constitución de consorcio o cooperativa) Informe de la ejecución del proyecto estratégico

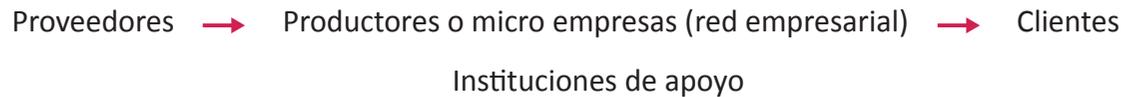
HERRAMIENTAS FASE 5

H1: FORMATO DE ACTUALIZACIÓN DE LA CADENA - ENFOQUE M4P

Objetivo:

Actualizar la posición competitiva de la red empresarial y analizar el entorno para evaluar la viabilidad del negocio en el mercado.

Mapeo de la cadena:



Mercado:

1. Información de mercado
2. Proyectos y sondeos de mercado
3. Clientes
4. Cantidad de producción
5. Precios
6. Registro de clientes potenciales reales

Producción:

1. Valor agregado
2. Costos (costos de producción)
3. Calidad
4. Balance de oferta y demanda (déficit)

Inversión:

1. Tipos de inversión
2. Infraestructura, maquinaria, equipo
3. Capital de trabajo
4. Esquema financiero (aportes)

Rentabilidad:

1. Beneficio / costo
2. Flujo de caja
3. Valor actual neto (VAN), y tasa interna de retorno (TIR)

H2: ACTUALIZACIÓN DEL FODA

CRUZAMIENTO DE VARIABLES	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

H3: SONDEO RÁPIDO DE MERCADO

¿QUÉ ES EL SRM?

El SRM es una metodología participativa de carácter informal y práctica, para investigar en menor tiempo dónde existen oportunidades de venta para los productos, o sea dónde, a quién y cómo podemos vender con mejores ganancias.

OBJETIVOS DEL SRM

Tomar decisiones, definir estrategias de producción, post cosecha, comercialización y elaborar un plan de acción:

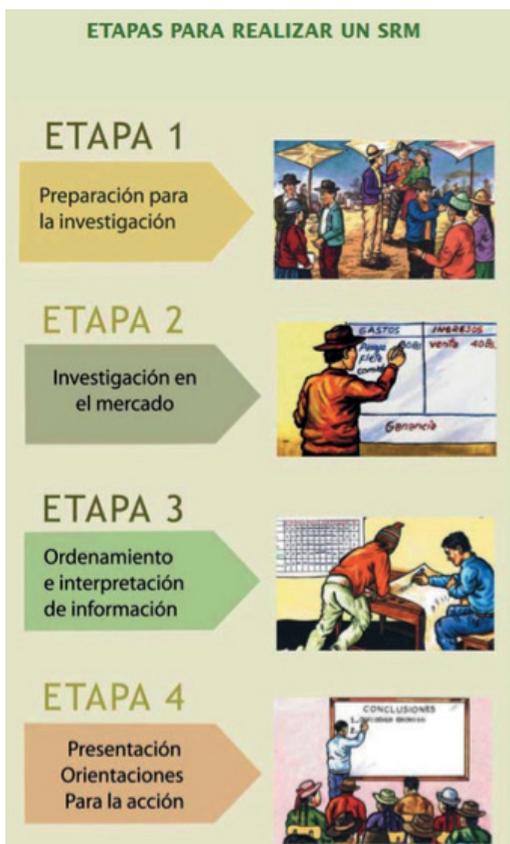
- Conociendo el mercado, sus actores e intereses.
- Identificando oportunidades para colocar productos en el mercado.
- Analizando cuellos de botella que impiden aprovechar las oportunidades.

UTILIDAD DEL SRM

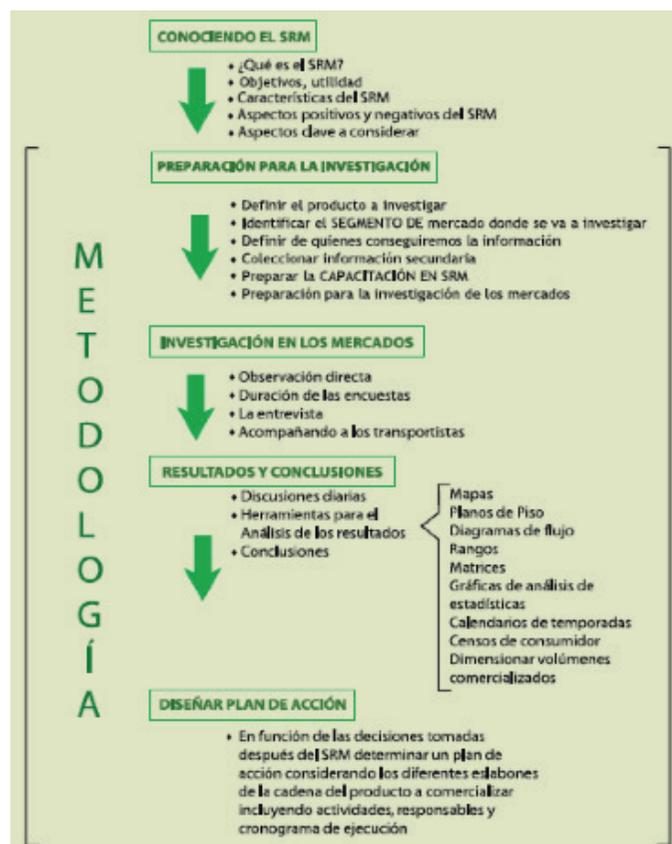
El SRM es un instrumento para conseguir información útil del mercado actual o del mercado potencial (donde hay consumidores que han mostrado un nivel de interés en un producto o servicio) que se ha identificado, como por ejemplo:

- Épocas con precio alto
- Quién hace competencia
- Organización interna del mercado
- Términos y formas de pago
- Costos de producción, post cosecha y comercialización
- Costos de transporte
- Quiénes son potenciales compradores
- Preferencias del consumidor/comprador
- Volúmenes requeridos
- Impuestos

ETAPAS DE UN SRM



METODOLOGÍA DEL SRM



DISEÑO DE LA ENCUESTA

El objetivo es contar con una herramienta que permita organizar el tipo de información que se va a recoger en el mercado. Para recoger la información de mercado, es necesario organizar y priorizar la lista de preguntas clave a recopilar en un formato de encuesta debido a que, para el procesamiento y análisis, será necesario contar con la misma información levantada de diferentes informantes.

PRODUCTO

- ¿Cuáles son las características del producto que la gente compra y la calidad que requieren?
- ¿En qué cantidad y con qué continuidad son los pedidos?
- ¿Cuáles son las procedencias del producto? (preferencias de lugar)
- ¿Los productos sustitutos o complementarios?
- ¿En qué épocas hay mayor oferta?

PRECIO

- Cuáles son los:
 - precios de venta por calidades o variedades
 - costos de producción para cuantificar posible ganancia
 - precios máximos y mínimos
 - precios de la competencia
 - costos de transporte, carga y descarga

PUNTOS DE VENTA Y CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA

- ¿En dónde vender?
- ¿A quién vender? (contactos)
- ¿Cuáles son las temporadas de mayor demanda?
- ¿Cuáles son los destinos del producto?
- ¿Hay perspectivas de crecimiento de la demanda?
- ¿Cuáles son las condiciones de compra, tiempo de pago, crédito?

PROMOCIÓN

- ¿Qué tipo de actividades de mercadeo, publicidad-comunicación realizar y a quién dirigirlas?
- ¿Cuáles son las marcas comercializadas y su posicionamiento en el mercado?
- ¿Qué servicio al cliente es requerido?
- ¿Son valoradas las marcas? ¿El tratamiento post cosecha y la publicidad permiten mejorar el precio?

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis y las discusiones diarias deben ser orientados de tal manera que los resultados obtenidos provean a los grupos información para responder las preguntas claves definidas en la etapa 1 y tomar decisiones en función de ello. Por ejemplo:

- ¿Cuáles son las preferencias del comprador/consumidor (producto, variedad, calidad, procesado o no, tamaño y color de envase etc.)?
- ¿En qué épocas convendría vender?
- ¿Cuál va a ser el precio de venta en cada época?
- ¿En qué lugar hay mayor demanda para el producto?
- ¿Quiénes son los potenciales compradores?
- ¿Durante cuánto tiempo debe esperar para que le paguen?
- ¿De dónde viene la competencia principal?
- ¿Qué requerimientos de transporte hay y con quién podrían contar?
- ¿Qué proceso de conservación post cosecha sería necesario?, etc.

Las decisiones del comprador/comerciante deberán ser:

- ¿Cuáles productos comprar y vender?
- ¿Dónde y cuándo puede obtener los productos?
- ¿A qué precio compra el producto?
- ¿Quiénes son los futuros clientes viables y potenciales?
- ¿Cuál va a ser el margen de ganancia?
- ¿Cuál es el porcentaje de merma de la post cosecha?
- ¿Qué empaque se requiere?

H4: FICHA DE NEGOCIO

1. RESUMEN EJECUTIVO

Título del proyecto:	INCREMENTO DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FLORES DE CORTE
Red empresarial solicitante:	Red de productores de flores “EL PARAÍSO”
Líder de la red empresarial:	Felix Arque Quispe
Ubicación:	La comunidad de Chitapampa se encuentra ubicada en la cuenca del Qesermayo, a veinte minutos de la ciudad de Cusco, distrito de Taray, provincia de Calca, departamento del Cusco. Tiene una altitud de 3500 msnm.
Breve descripción resumen del proyecto:	<p>La red de productores de flores Paraíso está integrada por diez agricultores con experiencia en producción de flores (especialmente de gladiolos) en tiempo de lluvias (una cosecha por año). Hasta la fecha hemos desarrollado las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Pasantía a Huaraz, la mejor zona productora de flores de corte a nivel del país. * Asistencia técnica en la producción de flores que son rentables para el negocio, como (gladiolos, rosas, claveles, crisantemos, astromelias). * Construcción de un invernadero de 80 m2 para producir flores a contra estación. <p>Proyectamos la construcción de invernaderos individuales de aproximadamente 250 m2, para incrementar los volúmenes de producción y luego comercializar las flores de manera conjunta en el mercado local.</p> <p>La demanda de las flores está asegurada debido a que existen alrededor de trescientas empresas que comercializan flores, tales como: florerías, empresas que ofrecen eventos sociales, puntos de venta en ferias sabatinas, dominicales y otras plazas, como los mercados. Los pedidos alcanzan un monto de S/. 2,000 por semana.</p> <p>En la actualidad, las empresas comercializadoras adquieren las flores de productores de otros departamentos, y aun de otros países, lo que eleva los costos de transacción.</p>
Presupuesto:	<p>Monto del proyecto: US\$ 14,000 (100%) Solicitado a APOMIPE: US\$ 10,000 (60%) Aporte de la RED: US\$ 4,000 (40%) Número de integrantes de la red: 10 Aporte de APOMIPE por integrante: US\$ 1,000 Inicio del proceso de articulación: Marzo de 2006 Tiempo de articulación (en meses): 13 meses</p>
Plazo de ejecución del proyecto (número de meses):	5 meses
Fecha de presentación	13 de abril de 2007

2. ANTECEDENTES

Antes de entrar en la época de sequía, los asociados a la red empresarial venimos incrementando la propagación de flores de corte con 10,000 plántulas de crisantemos, claveles y rosas, para contar con suficiente producción en los meses donde el precio es más alto en el mercado del Cusco (ya que no se producen muchas flores por efecto de las heladas).

Esto implica contar con una mayor superficie de terreno techado, así como con estrategias de producción y comercialización conjuntas. Actualmente, nuestra cosecha de flores es comercializada con éxito en el mercado terminal de productores de Huancaro. Esto nos motiva a producir flores a mayor escala.

La red empresarial cuenta con recursos elementales tales como riego por aspersión. Además, disponemos de una cantera de tierra negra, que es un insumo esencial para la producción de flores.

En esta perspectiva, la red empresarial plantea como proyecto estratégico la construcción de invernaderos individuales de aproximadamente 250 m² y la comercialización de la producción de manera conjunta en el mercado local. De esta manera podremos aprovechar el alza de precios de las flores en tiempo de sequía y helada, lo cual nos permitirá mejorar nuestras condiciones de vida.

3. OBJETIVOS

a. Objetivo general

Incrementar los ingresos de la red empresarial por medio de la producción y venta conjunta de flores de corte, ofertando flores durante todo el año.

b. Objetivos específicos o resultados

- Incrementar el volumen de producción de flores en 20% anual.
- Incrementar la productividad por ha en 15%.
- Incrementar los ingresos por venta de flores en 30%.

c. Componentes y actividades

* Incremento de nivel de producción y productividad

- Construcción de invernaderos familiares de 250 m².
- Contar con un centro de acopio y un semillero común, que permita garantizar la calidad de la semilla, autoabastecerse y vender el exceso.
- Contar con instalaciones de riego tecnificado.
- Implementar un plan de producción (siembra, control de plagas y enfermedades, abonos orgánicos, cosecha y acopio).
- Capacitación, asistencia técnica e implementación productiva.

* Incremento de los ingresos por venta: gestión comercial

- Diversificar la oferta de flores, con variedades nuevas para abastecer al mercado con precios competitivos, calidad del producto y continuidad.

* Gestión organizacional y empresarial

- Contratación de gestor de negocios.

4. ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN

- Los integrantes planean ampliar la frontera agrícola gestionando capital de inversión para construir invernaderos familiares integrados a la red empresarial, incorporando mayores superficies de terrenos para el cultivo de flores, siempre que actúen en función de las demandas del mercado.

- Un primer paso para la reducción de costos de producción es utilizar abonos orgánicos preparados por los integrantes de la red y semillas de producción propia, así como para delegar encargados para la distribución y ventas en representación de la red empresarial, lo que exige contar con una movilidad acondicionada para la conservación y el reparto de las flores. La compra conjunta de insumos y materiales directos e indirectos significará un ahorro en los gastos de operación.
- La productividad en los cultivos de flores se incrementará planificando la producción¹, el uso de semillas de calidad y de buen rendimiento y el manejo adecuado de un semillero común, lo que exige contar con instalaciones de riego tecnificado, asegurando una producción continua de flores para abastecer al mercado.
- Para acceder al mercado, la red empresarial debe desarrollar una estrategia de comercialización (marketing), alinear la visión empresarial y fortalecer la organización con un enfoque de mercado, orientándose hacia la diversificación de su oferta de flores con variedades. Luego, es preciso contar con el soporte de un punto de venta en la ciudad del Cusco y un portal web con catálogos virtuales.

5. PRESUPUESTO

RUBRO	MONTO TOTAL US\$	APORTE RED	APORTE APOMIPE	APORTE OTROS
Activos físicos	13.000	4.000	9.000	
Capacitación	1.000		1.000	
Promoción				
Remuneraciones				
Total	14.000	4.000	10.000	

6. ORGANIZACIÓN

La red de productores y comercializadores de flores “El Paraíso” contempla en su estructura organizacional a la Junta Directiva (presidente, tesorero y secretario) y los integrantes de la red empresarial, quienes asumen funciones y responsabilidades asignadas mediante un Reglamento Interno de la red. Como apoyo, cuentan con la participación de un articulador de la red empresarial.

Para la ejecución del proyecto, se adoptará la siguiente estructura organizacional:



¹ Plan de producción para la siembra, control de plagas enfermedades, cosecha y acopio.

ÓRDENES DE COMPRA DE LOS CLIENTES - FLORERÍAS

MELANI'S FLOWER
 De: MARÍA ROSA PALOMINO PALOMINO
 RUC: 10406586389
 Calle: Belen A-1 Santiago - Cusco

ORDEN DE COMPRA

FECHA: 09 de abril 2007

PROVEEDOR: RED DE TRANSPORTES DE FLORES "EL PACO" FECHA DE PAGO: Contra entregaDIRECCION: C.C. CHITAPATA - CUSCO FECHA DE ENTREGA: Inmediato

CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO S/.	TOTAL
180	Doc.	Gladiolos: blancos y rojos	5.00	900.00
180	Doc.	Rosas: diferentes colores	8.00	1440.00
160	Doc.	Crisantemos	5.00	800.00
180	Doc.	Claveles	7.00	1260.00
Son:			Total S/.	4400.00
SOLICITADO POR: <u>MARÍA ROSA PALOMINO PALOMINO</u>			Firma: 	DNI: <u>40658638</u>

EMPRESA: FLOECIA BELEN
 De: EDITH PACEDES PASCOY
 RUC: 10239822237
 Dirección: CALLE BELEN N° 910 - SANTIBAGO-LUNO

ORDEN DE COMPRA

FECHA: 13/04/2007

PROVEEDOR: RED DE PRODUCTORES DE FLORES "EL PARAISO" FECHA DE PAGO: CONTINENTE

DIRECCION: C. C. CHITAPAPA - LUNO FECHA DE ENTREGA: INMEDIATO

CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO SI.	TOTAL
40	Doc.	GLADIOLOS	5.00	200.00
160	Doc.	ROSAS	8.00	1280.00
10	Doc.	CLAVELES	4.00	40.00
40	Doc.	CRISANTEMOS	5.00	200.00
200	Doc.	ASTRORELIAS	6.00	1200.00
Son:			Total Si.	2920.00

SOLICITADO POR: EDITH PACEDES PASCOY

Firma: 
 DNI: 23982223

EMPRESA: FLOREDA "LAS DALIAS"

De: SAIDA QUISPE LLANOS

RUC: ~~10299450372~~

Dirección: Lallo BELEN 910

ORDEN DE COMPRA

FECHA: 27/04/2007

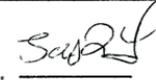
PROVEEDOR: RED PRODUCTORES DE FLORES EL PALMISO FECHA DE PAGO: CONTRO ENTREGA

DIRECCION: C.C. CHATAPOMPA CUSCO FECHA DE ENTREGA: INMEDIATO

CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO SI.	TOTAL
40	DOC	GLADIOLCS	5.00	200.00
160	DOC	ROSAS	8.00	1280.00
80	DOC	CLBUELES	7.00	560.00
40	DOC	CRISANTEMO	5.00	200.00
80	DOC	ASTROFELIAS	6.00	480.00

Son: Total Si. 2720.00

SOLICITADO POR: SAIDA QUISPE LLANOS

Firma: 
DNI: 23945037

H5: FORMATO DE PROYECTO ESTRATÉGICO (PLAN DE NEGOCIO)

El proyecto estratégico no debe tener más de nueve páginas, más anexos, y debe contener los siguientes campos de información:

Ficha de resumen (ficha de negocio): una página

Datos generales
Operación del negocio
Descripción
Presupuesto y plazo

Determinación de demanda objetiva con sustento: media página más anexos

Información histórica de ventas (anexo)
Registro de cuentas actuales (anexo)
Nuevos clientes identificados (anexo)
Contrato de compras intencionales (anexo)
Cartas (de intención de compra) (anexo)
Característica de la demanda de los clientes (media página)

Objetivos general y específico: dos páginas

Resultados esperados
Indicadores
Impacto esperado

Actividades: dos páginas

Análisis de factibilidad: una página

Cronograma y presupuesto: una página

Plan de contingencia (puntual), teniendo en cuenta aspectos como clima, tiempo, etc.

H6: TIPOLOGÍA DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

A partir de la experiencia de campo, se ha podido diferenciar una tipología de proyectos estratégicos que permite a los productores aprovechar una oportunidad clara de negocio.

La mayoría de estos proyectos se orienta a que los productores puedan agregar a la fase productiva una fase adicional que corresponde a otro eslabón de la cadena productiva, ya sea hacia adelante o hacia atrás.

A continuación se detalla la tipología de proyectos estratégicos recomendada:

Proyectos de aprovisionamiento de insumos y servicios (vínculos hacia atrás). Estos proyectos están orientados a reducir los costos de compra y de contratación de servicios que contribuyen a la elaboración del producto final. Su objetivo es obtener una mayor eficiencia con el eslabón previo de la cadena productiva: los proveedores; por eso se les identifica como proyectos con vínculos hacia atrás.

Estos proyectos comprenden la compra en conjunto o producción de materias primas utilizadas en su actividad productiva o en la ejecución de servicios para la producción.

a. Compras conjuntas y producción de insumos

- Instalación de un módulo para procesar alimento balanceado para aves menores.

b. Centros de servicio (diseño, corte, acabados, mantenimiento)

- Centro de servicios alimenticios/veterinario para el ganado lechero.
- Red de productores de cuy que integran verticalmente a la fase agrícola una fase industrial, a través de la adquisición y operación de una planta de beneficio.
- Red de productores de mango que integran a la fase agrícola una fase industrial, a través de la integración vertical de una planta de empaque.

Integración de procesos del próximo eslabón en la cadena productiva (vínculos hacia adelante). Los proyectos de integración de procesos del próximo eslabón de la cadena productiva están orientados a incrementar los ingresos a partir de la articulación con nuevos clientes y mercados.

Este tipo de proyectos busca obtener una mayor eficiencia con el eslabón posterior de la cadena productiva: el mercado, por eso se les identifica como proyectos con vínculos hacia delante (hacia los consumidores).

Estos proyectos comprenden la comercialización de bienes y servicios o la implementación de mejoras para acceder a mercados derivados al consumidor final.

a. Instalación de un punto de venta para acceder al consumidor final

- Instalación de un módulo para comercializar leche fresca a los clientes del supermercado Mega, en la ciudad del Cusco.
- Creación de un área de ventas conjuntas en el circuito turístico de Magdalena de Cao (La Libertad).

b. Implementación de mejoras para acceder y mejorar las ventas en mercados derivados

- Producción de queso mozzarella para pizzerías.
- Mejora de producto para abastecer una tienda en Cusco.
- Incremento de la producción de kiwicha para abastecer pedidos para exportación.

H7: PLAN DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO ESTRATÉGICO

PLAN DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO ESTRATÉGICO

UBICACIÓN		DATOS GENERALES				
REGIÓN	Cusco	DURACIÓN		Beneficiarios		
PROVINCIA	Cusco	INICIO:	FIN:	N.º de familias	Varones	Mujeres
DISTRITO	San Sebastián	Feb. 10	Jul. 11	10	5	5
COMUNIDAD	Ccorao					

NOMBRE DEL PROYECTO	Incremento de la producción y comercialización de flores de corte							
OBJETIVO GENERAL	Fortalecer e incrementar la producción y comercialización de flores de corte en contraestación y temporada normal para el mercado regional de manera conjunta; de esta manera, aprovechar la demanda creciente de flores en el mercado del Cusco como una alternativa atractiva en relación con los oferentes extrarregionales.							
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PRODUCTOS / ACTIVIDADES	INDICADOR	CRONOGRAMA					
			MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Componente 1: Implementación de la infraestructura productiva	1.1 Construcción de invernaderos individuales	10	X	X				
	1.2 Instalación técnica de 1,000 plantones de flores por invernadero	1,000	X	X				
	1.3 Mejoramiento de las plantaciones tradicionales de flores de corte a campo abierto (claveles, crisantemos, gladiolos, etc.)		X	X	X	X	X	
Componente 2: Mejora de la producción técnica de flores de corte	2.1 Instalación de las plantaciones de flores de corte en invernaderos y a campo abierto	1,200 m		X	X	X		
	2.2 Manejo de plantaciones de flores de corte (control de plagas y enfermedades, fertilización, abonamiento, etc.)			X	X	X	X	X
	2.3 Desarrollo de actividades de cosecha y post cosecha en flores de corte (corte, selección, empaçado, almacenamiento y transporte)	88 docenas/mes						
Componente 3: Comercialización conjunta de flores de corte	3.1 Identificación e instalación de puntos de venta en la ciudad del Cusco	3 PV					X	X
	3.2. Implementación de producción y ventas							X
	3.3. Implementación de sistemas y estrategias de promoción de flores de corte	2						X
	3.4 Venta de flores en mercados identificados	88 docenas/mes						X
	3.5 Implementación de la formalización de la red para la venta de flores de corte	1 consorcio						X
Componente 4: xxxxxx xxxxxx	4.1 Actividad...						X	X
	4.2 Actividad...							X
	4.3 Actividad...							X

H8: INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO ESTRATÉGICO

I. OBJETIVO DE LA GUÍA DE INFORME DE AVANCE

La presente guía ha sido concebida con el objetivo de establecer un procedimiento práctico y sencillo que permita elaborar de manera clara y concisa los resultados alcanzados con la ejecución de los proyectos estratégicos de las redes empresariales.

II. LOS USUARIOS

La presente guía constituye una herramienta para los articuladores, quienes llevarán a cabo el proceso de evaluación de los resultados del proyecto estratégico, junto con los productores de las redes empresariales, a través del llenado del formato en cuestión.

III. MÉTODO DE ELABORACIÓN DEL INFORME DE AVANCE DEL PROYECTO ESTRATÉGICO

Descripción del formato: Informe de avance del proyecto estratégico

El informe de avance del proyecto estratégico es un documento breve y sencillo que describe los resultados alcanzados por las redes con la ejecución de los proyectos estratégicos. Este informe deberá ser elaborado cada tres meses para hacer seguimiento de las actividades realizadas.

El formato del informe de proyectos estratégicos agrupa once puntos. A continuación se describe cada uno de estos.

1. Datos de la red ejecutora

Los datos que se deberán colocar son los siguientes:

Nombre: Red de productores de cuy Herleva		
Nº integrantes: 9	Inicio de articulación: 1/5/2006	Presentación de piloto: 15/7/2006
Sector: Agropecuario	Comunidad: Isocucho	Distrito: Condebamba
Producto(s): Cuy	Provincia: Cajabamba	Departamento: Cajamarca

2. Nombre del proyecto

En este espacio se deberá colocar el nombre del proyecto.

3. Objetivo general del proyecto/Finalidad

En esta sección se deberá colocar el objetivo general del proyecto.

4. Resultados del proyecto

En esta sección se deberá colocar en la primera columna cada uno de los resultados propuestos en el documento de presentación de proyectos estratégicos. En la columna titulada “Nivel de cumplimiento” se deberá colocar, en porcentajes, el nivel de cumplimiento de la actividad.

En la fila posterior, se deberá colocar la explicación de los resultados no alcanzados o sobrecumplidos.

5. Informe de actividades

En esta sección se deberán colocar todas las actividades propuestas y una explicación indicando si se cumplió lo que se propuso, por qué no se hizo lo que se propuso y qué se hizo o hará en su lugar.

6. Periodo de ejecución del proyecto

En esta sección se deberá colocar lo siguiente:

PERIODO APROBADO	PERIODO EJECUTADO	RAZONES DE LA DIFERENCIA / DESCRIPCIÓN
Inicio: <i>Día/Mes/Año</i> Fin: <i>Día/Mes/Año</i> Plazo: <i>Nº de meses</i>	Inicio: <i>Día/Mes/Año</i> Fin: <i>Día/Mes/Año</i> Plazo: <i>Nº de meses</i>	

7. Recursos del proyecto

En esta sección se deberá colocar lo siguiente:

RECURSOS APROBADOS	RECURSOS EJECUTADOS	RAZONES DE LA DIFERENCIA / DESCRIPCIÓN
<i>Red</i> <ul style="list-style-type: none"> • S/. XXXX 	<ul style="list-style-type: none"> • S/. XXXX 	
<i>APOMIPE</i> <ul style="list-style-type: none"> • S/. XXXX 	<ul style="list-style-type: none"> • S/. XXXX 	

Si el proyecto es cofinanciado por un tercer actor, deberá incluirse una tercera fila.

8. Lecciones aprendidas

En esta sección se deberán colocar las lecciones aprendidas en el diseño y ejecución del proyecto estratégico. Las lecciones pueden ser de cualquier índole y abarcan las lecciones aprendidas por los articuladores y por los productores.

9. Dificultades encontradas

En esta sección se deberán colocar las dificultades encontradas en el diseño y ejecución del proyecto estratégico. Al igual que en las lecciones aprendidas, las dificultades abarcan las halladas por el articulador o productores.

10. Soluciones implementadas

En esta sección se deberán colocar las soluciones implementadas para resolver las dificultades encontradas.

11. Recomendaciones

En esta sección se deberán colocar recomendaciones para optimizar el proceso de diseño y ejecución de los proyectos estratégicos.

H9: FORMATO DE INFORME DE CIERRE DE PROYECTO ESTRATÉGICO

1. Datos de la red ejecutora	Nombre: Red de productores lácteos Santa Rosa		
	N.º integrantes: 12	Inicio de articulación: 1/9/2005	Presentación de piloto: 30/11/2005
	Sector: Lácteo	Comunidad: Menocucho	Distrito: Laredo
	Producto(s): Leche fresca de vaca.	Provincia: Trujillo	Departamento: La Libertad
2. Nombre del proyecto	Instalación de un centro de servicios alimenticio veterinario para ganado lechero en el Centro Poblado Menocucho - Laredo - Trujillo - Perú.		
3. Finalidad	Incrementar los ingresos de los integrantes de la red de productores lácteos Santa Rosa mediante el cumplimiento de exigencias de calidad de empresas acopiadoras de leche fresca.		
5. Resultados del proyecto	Propuestos		Nivel de cumplimiento
	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de producción de leche por día en un 10% 		<ul style="list-style-type: none"> Explicar si se cumplió o no este indicador y dar detalles.
	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de precio por mejora de sólidos totales en un 5% 		<ul style="list-style-type: none"> Explicar si se cumplió o no este indicador y dar detalles.
	<ul style="list-style-type: none"> Doce integrantes preparan en forma conjunta su alimento balanceado con una formulación específica para cada uno 		<ul style="list-style-type: none"> Explicar si se cumplió o no este indicador y dar detalles.
	<ul style="list-style-type: none"> La red abastece en forma conjunta a grandes empresas acopiadoras de leche con radio de acción en Laredo 		<ul style="list-style-type: none"> Explicar si se cumplió o no este indicador y dar detalles.
	<ul style="list-style-type: none"> La red asegura una gestión del proyecto mediante la contratación de personal calificado 		<ul style="list-style-type: none"> Explicar si se cumplió o no este indicador y dar detalles.
Explicación de resultados no alcanzados o sobrecumplidos			
<ul style="list-style-type: none"> Dar una explicación no resumida sobre las razones por las que no se dieron ciertos resultados propuestos, o resultados que superaron lo previsto. 			
6. Informe de actividades (precisar los actores involucrados en cada actividad)	Manejo ganadero: Se ha logrado una alianza con el doctor Juan Carlos Baltodano, que consiste en un apoyo valorizado no monetario hasta que la red se consolide con su proyecto estratégico y pueda efectuar algún pago o canje con servicios de mezcla de alimento o uso de los equipos de inseminación. Actualmente la labor realizada consiste en: <ul style="list-style-type: none"> . Diagnóstico ganadero. . Visitas <i>in situ</i> a cada uno de los establos. . Reuniones de trabajo para información sobre formulaciones de raciones alimenticias. . Uso de pre mezclas en la dieta alimenticia del ganado vacuno. . Preparación de pancamel para la venta a terceros. 		
	Infraestructura para preparación de alimento balanceado: <ul style="list-style-type: none"> . Limpieza y acondicionamiento de local. . Instalación de portón metálico. . Cercado y techado de local. . Acondicionamiento de local (balanza, cilindros, mesas, estantes, computadora, cosedora de sacos, entre otros). . Cotización y compra de motores. . Cotización y encargo de confección de máquina moledora/enmelazora y mezcladora horizontal. . Construcción de bases para sentar motores, maquinaria y equipos. . Prueba piloto de maquinaria y equipo. . Ajustes a la instalación de maquinaria. . Prueba. Detallar lo realizado.		

	<p>Uso de insumos innovadores en la formulación de alimento balanceado:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Uso de torta de soya en la ración alimenticia para el ganado de los integrantes de la red empresarial, con la finalidad de contribuir a la mejora de la calidad de la leche. . Uso de polvillo de arroz (Niolen) y Hominin como sustitutos de maíz para reducir costos de producción de alimento balanceado. . Identificación de pre mezclas de la empresa PURINA para usar en la dieta del ganado. <p>Comercialización de leche fresca:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Se está abasteciendo a las empresas Gloria y NESTLÉ. <p>Contratación de gerente (gestor de negocios):</p> <ul style="list-style-type: none"> . Por iniciativa propia, la red empresarial ha contratado un profesional para el apoyo en la gestión del proyecto. <p>Contratación de personal de apoyo administrativo / contable:</p> <ul style="list-style-type: none"> . La red empresarial ha logrado un acuerdo con la señora Irma Zavaleta para que cumpla las labores de apoyo a la gestión administrativa: . Manejo de caja chica . Acopio de documentos . Acuerdos de reuniones . Apoyo a tesorera 		
7. Periodo de ejecución del proyecto	<p>Periodo aprobado</p> <p>Inicio: 1/6/07 Fin: 28/2/08 Plazo: 9 meses</p>	<p>Periodo ejecutado</p> <p>Inicio: 1/6/07 Fin: 28/2/08 Plazo: 9 meses</p>	<p>Razones de la diferencia / Descripción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se ejecutó en el plazo aprobado.
8. Recursos del proyecto	<p>Recursos aprobados</p> <p><i>Red</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • S/. 15.728 	<p>Recursos ejecutados</p> <p>S/. 15.759</p>	<p>Razones de la diferencia / Descripción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se verificó el aporte monetario según presupuesto. • El aporte valorizado se ejecutó según presupuesto.
	<p><i>Terceros</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • - 	<ul style="list-style-type: none"> • - 	<ul style="list-style-type: none"> • -
	<p><i>APOMIPE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • S/. 23.525 	<ul style="list-style-type: none"> • S/. 23.430 	<ul style="list-style-type: none"> • Se desembolsó lo acordado, aunque existe un saldo por rendir de S/. 105. Esto se explica por la tasa cambiaria, en la compra de maquinarias y equipo.
9. Lecciones aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se presenten proyectos que involucran construcciones y edificaciones, así como el montaje de maquinaria y equipos, los tiempos mínimos para la puesta en marcha no es menor de tres meses. • Asimismo, existen costos ocultos de consideración que no se estipulan en los proyectos y son asumidos por los grupos (logística, gestión, teléfono, movilidad, comunicación). • Se tiene que trabajar muy de la mano con proveedores de maquinaria y equipos 		
10. Dificultades encontradas	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para encontrar proveedores de maquinaria y equipos que cumplan lo establecido. 		
11. Soluciones implementadas	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento constante al cumplimiento de acuerdos. 		
12. Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe prever la presencia del articulador con mayor constancia en los arranques de los proyectos estratégicos. • Contar con su gerente desde el inicio de los proyectos estratégicos. 		

Quienes suscriben han constatado la veracidad de toda la información vertida en el presente informe; específicamente, han verificado el cumplimiento de los resultados obtenidos (sección 5) y la ejecución real de los aportes declarados (sección 8).

LÍDER DE LA RED

ARTICULADOR

V° B° JEFE UAR

fase 6 Gestión del negocio conjunto





OBJETIVO

Acompañar la gestión del negocio conjunto en la perspectiva de su sostenibilidad.

RESUMEN

En esta fase, la red empresarial 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 responsabilidades y el articulador asume poco a poco el rol de gestor del negocio, que puede ser cofinanciado de manera temporal y decreciente por la institución que apoya el proceso.

Se establece un plan de monitoreo y un fondo de consolidación del negocio para ayudar a la red empresarial a enfrentar los nuevos retos que se presenten en la gestión, con el objeto de que el negocio funcione independiente y sosteniblemente.

DURACIÓN ESTIMADA

La duración de esta fase está determinada por las características del negocio desarrollado por la red empresarial. El tiempo mínimo sugerido es de seis meses.



OJO: Se aclara que esta duración es tentativa, pues dependerá del grado de avance de la red empresarial en su proceso de articulación.



PASO 1: APOYO EN LA GESTIÓN DEL NEGOCIO

Objetivo de este paso

Asegurar el acompañamiento en la gestión del negocio conjunto de manera sostenible.

¿En qué consiste el apoyo en la gestión del negocio?

Consiste en el acompañamiento y asesoría del articulador en la fase de gestión del negocio emprendido o en la operatividad de este. Previamente, la red empresarial se encuentra sensibilizada acerca de la nueva etapa que tiene que asumir para que el negocio sea exitoso.

¿Quién es el gestor de negocios?

Es el articulador local con conocimiento y manejo de instrumentos de gestión empresarial que da soporte a la consolidación de la red empresarial en el relacionamiento comercial con los clientes y proveedores, así como en otros aspectos importantes.



Es necesario diferenciar el rol que cumplirá el articulador de la red. Este rol está orientado al de un gestor de negocios, no al de un gerente de una gran empresa. En el cuadro de la siguiente página se diferencia algunos roles claves del articulador como gestor de negocios y de un gerente de una mediana o grande empresa.

Para estos fines se requiere:

Sensibilizar a la red empresarial en la nueva etapa de gestión del negocio

El articulador o la institución promotora deberán sensibilizar a los productores, desde el inicio del proceso de articulación, sobre la importancia de asegurar la gestión del negocio. Para ello será necesario socializar con los integrantes acerca de la importancia de la fase y el apoyo que se debe tener en la gestión del negocio. En esta fase, es importante compartir información y materiales con ejemplos concretos para diferenciar el apoyo en la gestión del negocio, o experiencias que puedan ayudar a entender la necesidad de contar con el soporte en la gestión del negocio (H1).

ARTICULADOR COMO GESTOR DE NEGOCIOS:

- Acompaña al desarrollo del negocio conjunto.
- Apoya a la red empresarial en la operatividad de herramientas de gestión empresarial.
- Apoya en el proceso para desarrollar actividades productivas, con el fin de generar rendimientos.
- Transfiere capacidades a los miembros de la red en la gestión del negocio conjunto y fortalece los liderazgos internos de la red empresarial.
- Apoya en la adopción y en la toma de decisiones sobre las estrategias, planes y acciones relacionadas con la gestión del negocio.
- Ayuda a evaluar situaciones del entorno, externo e interno, relacionado con el negocio.
- Cumple con un rol de liderazgo.

GERENTE DE UNA MEDIANA O GRAN EMPRESA:

- Desarrolla actividades de gestión de los asuntos de una empresa.
- Tiene que ver con el control de las actividades de planeación, organización, dirección y control de los asuntos del negocio.
- La gerencia es una función administrativa dentro de una estructura organizacional.
- Trabaja con modelos ya establecidos que se han planteado desde el inicio de la propia empresa
- La función gerencial es de mediano o largo plazo.
- La gerencia en la empresa es un nivel que tiene incidencia expresa en los procesos.
- Puede representar a la empresa frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos por los socios de la empresa.

PASO 2: GESTIÓN DEL NEGOCIO

Objetivo de este paso

Asegurar que los productores o micro empresas operen su negocio de manera sostenible una vez que su proyecto estratégico haya culminado, y que los integrantes de la red empresarial manejen instrumentos y herramientas básicas de gestión empresarial en las que se debe

OJO: Para contribuir a generar relaciones sostenibles con los clientes, el articulador como gestor de negocio deberá:

- Asesorar en el trabajo de innovación y el valor agregado en los productos de la red empresarial.
- Resaltar la importancia de la adaptabilidad de la red empresarial a las variables del mercado (calidad del producto, continuidad, cantidad requerida, precio, etc.).
- Usar herramientas tecnológicas claves en comercialización.
 - Generar el empoderamiento de todas las redes empresariales en el proceso de comercialización 4P (precio, producto, plaza y promoción).



Herramientas disponibles:

- H1: “Pautas para la sensibilización sobre apoyo en la gestión del negocio” (Pág. 157)

prestar mucha atención a los aspectos de mercadeo, financiamiento, interrelación comercial y a la operatividad administrativa del negocio conjunto.

¿En qué consiste este soporte?

La red empresarial deberá contar con un plan de gestión del negocio conjunto, para implementar y monitorear su proceso.

a. Elaborar un plan de gestión del negocio conjunto

Se debe elaborar un plan de acción solo de la fase 6, donde se aterrice en un plazo de seis meses en aspectos importantes para el funcionamiento del negocio conjunto, como mercadeo, organización y administración, manejo financiero, producción para la comercialización, etc. (ver H2).

1. Mercadeo. Significa tener presente que, cuanto más se conoce el mercado, mayores posibilidades hay de lograr el éxito. En este sentido, se deben tener presentes los cuatro elementos que caracterizan el mercadeo:

- **Producto.** Qué producto y cómo lo quiere el mercado, significa considerar la frecuencia de los clientes y cuáles son los productos que más consumen, necesitan o prefieren. Significa también producir o adquirir los productos en cantidades adecuadas a nuestra capacidad de venta.
- **Promoción.** Es influir para que compren lo que se ofrece. Por ejemplo, nombre de la empresa,

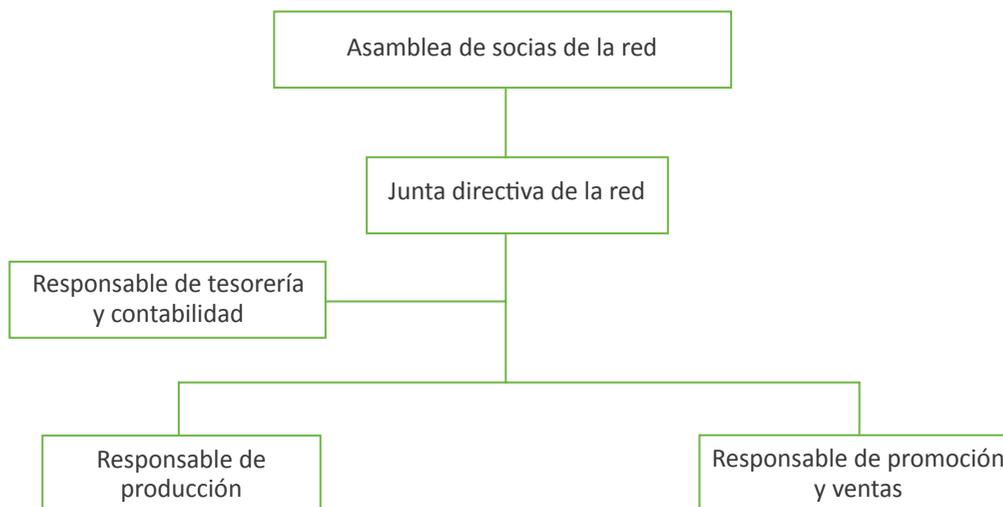
ubicación, lo que se vende, ventajas de comprar el producto.

- **Plaza.** Lugar donde está la clientela y se realizan las ventas. Para conocerla, se debe identificar al cliente y encontrar las respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Qué les gusta?, ¿Cuánto compran? ¿Dónde compran?, ¿Cuánto compran?, ¿Qué los motiva a comprar?
- **Precio.** Valor de dinero que se da al producto o servicio, o cantidad de dinero que se paga por una mercancía o servicio.

2. Organización y administración. Significa:

- Determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo, estableciendo la autoridad y asignando responsabilidad a las personas que tendrán a cargo estas funciones.
- Es la manera de diseñar la estructura de un negocio o empresa, que incluye la determinación de las tareas a realizar, quién las debe realizar, cómo se agrupan las tareas, quién reporta a quién y dónde se toman las decisiones.
- Se recomienda elaborar un organigrama que permita identificar las responsabilidades y funciones.

EJEMPLO DE UN ORGANIGRAMA BÁSICO





Funciones generales del organigrama

Asamblea de socios de la red empresarial. Es la máxima autoridad de la red empresarial y determina las acciones de corto mediano y largo plazo.

Junta directiva. Son quienes se responsabilizan de velar por el cumplimiento de los acuerdos de la red empresarial y la toma de decisiones, y representan a la red empresarial en el relacionamiento público y privado.

Responsable de tesorería y contabilidad. Se encarga de administrar los ingresos económicos de la red empresarial, dando a conocer de todos los movimientos y gastos en forma clara y con documentos sustentatorios cada vez que sea pertinente.

Responsable de producción. Se ocupa de asegurar el cumplimiento del proceso productivo y de la obtención del producto con calidad.



Responsable de promoción y ventas. Se responsabiliza de poner en marcha las ventas y el plan de marketing del negocio conjunto.

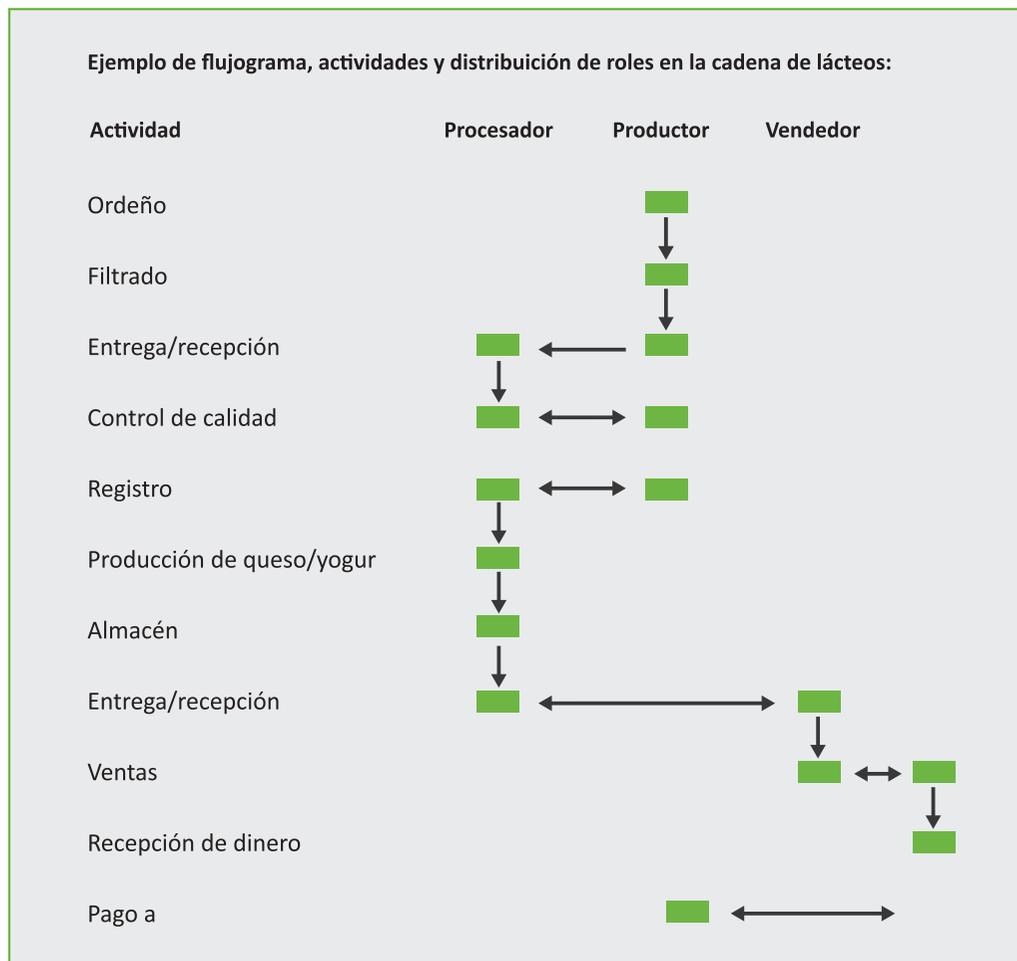
Del mismo modo, será necesario planificar con anticipación el quehacer del futuro de la red empresarial como empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la red empresarial.

3. Manejo financiero. Significa considerar la seriedad en la gestión económica del negocio desarrollado. Para esto será necesario llevar:

- Un adecuado registro contable básico, donde se visualicen claramente los ingresos, egresos, inventarios, costos de producción y márgenes de utilidad.
- Del mismo modo, el manejo financiero significa obtener dinero y crédito al menor costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la red empresarial para lograr máximos rendimientos.

4. Producción para la comercialización, logística de abastecimiento y distribución.

- Se refiere a que los procesos para obtener el producto final tienen que estar claramente definidos y establecidos.
- Al mismo tiempo, significa asegurar la logística, suministrando los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los clientes con el producto de la red empresarial, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información, etc. Para esto se recomienda elaborar un flujograma del proceso.





b. Monitoreo del plan

Se debe hacer el monitoreo al plan de gestión de manera que se pueda ir conociendo y midiendo el desarrollo del negocio de la red empresarial. De esta manera, la entidad de apoyo establece mecanismos para asegurar la sostenibilidad del negocio conjunto y generar aprendizajes en los productores o micro empresas.

Se sugiere establecer en un inicio visitas frecuentes a la red empresarial, para luego realizarlas de manera más espaciada a medida que los negocios se consolidan. En estas visitas, el articulador discute con los productores diversos temas relacionados con el negocio, con el objetivo de identificar



Herramientas disponibles:

- H2: “Modelo del Plan de gestión del negocio conjunto” (Pág. 160)
- H3: “Modelo de seguimiento de ventas y producción de las redes empresariales” (Pág. 161)



formas en las que la institución de apoyo o los mismos productores o micro empresas contribuyan a su desarrollo.

PASO 3: FORMALIZACIÓN

Objetivo de este paso

Brindar ventajas y estabilidad al negocio conjunto desarrollado por la red empresarial, actuando dentro del marco de las leyes del país, con lo cual se obtienen beneficios y se adquieren responsabilidades.

Esta formalización significa:

- Formalizar las ventas, lo cual se puede hacer a través del RUC del líder o, dependiendo del nivel de ventas, se puede optar por el consorcio sin contabilidad independiente.
- Formalizar la red empresarial cuando el volumen del negocio baste para cubrir los costos fijos de una empresa. Para los productores rurales del sector agropecuario se recomienda la cooperativa de servicios; esto les permitirá aprovechar los incentivos tributarios dirigidos al productor de la red empresarial.



Algunas ventajas de la formalización de la red empresarial:

- Genera confianza en el cliente.
- Permite a la red empresarial participar en concursos públicos y adjudicaciones como proveedores de bienes y servicios.
- Brinda oportunidades para participar en fondos concursables y programas apoyados por el gobierno.
- Ofrece acceso a mejores oportunidades de negocios.
- Las responsabilidades son compartidas entre los miembros de la red empresarial.
- Se conoce el rendimiento de las inversiones del negocio conjunto a través de la evaluación de los resultados económicos.
- Ofrece acceso a fuentes de financiamiento.
- Genera identificación de los integrantes de la red empresarial con el negocio, ya que esta adquiere un valor al constituirse legalmente.
- Brinda una imagen de ética y responsabilidad de los socios, lo que a la vez proporciona valor agregado a sus productos y servicios.



¿Cómo realizar esta formalización?

- Ajustar el reglamento interno elaborado al inicio del proceso de articulación, dadas 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.
- Guiar al grupo (si se considera necesario) y vincularlo con un asesor jurídico externo especializado que evalúe las características particulares de la red empresarial y busque la mejor forma jurídica.

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

Usar las pautas para la formalización del negocio.

- Identificar el mejor momento para que la red empresarial pase por el proceso de formalización. Lo ideal es esperar a que los grupos tengan la necesidad real de formalizarse.



RED LUCERO

CÁLCULO DE COSTOS Y PUNTO DE EQUILIBRIO

	AÑO	MES	DÍA
PRODUCCIÓN / LITROS	8760.00	730.00	24.00
COSTO VARIABLE TOTAL	6614.69	551.22	18.12
COSTO FIJO TOTAL	3173.21	264.43	8.69
COSTO DE PROD. TOTAL	9787.86	815.65	26.82
COSTO VARIABLE UNITARIO	0.76	0.76	0.76
COSTO FIJO UNITARIO	0.36	0.36	0.36
COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	1.12	1.12	1.12
PRECIO DE VENTA	1.00	1.00	1.00
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	0.24	0.24	0.24

- Realizar un análisis sobre los beneficios y costos de la formalización.
- Sensibilizar a la red empresarial, junto con el asesor contratado, sobre los beneficios de la formalización a través de ejemplos numéricos y planteamiento de escenarios posibles.
- Realizar visitas a otras redes empresariales ya formalizadas que puedan dar testimonio sobre las ventajas de la formalización.

VERIFICANDO LAS ACCIONES REALIZADAS EN LA FASE 6

ACCIONES	VERIFICACIÓN		FUENTE DE VERIFICACIÓN
	SÍ	NO	
El negocio conjunto ha alcanzado o superado el punto de equilibrio entre sus gastos totales y sus ingresos propios.	✓		Estados financieros del negocio conjunto
Tanto el negocio conjunto como los socios que lo conforman cuentan con opciones de acceso a servicios financieros y no financieros relacionados con los productos o servicios que ofertan.	✓		Contratos, facturas y comprobantes de pago

HERRAMIENTAS FASE 6

H1: PAUTAS PARA LA SENSIBILIZACIÓN SOBRE APOYO EN LA GESTIÓN DEL NEGOCIO

Es importante que el articulador logre sensibilizar a la red empresarial, pues en la práctica se ha observado que muchas veces las redes fracasan debido a que no cuentan con una buena administración. Por ello, es recomendable que el articulador pase a cumplir un rol de gestor de negocios. Sin embargo, a menudo los productores se muestran resistentes a dar este paso y suelen presentar las siguientes situaciones, que generan un desperdicio de tiempo y dinero:

1. No lo necesitamos.

La resistencia es total y el grupo de productores no acepta la idea de contar con un gestor de negocios. La consecuencia es que la red va a la deriva, debido a que nadie la dirige ni administra. Esta fase puede durar varias semanas —y a veces meses—, con el riesgo de que la red empresarial se desintegre por falta de guía y administración. Puede darse el caso de que los productores sean conscientes de la situación y decidan contratar a alguien que se haga cargo de la gestión del negocio de la red, y entonces se presenta el siguiente patrón.

2. Sí, pero que sea uno de nosotros.

Los productores aceptan delegar la gestión del negocio a alguien que sea miembro de la red empresarial. La realidad es que es mejor que la gestión de la red vaya a la deriva que tener una red en la que uno de los productores socios cumpla ese rol. Generalmente la consecuencia es la desconfianza hacia el socio gestor. El motivo de desconfianza más común es el pensar que este administra “jalando agua para su molino”: generalmente se presenta un conflicto de magnitud y la red puede sucumbir ante él. En los casos en que la red empresarial sobrevive al conflicto, los productores o micro empresas pueden presentar la siguiente respuesta.

3. Está bien, lo contratamos, pero que no nos cueste mucho.

Los productores o micro empresas deciden contratar a un gestor de bajo costo. Por lo general contratan a un recién egresado de una carrera de administración de empresas. En la mayoría de los casos, un gestor inexperto no funciona y pasa a desempeñarse como un asistente. Hay que remarcar que las funciones de un gestor se orientan a incrementar las ventas y a mantener una cartera de cobranzas sana, lo que resulta sumamente difícil para un egresado sin experiencia. Con esta situación, la red empresarial también corre el peligro de desintegrarse por falta de una gestión adecuada. Sin embargo, si logra sobrevivir, generalmente se presenta la siguiente situación.

4. Está bien, contratamos a un profesional (el articulador)

En esta fase, los productores finalmente contratan a un gestor experimentado que generalmente es capaz de realizar lo que no pudieron lograr los productores de forma individual. Por ejemplo, vender en nuevos nichos de mercado. Para ese momento, el articulador debe ya presentar las condiciones necesarias para hacerse cargo de la gestión del negocio de la red empresarial.

Para evitar que estas situaciones se den, se sugieren las siguientes estrategias:

Realizar pasantías a casos exitosos.

Una de las estrategias más efectivas para que los productores tomen conciencia de la importancia de contar con apoyo en la gestión del negocio es que observen directamente los beneficios que se pueden obtener debido a la contratación del servicio.

En ese sentido, el articulador deberá organizar una visita a una red empresarial que haya tenido una experiencia de articulación exitosa para recabar testimonios de los beneficios de contar con un articulador convertido en gestor de negocios. De esta manera, la red empresarial que esté por culminar el proceso de articulación observa y escucha de productores o micro empresas de su mismo entorno cómo es que el gestor contribuye al éxito del negocio. El articulador deberá procurar que la visita y las conversaciones que se realicen giren en torno a la siguiente pregunta: ¿qué ha logrado el gestor que no habría podido hacer la red empresarial en su ausencia?

Presentación de testimonios.

Los testimonios de productores o micro empresas de redes empresariales exitosas permiten, al igual que las pasantías, que los productores escuchen de primera mano cuáles son los beneficios de tener un gestor de negocios. Por ello, los articuladores deberán seleccionar a productores líderes o empoderados que puedan explicar claramente su experiencia a los miembros de la red empresarial en proceso de articulación.

Evaluación de casos con apoyo en la gestión del negocio vs. casos sin apoyo en la gestión del negocio.

La comparación entre casos de redes empresariales con y sin apoyo en la gestión del negocio permite que los productores o micro empresas en proceso de articulación conozcan los beneficios de contratar a un gestor y que sepan lo que podría pasar con la red en el caso que no contraten a un gestor de negocio. Por ello, el articulador deberá evaluar y seleccionar dos casos paradigmáticos que permitan alcanzar el objetivo propuesto.

Explicitar los beneficios de contar con un gestor de negocios.

Durante las reuniones grupales y la planeación y ejecución de las diversas actividades, el articulador deberá explicar y discutir cuáles son los beneficios de contar con un gestor de negocios, que se detallan a continuación:

- Permite el acceso a nuevos mercados.
- Evalúa las áreas problemáticas y propone cambios.
- Gestiona la implementación de mejoras.

Contratar al gestor de negocios (articulador) durante la implementación del proyecto estratégico.

La mejor manera de sensibilizar a los productores o micro empresas es que ellos mismos experimenten los beneficios de contratar a un gestor de negocios. Por ello, se sugiere que la institución de apoyo contrate al articulador como gestor de negocios durante la implementación del proyecto estratégico por un periodo temporal, sujeto a que de ahí en adelante se financie de manera decreciente.

Explicar las diferentes formas de financiamiento y contratación de los gestores de negocios.

A menudo, uno de los principales obstáculos para contratar a un gestor es que el negocio iniciado con la ejecución del proyecto estratégico todavía no es lo suficientemente rentable como para pagarle. Por ello, como estrategia de sensibilización, los articuladores deben explicar a las redes empresariales los diferentes métodos de financiamiento y contratación que buscan solucionar este y otros problemas que forman parte de las razones por las cuales las redes empresariales suelen rehusar la idea de contar con un gestor de negocios.

El método de financiamiento más recomendado se basa en que la institución de apoyo, en una primera etapa, financie de manera temporal (tres meses aproximadamente) la contratación del gestor, y luego lo cofinancie en forma decreciente, hasta que la red empresarial lo financie por completo. De esta manera, las redes empresariales tienen un periodo inicial donde observan y experimentan los beneficios de tener al articulador como gestor de negocios, y luego, a medida que el negocio se consolida, las redes empiezan a solventar dicho gasto.

En cuanto a la contratación del articulador como gestor de negocios, por un lado puede establecerse primero un contrato por unos pocos meses, de manera que sirva como periodo de prueba.

Incluir en el reglamento interno que habrá un momento en el que se deberá contratar a un gestor de negocios.

Desde el inicio del proceso de articulación, el articulador debe comentar que habrá un momento en la vida de la red empresarial en el que será necesario contratar a un gestor de negocios. Por ello, sería importante lograr que los productores incluyan en su reglamento interno que en algún momento la red empresarial deberá hacerlo.

H2: MODELO DEL PLAN DE GESTIÓN DEL NEGOCIO CONJUNTO

PLAN DE GESTIÓN DEL NEGOCIO CONJUNTO DE LA RED EMPRESARIAL

COMPONENTES	ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO	TIEMPO DE EJECUCIÓN MÁXIMA					
			MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Componente 1: MERCADEO	1.1 Identificar aspectos importantes sobre los gustos y preferencias del potencial cliente, tomando en cuenta la capacidad de oferta de la red	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento detallado de los requerimientos del mercado para con el producto. Cartera potencial de clientes con los que se articulará. 	X	X	X	X	X	X
	1.2 Implementar actividades que permitan influir en la compra del producto	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de marca conjunta. Promoción de incentivos para la venta del producto. Promoción del negocio en medios de comunicación para incidir en las ventajas del producto. Implementación de mecanismos de certificación del producto, si así lo requiere el mercado. Fomento de relacionamiento con instituciones que ayuden a certificar el producto. 	X	X	X	X	X	X
	1.3 Determinar las opciones de instalación de puntos de venta o identificar clientes y lugares concretos para la venta del producto, a partir de un sondeo de mercado	<ul style="list-style-type: none"> Sondeo rápido de los posibles lugares para la venta del producto. Identificación de puntos de venta potenciales para la comercialización conjunta. Instalación e implementación de los puntos de venta identificados en la ciudad del Cusco. 	X	X	X	X	X	X
	1.4 Determinar políticas de precios que permitan ser más competitivos en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento detallado de los competidores más cercanos y desarrollo de estrategias de precios. Implementación de estrategias competitivas con precios diferenciados. Establecimiento de mecanismos de incentivo al consumo mediante ofertas y rebajas. Evaluación periódica del funcionamiento del negocio conjunto, para establecer estrategias de precios. 	X	X	X	X	X	X
Componente 2: ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN	2.1 Determinar funciones y responsabilidades a los encargados de la operación del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> Nombramiento de representantes para la conducción del negocio. Reglamento del funcionamiento del negocio conjunto en el que se establezcan las funciones y responsabilidades de las personas encargadas. Organigrama que permite conocer la estructura organizativa del negocio. 	X	X	X	X	X	X
	2.2 Implementar un sistema de reportes y elaborar procedimiento de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> Mecanismos de manejo de información referentes al funcionamiento del negocio. 		X	X	X	X	X

Componente 3: MANEJO FINANCIERO	3.1 Implementar un adecuado registro contable, donde se visualicen claramente los ingresos, egresos, inventarios, costos de producción y márgenes de utilidad	<ul style="list-style-type: none"> Registros de control de la información económica del negocio (registro de ingresos, egresos, de ventas, inventarios). Conocimiento del manejo de la estructura de costos del negocio. 					X	X	X
	3.2 Identificar y consolidar la relación con fuentes de financiamiento accesibles	<ul style="list-style-type: none"> Cartera de entidades financieras con las que se puede articular. 							X
	3.3. Tomar decisiones en función de la información financiera del negocio	<ul style="list-style-type: none"> Realización de informes económicos cada quince días o dependiendo de las características del negocio. Información económica del negocio (cuentas claras). 							X
Componente 4: PRODUCCIÓN PARA LA COMERCIALIZACIÓN	4.1 Establecer mecanismos de control de calidad del producto, desde el proceso productivo hasta la comercialización	<ul style="list-style-type: none"> Procedimientos de control de calidad, donde están establecidas las obligaciones y sanciones. Implementación de los procedimientos establecidos en el control de calidad del producto. 	X	X	X	X	X	X	X
	4.2 Elaborar un flujograma del proceso productivo	<ul style="list-style-type: none"> Flujograma de actividades y distribución de roles en el proceso de desarrollo de la cadena productiva. 	X	X	X	X	X	X	X
	4.3 Contar con un protocolo de comercialización, para un mejor relacionamiento con el mercado	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de los procedimientos de atención al cliente y manipulación del producto durante la comercialización. Documento donde se establece el protocolo de comercialización. 	X	X	X	X	X	X	X

H3: MODELO DE SEGUIMIENTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN DE LAS REDES EMPRESARIALES

Ejemplo de la cadena de cuyes

	INTEGRANTES	FECHA	N.º DE CUYES VENDIDOS	SEXO	EDAD EN MESES	PESO (KG)	PRECIO UNITARIO (S/-)	VALOR TOTAL DE VENTA (S/-)	OBSERVACIONES
1	Fortunata Bustamante	Abril	15	m-h	3	1100	15	225	
2	Josefina Huamán Espino	Abril	5	h	3	1000	15	75	
		Mayo	48	m-h	3	1000	15	720	
3	Pilar Quispe Yupayccana	NO						0	
4	Gladys Centeno Pacheco	Abril	36	m-h	3	1100	15	540	
		Mayo	25	m-h	2	600	12	300	
5	Alicia Ttito Mamani	Abril	18	m-h	3	1000	16	288	
		Mayo	16	m-h	3	1100	17	272	
6	Hilda Serrano Ortiz	Abril	32	m-h	3	1000	16	512	
		Mayo	19	m-h	3	1300	18	342	
7	Maruja Yupayccana Condori	Abril	35	m	3	1000	15	525	
		Mayo	14	m-h	3	1300	17	238	
8	Paulina Luna Mogrovejo	Abril	23	m-h	3	1100	17	391	
		Mayo	32	m-h	3.5	1100	16	512	
9	Antonia Yupayccana Condori	Abril	33	m-h	3	1200	17	561	
		Mayo	26	m-h	3.	1300	17	442	
10	Leonor Ciprian Góngora	Abril	32	m-h	3	1100	17	544	
		Mayo	21	m-h	1.5	700	11	231	
	TOTAL								
	PROMEDIO		25		3	1059	16	360	

Ejemplo de la cadena de lácteos

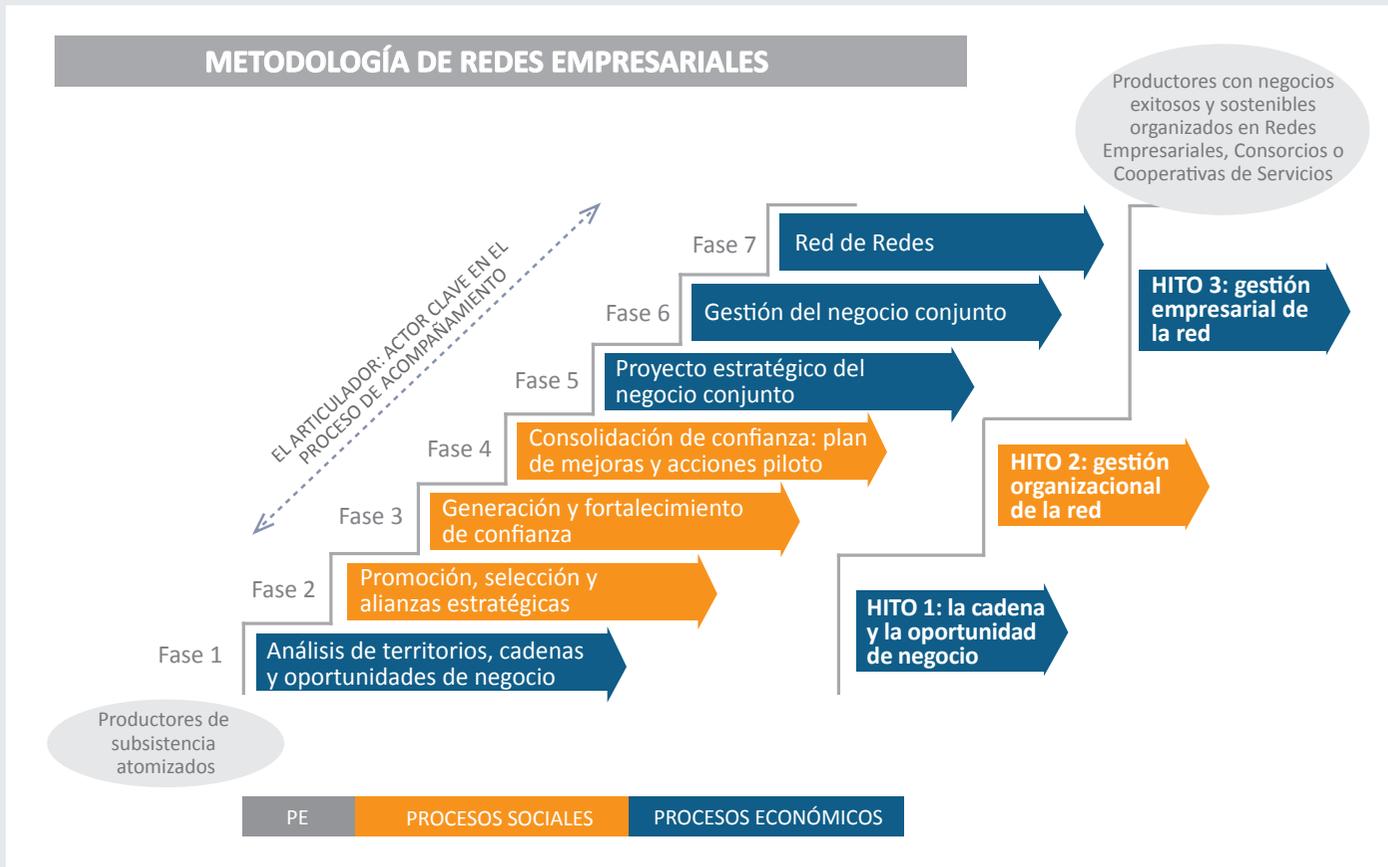


REGISTRO DE VENTAS DE LECHE FRESCA

NOMBRE DE LA RED EMPRESARIAL: _____
NOMBRE DE LA VENDEDORA: _____
UBICACIÓN DEL PUNTO DE VENTA: _____
MES: _____

FECHA	HORA DE INICIO	NOMBRE DEL ENCARGADO DE LA ENTREGA	NOMBRE DEL VENDEDOR(A) ENCARGADO(A)	CANTIDAD DE LITROS RECIBIDOS	CANTIDAD LITROS DEVUELTOS	CANTIDAD DE LITROS VENDIDOS	TOTAL VENTAS DEL DIA (S/.)	HORA DE CIERRE DE VENTA	FIRMA Y RECEPCIÓN DEL DINERO
TOTAL									

¡HITO 3 CUMPLIDO!



HITO 3: GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA RED

Abarca tres fases de la metodología de redes empresariales (fases 5, 6 y 7). Es un proceso principalmente económico que le permite a la red tomar decisiones en base a análisis e implementación de instrumentos de gestión empresarial para articularse de manera sostenible al mercado; generando con ello, la consolidación del negocio y de la confianza de los integrantes de la red.

Características:

- Acciones conjuntas, principalmente ventas y compras.
- Participación en ferias comerciales y rueda de negocios.
- Elaboración e implementación de instrumentos de Gestión empresarial: Costos de producción, márgenes de contribución y punto de equilibrio.
- Implementación Proyectos estratégico de negocio conjunto.
- Formalización del negocio; énfasis en el aspecto tributario.

fase **7** Formación de una red de
redes como organización
de segundo nivel





OBJETIVO

Promover, entre las redes empresariales apoyadas dentro de un territorio, la formación de una red de redes que permita gestionar y desarrollar proyectos y negocios conjuntos de mayor alcance dentro de una cadena, agregando mayor oferta para clientes de nuevos mercados y consolidándose como una organización representativa de su territorio.

RESUMEN

Las redes empresariales, formadas y apoyadas en las seis fases anteriores dentro de un territorio, tienen la posibilidad de unirse y constituir una organización de segundo nivel, que denominamos red de redes. Este proceso es similar al de la articulación de una sola red empresarial. Es decir, frente a la identificación de una o varias oportunidades de negocio que exigen un

volumen de producto agregado, se sigue un proceso de autoselección entre redes empresariales (líderes) para conformar una red de redes, para luego desarrollar una ancha base de confianza entre los integrantes de todas las redes agrupadas. Luego, la entidad promotora apoya en el diseño y en la ejecución de un plan de negocio conjunto.

Este paso resulta primordial para continuar con el proceso de formación; es decir la gestión de la red de redes. Incluye actividades más ambiciosas, como gestionar contactos con clientes y mercados más grandes, la firma de un contrato sin contabilidad independiente para aumentar ganancias sin la necesidad inmediata de formar una empresa. Y más adelante, si la situación lo amerita, su constitución como persona jurídica. Asimismo, la red de redes adquiere nuevas capacidades con el inicio de la gestión de sus propios recursos; el desarrollo de proyectos propios con la cooperación de aliados; la contribución a resolver necesidades de otros productores o micro empresas de la cadena en su territorio.

OJO: No es necesario culminar las seis fases previas del proceso de articulación para formar una red de redes. Se puede iniciar excepcionalmente este proceso a partir de culminar la fase cuatro, luego de identificar una oportunidad de negocio conjunto dentro de la cadena que demande volúmenes agregados mayores de producto, asegurando que las capacidades individuales estén desarrolladas y que la confianza al interior de cada una de las redes empresariales esté consolidada.



DURACIÓN ESTIMADA

La duración de esta fase siete está determinada por las características del negocio desarrollado por las redes empresariales. El tiempo sugerido mínimo es de seis meses.

VENTAJAS DE LA CONFORMACIÓN DE UNA RED DE REDES:

- Posibilidad de impulsar negocios conjuntos de mayor envergadura para acceder a mercados más grandes y de mayor poder adquisitivo.
- Incremento del poder de negociación con clientes y proveedores.
- Promoción conjunta de la cadena apoyada como un todo, así como del territorio donde opera dicha cadena.
- Consolidación de las redes empresariales como un ente de representación local y regional, que les permita velar por sus intereses de manera más efectiva ante agentes públicos y privados.
- Posibilidad de generación de marcas colectivas que generen valor en los productos que ofrecen, ligada a la estandarización de los productos y de los procesos desarrollados.
- Mayor probabilidad de éxito en la búsqueda de alianzas institucionales con actores públicos o privados y de financiamientos para el desarrollo de proyectos.
- Consolidación de la experiencia de asociatividad en el territorio, lo cual genera una posibilidad de réplica en territorios aledaños y cadenas afines.
- Formalización de sus ventas a través de la conformación de un Consorcio sin Contabilidad Independiente que se registra en la SUNAT.
- Formación de la base de una futura empresa de abastecimiento y comercialización: posibilidad de constituirse en una Cooperativa de Servicios.



PASO 1: IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

En esta etapa, la entidad de apoyo, a través del articulador, debe sensibilizar a las redes empresariales acerca de las ventajas de conformar una red de redes (resumido en el recuadro de la página anterior).

La identificación de una oportunidad de negocio conjunto con el apoyo del o los articuladores juega un rol motivador para que las redes empresariales —y, en especial, sus líderes— estén debidamente sensibilizados y dispuestos a conformar una red de redes.

En este proceso participan conjuntamente la entidad de apoyo, los articuladores y los representantes o líderes de las redes empresariales. En este proceso y en el marco de las oportunidades de negocio identificado, se deben proponer diversas líneas de negocio de acuerdo con las capacidades ya generadas en las redes empresariales que constituyen la red de redes. Estas capacidades deben analizarse según los siguientes criterios:

- Las preferencias de los consumidores (clientes) actuales y futuros, así como su cercanía y poder adquisitivo.

- La rentabilidad de la línea de negocio (tomar en cuenta el costo que tendrá que pagar cada red empresarial).
- La viabilidad de la oportunidad en términos de inversión y de plazos.
- Las capacidades técnicas y productivas de cada red.
- Las posibilidades de innovación y generación de valor agregado en los productos.

Las oportunidades de negocio identificadas con sus respectivas líneas de negocio pueden ser listadas en una especie de portafolio (H1), que sirve de base para la selección final de la mejor oportunidad y línea de negocio para la autoselección de las redes empresariales que se dará en el proceso.

PASO 2. PROMOCIÓN Y AUTOSELECCIÓN DE REDES PARA UNA RED DE REDES EMPRESARIALES

Pese a que las redes empresariales —y, en especial, los líderes— fueron concientizados previamente sobre las ventajas de trabajar en una red de redes, no todas las redes tienen los mismos intereses y motivaciones ni están en plena capacidad de asumir el compromiso que significa conformar una red de redes.

Por ello, al igual que en la fase 2 del proceso de formación de redes empresariales individuales, es preciso pasar por



Herramientas disponibles:

- H1: “Ejemplo de portafolio de oportunidades y líneas de negocio” (Pág. 175)

una etapa de promoción y autoselección —esta vez entre redes empresariales—, para conformar una red de redes, relacionada con las oportunidades y líneas de negocio identificadas.

Este proceso se caracteriza por la organización de reuniones periódicas entre la entidad de apoyo, los articuladores de las redes empresariales y los productores o micro empresas miembros de las redes. Las reuniones deben orientarse a la transmisión de las ventajas que para los integrantes de las redes empresariales y para su territorio generarían las oportunidades y líneas de negocio identificadas con los líderes, de manera que quede claro el mensaje que, para aprovechar esas oportunidades, es necesario que se agrupen como red de redes.

En paralelo, la entidad de apoyo puede identificar y buscar a nuevos agentes públicos y privados de alcance local, regional y hasta nacional, así como consolidar los lazos con las instituciones ya contactadas. Llegado este momento, la misión de la entidad de apoyo, de los articuladores y de los líderes con mayor visión y comprensión del mercado, es difundir los logros obtenidos a través del proceso asociativo de cada una de las redes empresariales, y plantear las metas mucho más ambiciosas a las que se puede llegar a través de la conformación de una red de redes.

Así como ocurre durante la autoselección final de productores o micro empresas para una red empresarial, a través de las reuniones periódicas entre las redes empresariales, se genera un proceso de autoselección, en el cual las redes cuyos miembros en su mayoría no se

muestran interesados con la idea ni con las oportunidades de negocio, o que no se sienten en capacidad para afrontar el nuevo reto, terminan dando un paso al costado, es decir retirándose. En ese caso, la entidad promotora o los articuladores conjuntamente con los líderes de las redes empresariales convencidas pueden optar por buscar otras redes interesadas dentro del territorio o permanece con el grupo de redes empresariales que está convencido de conformar la red de redes.



OJO: Para la programación de estas reuniones periódicas con el conjunto de integrantes de las redes empresariales, es recomendable buscar horarios en los que la asistencia resulte fácil para los productores o micro empresas, pues se trata de un mayor número de personas por reunión.

Una vez que se logra la conformación final de la red de redes, es necesario formalizar esta conformación a través de un acta de constitución de la red de redes (H2) en la que se registre el inicio de las actividades de esta nueva organización para realizar negocios conjuntos y se ratifique el compromiso de participación del conjunto de los integrantes de todas las redes empresariales involucradas.



Herramientas disponibles:

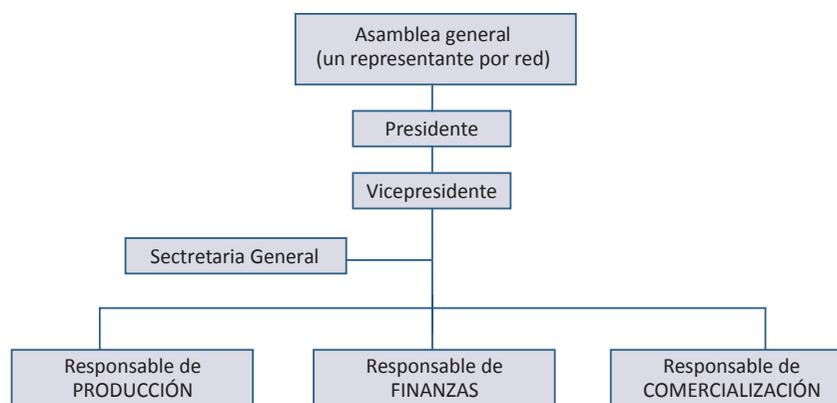
- H2: “Acta de constitución de la red de redes” (Pág. 176)

PASO 3. GENERACIÓN DE CONFIANZA ENTRE REDES EMPRESARIALES Y FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE SEGUNDO NIVEL

Luego de haberse dado la autoselección de redes empresariales y de haberse formado la red de redes con la elaboración de un acta de constitución, es necesario fomentar que los miembros de la flamante red de redes tengan entre sí la suficiente confianza como para desarrollar los negocios conjuntos que han identificado como oportunidad.

Para ello, es necesaria la constante organización de reuniones grupales de trabajo, actividades de integración (comidas, campeonatos, fiestas, aniversarios, entre otros), visitas a los locales de cada red empresarial, entre otras actividades que permitan que los miembros se conozcan más y se desarrolle una base de confianza entre todos los integrantes de las redes empresariales organizadas en la red de redes.

Entre los logros más importantes que deben conseguirse a través de las reuniones entre las redes empresariales que conforman la red de redes, está la elaboración de un reglamento interno (ver H3). Este es un instrumento valioso para la sostenibilidad de la red de redes, pues en él se definen los procesos, las funciones, las sanciones y demás lineamientos que deben cumplir los miembros de esta nueva organización. Entre los puntos más destacables del reglamento a elaborar debe estar el nombramiento de los integrantes de una Junta Directiva, el cual debe ser realizado en consenso entre todos los miembros de la red de redes a través de las reuniones grupales. Generalmente, el reglamento de la red de redes incluye un organigrama y detalla las funciones que cada miembro debe asumir. Este reglamento también debe establecer los mecanismos de distribución de cupos (productos e ingresos) entre las redes empresariales y sus socios a darse en la comercialización conjunta. A continuación, se presenta un ejemplo básico de organigrama de Junta Directiva de una red de redes.



A través de las reuniones, también es necesario que la red de redes haga un diagnóstico situacional de sus redes empresariales. Para ello, deberá nuevamente analizar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA), pero esta vez con un alcance mayor. Del mismo modo, la red de redes debe generar un plan de trabajo (H4) en compañía del articulador, definiendo el cronograma de las actividades y las responsabilidades de cada uno de los miembros. El establecimiento de un fondo común también es un aspecto importante por definir en estas reuniones.

Ya con una base de confianza desarrollada entre los integrantes de la red de redes, es momento de que se planteen actividades como la realización de pasantías (visitas a experiencias exitosas de otras redes empresariales, a empresas cooperativas de servicios o a empresas, en general exitosas, de la misma cadena) o la realización de compras y ventas conjuntas que permitan fortalecer más la confianza generada.

Posteriormente, tomando como base las oportunidades de negocio identificadas, el análisis FODA realizado y demás recopilaciones necesarias de información, la red de redes, en compañía del articulador, será capaz de decidir los negocios conjuntos a realizar.



Herramientas disponibles:

- H3: “Ejemplo de reglamento interno de una red de redes” (Pág. 177)
- H4: “Modelo de plan de trabajo de una red de redes” (Pág. 181)
- H5: “Pautas para la formalización del negocio” (Pág. 183)

PASO 4. PLAN DE NEGOCIO CONJUNTO

Ya con una confianza generada y fortalecida entre los miembros de la red de redes, es momento de que esta, en compañía del articulador, diseñe e implemente su plan de negocios y un proyecto estratégico, para lo cual debe elegir el objetivo de negocio que deseen cumplir como organización de segundo nivel, y siempre tomando como punto de partida las oportunidades y líneas de negocio identificadas en los pasos anteriores.

Si bien el proceso de diseño e implementación del plan de negocio y del proyecto estratégico es similar al descrito en la fase cinco de la formación de una red empresarial, la naturaleza de la red de redes obliga a que los objetivos y actividades planteadas sean de mayor envergadura. Por ello, a continuación se enumeran algunas tareas típicas a incluir en los proyectos estratégicos de una red de redes:

- Atención en volúmenes y calidad a clientes más grandes a través de la estandarización de procesos, productos o servicios que las redes empresariales ofrecen.
- Creación y uso de una marca colectiva que englobe y genere valor en los productos de la red de redes dentro y fuera de un territorio.
- Obtención de registros sanitarios o certificación de calidad para los productos que se ofrezcan y los procesos desarrollados, con el fin de cumplir los requerimientos más exigentes de nuevos mercados.
- Fortalecimiento organizacional de la red de redes, a través de la contratación de personal técnico y administrativo que tenga un perfil empresarial.
- Consolidación institucional de la red de redes

mediante la generación de alianzas con actores públicos y privados, para que se convierta en un ente representativo de los productores o micro empresas de la cadena que operan en un territorio específico.

- Implementación de un local institucional para la red de redes y definición de una estructura básica administrativa.
- Asistencia técnica para investigaciones de nuevos mercados a escala nacional e internacional, así como para el desarrollo de nuevos productos (nuevas variedades de productos, innovaciones en procesos o generación de valor agregado).
- Definición del modelo empresarial y formalización operativa de la red de redes, según las exigencias de la oportunidad de negocio elegida.

PASO 5. GESTIÓN DEL NEGOCIO DE LA RED DE REDES

Finalmente, se inicia la etapa en la que la red de redes comienza sus operaciones a través de la gestión del negocio conjunto. En esta etapa, la red de redes debe funcionar con criterios empresariales. En esta fase, al igual que en la fase seis, la red de redes debe diseñar un plan de gestión del negocio y la entidad promotora debe desarrollar mecanismos de monitoreo de dicho plan. Para ello, pueden tomarse como referencia las herramientas 2 y 3 de la fase seis.

Asimismo, es en esta etapa donde aparece la necesidad de formalizar las ventas conjuntas. La alternativa más apropiada la constituye el Consorcio sin Contabilidad Independiente (CSCI), modalidad que no obliga a constituirse con una forma jurídica independiente, pero que permite formalizar



las ventas realizadas frente a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). El CSCI es una alternativa transitoria, mientras la red de redes es capaz de crecer y acumular suficiente excedente que le permita una formalización jurídica que viene acompañada de la respectiva formalización laboral, municipal y otras según el sector productivo. Para el sector agropecuario en Perú, la forma jurídica más adecuada para que una red empresarial se formalice es la cooperativa de usuarios o servicios¹.

Adicionalmente, la red de redes debe poner énfasis en la consolidación de la gestión de la comercialización y las ventas. Esto implica, por ejemplo, conseguir contactos para la distribución, atraer nuevos clientes, tener claro el panorama de tendencias de mercado, etc.

Sin embargo, un reto importante que una red de redes debería afrontar en esta etapa consiste en concretar la posibilidad de gestionar sus propios recursos para el desarrollo de proyectos. Para conseguir ese fin, la red de redes debe ser muy activa, con la ayuda de

¹ El programa APOMIPE ha publicado conjuntamente con el Ministerio de la Producción manuales para ambas alternativas mencionadas: CSCI y Cooperativa de Servicios.

la entidad de apoyo, y generar alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas que podrían cofinanciar futuras iniciativas.

Finalmente, una red de redes en etapa de gestión del negocio conjunto debe evaluar su posición como organización, con el fin de ejecutar acciones que la consoliden como medio para contribuir con la promoción económica del territorio donde

trabaja y de la cadena a la que pertenece. De esta manera, puede captar mayor interés entre agentes externos, lo cual deriva en mayores inversiones para la cadena y el territorio en su conjunto. En esta fase es importante el reforzar el desarrollo de capacidades de liderazgo que existan o que se hayan promovido previamente entre los líderes de las redes empresariales.

VERIFICANDO LAS ACCIONES REALIZADAS EN LA FASE 7

ACCIONES	Verificación		FUENTE DE VERIFICACIÓN
	SÍ	NO	
Se han realizado varias compras o ventas que involucran a más de una red empresarial en un negocio conjunto.	✓		Registros de operaciones comerciales conjuntas
Se ha formalizado una estructura de coordinación o dirección de varias redes empresariales con negocios conjuntos conformando una red de redes.	✓		Directivas o comités conformados por los líderes de varias redes empresariales con negocios conjuntos
La red de redes ha presentado ante entidades públicas o privadas, propuestas en beneficio de los integrantes del conjunto de redes empresariales organizadas.	✓		Propuestas presentadas
Los líderes de las redes conformantes de la red de redes empresariales han firmado un Contrato de Consorcio sin Contabilidad Independiente que les permite vender formalmente volúmenes mayores de producción, optimizando los costos tributarios correspondientes a las operaciones de venta de productos.	✓		Contrato de Consorcio sin Contabilidad Independiente registrado en la SUNAT
La red de redes ha constituido una empresa cooperativa de servicios (modelo recomendado) para operar formalmente, considerando todos los aspectos que corresponden: tributario, laboral, licencias, otros.	✓		Empresa legalmente constituida

HERRAMIENTAS FASE 7

H1: EJEMPLO DE PORTAFOLIO DE OPORTUNIDADES Y LÍNEAS DE NEGOCIO

Portafolio de oportunidades de negocios para la red de redes en lácteos

Nº	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	POSIBLES REDES EMPRESARIALES PARTICIPANTES (características, requisitos)	POSIBLE MONTO (\$/.)	PLAZO RECUPERACIÓN DE INVERSIÓN	MERCADO OBJETIVO (país, región, tipo de cliente)
1	Elaboración y venta de humus	Redes empresariales que conforman la red de redes de productores lácteos del valle Santa Catalina	8,000		
2	Acopio y venta conjunta de leche fresca		60,000		
3	Compra conjunta de insumos		5,000		
4	Venta piloto de leche fresca para redes empresariales de producción de yogur	Redes empresariales de lácteos con altas excedentes y redes de productores de yogur	4,000		
5	Venta de leche fresca al programa de vaso de leche del distrito de Laredo	Redes empresariales que conforman la red de redes de productores lácteos del valle Santa Catalina y otros productores de leche de Laredo	80,000		

H2: ACTA DE CONSTITUCIÓN DE LA RED DE REDES

En la ciudad de ..., el [día] de [mes] del año XXXX, a las [hora], en el local ubicado en la [dirección], se reunieron los líderes de las redes empresariales [mencionar las redes empresariales] de artesanos en peletería y tomaron los siguientes acuerdos:

PRIMERO: Se conforma la red de redes empresariales de artesanos peleteros [asignar nombre], compuesta por las siguientes redes, con sus respectivos integrantes:

N.º	NOMBRE Y APELLIDOS	DNI
Red Empresarial ...		
1	XXX	XXX
2	XXX	XXX
3	XXX	XXX
4	XXX	XXX
Red Empresarial ...		
1	XXX	XXX
2	XXX	XXX
3	XXX	XXX
4	XXX	XXX
Red Empresarial ...		
1	XXX	XXX
2	XXX	XXX
3	XXX	XXX
4	XXX	XXX
Red Empresarial ...		
1	XXX	XXX
2	XXX	XXX
3	XXX	XXX
4	XXX	XXX

SEGUNDO: La Junta Directiva, elegida por unanimidad, estuvo conformada de la siguiente manera:

CARGO	NOMBRE Y APELLIDOS
Presidente	XXX
Vicepresidente	XXX
Secretaría de Producción	XXX
Secretaría de Comercialización	XXX
Secretaría de Finanzas	XXX
Secretaría General	XXX

TERCERO: La red de redes se conforma con la única finalidad de fortalecer la capacidad asociativa de sus integrantes para articularse comercialmente y de manera efectiva con oportunidades de mercado para nuestros productos de piel de alpaca.

CUARTO: Se levanta la sesión ordinaria a las [hora], estando de acuerdo todos los integrantes, en presencia de nuestros gestores de negocio [mencionar nombres]. Adjuntamos la firma de todos los participantes de las redes como integrantes de la red empresariales de redes de artesanos peleteros ...

H3: EJEMPLO DE REGLAMENTO INTERNO DE UNA RED DE REDES

CAPÍTULO I

De los integrantes de la red de redes, su objetivo y sus órganos de gestión

Artículo 1. Los integrantes de la red de redes son productores y comercializadores de cuy ubicados en el valle Condebamba (provincia Cajabamba), que trabajan de manera conjunta organizados en redes empresariales y asociaciones de productores.

Artículo 2. Las redes empresariales que se han integrado en esta red de redes son: HERLEVA, Puerto Sierra Malcas, Porvenir, Mangallana, Los Naranjos y la Asociación APROCUYCO.

Artículo 3. El objetivo principal de la red de redes es fortalecer la capacidad asociativa de sus integrantes para articularse comercialmente y de manera efectiva con oportunidades de mercado de cuy para exportación.

Artículo 4. La red de redes ha definido como órganos de representación y gestión a las siguientes instancias: la Asamblea General y la Junta Directiva. Esta última está integrada por los líderes de las cinco redes empresariales.

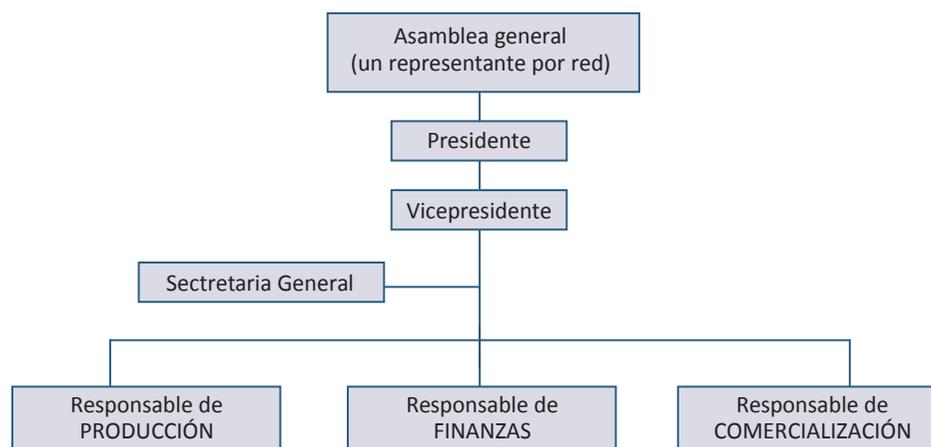
CAPÍTULO II

De las funciones de sus órganos de gestión

Artículo 5. La Asamblea General está integrada por todos los productores involucrados en la red de redes, y es el nivel máximo de representación.

Artículo 6. Por las características de organización de la red de redes, la Asamblea ha delegado su representación a través de los líderes de las redes empresariales y el representante de la asociación, quienes componen la Junta Directiva.

Artículo 7. La Junta Directiva está integrada por el presidente, vicepresidente, secretaria general, y las secretarías de Producción, Comercialización y Finanzas, tal como se grafica en el siguiente organigrama:



Las personas designadas en cada uno de los cargos son:

Presidente: Eduardo Ledesma Valderrama

Vicepresidente: Víctor Gutiérrez Valderrama

Secretario de Producción: Demetrio Calderón Rodríguez

Secretario de Comercialización: Alfonso Espinoza Cotrina

Secretario de Finanzas: Ángelo Torres Cruz

Secretario general: José Agustín Torres Rojas

Artículo 8. La Junta Directiva en su conjunto debe participar responsable y puntualmente en cada una de las convocatorias a reuniones ordinarias y extraordinarias.

Artículo 9. Los acuerdos que asuma la Junta Directiva serán por consenso, con el fin de desarrollar un proceso de generación de confianza entre sus integrantes.

Artículo 10. La Junta Directiva en su conjunto debe informar de manera periódica y oportuna a los integrantes de las redes y asociación sobre los acuerdos tomados.

Artículo 11. Funciones del presidente y vicepresidente

- Convocar a las reuniones ordinarias y extraordinarias de la Junta Directiva y de la Asamblea General.
- Representar a la red de redes en los contratos de venta y compra conjunta, previa decisión y respaldo de la Junta Directiva.
- Realizar gestiones de coordinación en favor de las redes empresariales y asociación involucradas en la red de redes.

Artículo 12. Funciones de la Secretaría General

- Organizar, ordenar y archivar la documentación interna de la red de redes.
- Apoyar a la Junta Directiva en las reuniones de asamblea y reuniones de coordinación con otras instituciones interesadas en fortalecer las actividades de comercialización conjunta de la red de redes.

Artículo 13. Funciones de la Secretaría de Producción

- Se ocupa de elaborar el cronograma de producción según los contratos pactados por la Junta Directiva.
- Se encarga de coordinar permanentemente con la Secretaría de Comercialización para cumplir los cronogramas de producción y entrega de lotes de cuyes.
- Se responsabiliza del control de calidad de los lotes de cuyes, y por tanto, asume un rol de supervisión durante el proceso de entrega de lotes a la empresa cliente.
- Es la responsable de identificar la problemática de la sanidad en los centros de producción y centros de beneficio de la red de redes.

Artículo 14. Funciones de la Secretaría de Comercialización

- Se encarga de coordinar permanentemente con la Secretaría de Producción para cumplir los cronogramas de entrega de lotes de cuyes.
- Se responsabiliza de organizar encuentros con empresas regionales y nacionales, con el fin de ampliar la cartera de clientes de la red de redes.
- Es la responsable del registro de compras y ventas, así como de la identificación de nuevas oportunidades de negocio, que deberán ser informadas oportunamente al presidente y vicepresidente.

Artículo 15. Funciones de la Secretaría de Finanzas

- Se responsabiliza de las liquidaciones de las compras y ventas conjuntas.
- Tiene a su cargo la administración de los recursos físicos y financieros de la red de redes.
- Debe coordinar de manera permanente con la Secretaría de Producción y de Comercialización, para una ejecución de inversiones adecuada al objetivo de la red de redes.
- Coordinará con el presidente y vicepresidente las gestiones financieras y administrativas que demanden las actividades de comercialización conjunta.

CAPÍTULO III

De los procesos de producción y comercialización

Artículo 16. La producción de cuyes se realizará sobre la base de definiciones técnicas demandadas por el mercado.

Artículo 17. Tanto las redes integrantes como la asociación tendrán un responsable de control de calidad con el fin de asegurar las condiciones de la entrega de los lotes.

Artículo 18. El proceso de comercialización conjunta beneficia a todos los integrantes de la red de redes, y por tanto, promueve el desarrollo económico y empresarial del valle de Condebamba.

Artículo 19. Tanto las redes integrantes como la asociación asumen la responsabilidad de cumplir con los cronogramas de entrega de lotes de cuyes.

Artículo 20. Cada lote de entrega estará identificado con un código de la red y asociación proveedora, con el fin de identificar tanto la calidad como las posibles observaciones que realicen las empresas clientes.

CAPÍTULO IV

Del ingreso de nuevos integrantes

Artículo 21. El ingreso de nuevos integrantes se hace efectivo a través de dos formas: como productor individual o como red empresarial. En ambos casos, tanto los líderes de las redes como la Junta Directiva de la red de redes deberán realizar una evaluación de dicha solicitud teniendo en cuenta parámetros como niveles de producción, disposición por el trabajo conjunto, y experiencia de comercialización.

CAPÍTULO VI

De las sanciones

Artículo 22. El presidente y vicepresidente serán destituidos del cargo en caso firmen contratos de compras y ventas sin el conocimiento de la Junta Directiva.

Artículo 23. Los secretarios o secretarías de la Junta Directiva serán destituidos si no cumplen con las funciones descritas en los artículos 12, 13, 14, 15 del presente reglamento.

Artículo 24. Las redes empresariales o la asociación en las que se identifiquen problemas de sanidad más de una vez serán sancionadas con cuarentena para la producción.

Artículo 25. Las redes empresariales o la asociación que no cumplan con la entrega de lotes pactados como máximo en dos oportunidades serán apartadas del contrato de venta conjunta.

El presente reglamento se aprueba mediante un acta de la Asamblea de red de redes y tiene una vigencia de un año a partir de la aprobación. Sin embargo, la Asamblea en su conjunto puede solicitar la modificación de uno o varios artículos con la finalidad de mejorar la gestión de su comercialización conjunta.

La Merced, 9 de junio de 2009

H5: PAUTAS PARA LA FORMALIZACIÓN DEL NEGOCIO

La formalización jurídica implica asumir responsabilidades tributarias y contables que varían en función de la figura jurídica escogida. En esa línea, a continuación se muestran las ventajas y desventajas de las formas jurídicas empresariales vigentes para formalizar las redes empresariales de productores agrarios.

Se han analizado las corporaciones y modalidades asociativas. Al analizar las corporaciones, han sido tratadas las sociedades anónimas, las sociedades comerciales de responsabilidad limitada, las asociaciones civiles y las cooperativas. Con relación a las modalidades asociativas, han sido abordados los contratos de consorcio bajo la modalidad de consorcio y las asociaciones en participación.

Para efectos tributarios, se ha realizado un enfoque general aplicable a cualquier entidad, abarcando incluso a las asociaciones, cooperativas y contratos asociativos, incidiendo en las alternativas vigentes que podrían ser aprovechadas para optimizar la tributación y abordando también otros regímenes tributarios vigentes que podrían resultar aplicables en cada caso.

Según las características señaladas de cada una de estas formas, se sugiere que las redes empresariales se constituyan de la siguiente forma:

- Agruparse preferentemente bajo la modalidad de una cooperativa de servicios que permita que indirectamente los productores agrarios preserven los beneficios tributarios de los cuales gozan, en la medida en que la utilidad se genere en cabeza de los productores agrarios y no en la persona jurídica constituida.
- Celebrar un contrato de consorcio sin contabilidad independiente por medio del cual los productores agrarios comercialicen sus productos a sus clientes, manteniendo los regímenes tributarios que los benefician.

A continuación se presentan los cuadros comparativos en cuanto a las características comerciales y tributarias.

Características comerciales de las diferentes modalidades de cooperativas

	Sociedad Anónima Ordinaria	Sociedad Anónima Cerrada	Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada	Asociación Civil Sin fines de Lucro	Cooperativa
Distribución excedentes	Se distribuyen dividendos (finalidad lucrativa).	Se distribuyen dividendos (finalidad lucrativa).	Se distribuyen dividendos (finalidad lucrativa).	No se distribuyen excedentes.	Se distribuyen excedentes.
Número de socios/ Asociados	Entre 21 y 750 socios.	Entre 2 y 20 socios.	Entre 2 y 20 socios.	Mínimo 11 y máximo ilimitado (salvo disposición contraria del estatuto).	Mínimo 11 y máximo ilimitado.
Plazo	Generalmente indefinido (puede ser determinado).	Indefinido.			
Órganos	Junta General Directorio Gerente	Junta General Gerente Directorio (optativo)	Junta General Gerente	Asamblea General Consejo Directivo	Asamblea General Consejo de Administración Comité Electoral Comité de Educación Gerente
Cuentas patrimoniales	Capital social Reserva legal Resultados acumulados	Capital social Reserva legal Resultados acumulados	Capital social Reserva legal Resultados acumulados	Fondo patrimonial	Capital social Reserva cooperativa Remanentes

Características comerciales de las modalidades asociativas

	CONSORCIO	ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN
PERSONAS JURÍDICAS	No.	No.
FORMALIDAD	El contrato debe constar por escrito.	El contrato debe constar por escrito.
PARTES	Conсорciados.	Asociante: titular del negocio o empresa. Asociado: contribuye con bienes o servicios.
ACTIVIDAD EMPRESARIAL	Cada una de las partes desarrolla la actividad que le corresponde y se vincula con terceros.	El asociante es quien realiza la actividad empresarial y se relaciona con los terceros. El asociado, no.
PARTICIPACIÓN EN GANANCIAS Y PERDIDAS	Las partes fijan libremente el porcentaje que les corresponderá.	Las partes fijan libremente el porcentaje que les corresponderá.
PLAZO DE DURACIÓN	El que pacten las partes.	El que pacten las partes.

Características tributarias de las diferentes modalidades

OBLIGACIÓN TRIBUTARIA	SOCIEDAD	ASOCIACIÓN	COOPERATIVA	CONSORCIO CON CONTABILIDAD INDEPENDIENTE	CONSORCIO SIN CONTABILIDAD INDEPENDIENTE	ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN
IMPUESTO A LA RENTA	Régimen general: 30% de la renta neta.	Régimen general: 30% de la renta neta.	Régimen general: Afectación con el 30% por los ingresos netos provenientes de operaciones con terceros no socios	Régimen general: 30% de la renta neta.	Se regulará bajo el tratamiento tributario aplicable al productor consorciado.	Régimen general: 30% de la renta neta.
	RER: 1,5% de los ingresos netos mensuales.	RER: 1,5% de los ingresos netos mensuales.	RER: 1,5% de los ingresos netos mensuales provenientes de operaciones con terceros no socios	RER: 1,5% de los ingresos netos mensuales.		RER: 1.5% de los ingresos netos mensuales.
	No existe exoneración ni inafectación.	Exoneración: De reunir requisitos.	Inafectación por los ingresos netos provenientes de operaciones con sus socios	No existe exoneración ni inafectación.		No existe exoneración ni inafectación.
	NPSA: Aplicable si son productores, no para comercializadores	NPSA: Aplicable si son productores, no para comercializadores.	NPSA: Aplicable si son productores, no para comercializadores	NPSA: Aplicable si son productores, no para comercializadores.		NPSA: Aplicable si son productores, no para comercializadores.
	RUS: No aplica a personas jurídicas.	RUS: No aplica a personas jurídicas.	RUS: No aplica a personas jurídicas.	RUS: No aplica a personas jurídicas.		RUS: No aplica a personas jurídicas.
	Reglas de valor de mercado y precios de transferencia aplicables.	Reglas de valor de mercado y precios de transferencia aplicables.	Reglas de valor de mercado y precios de transferencia inaplicables.	Reglas de valor de mercado y precios de transferencia aplicables.		Reglas de valor de mercado y precios de transferencia aplicables. ASOCIADO Se regulará bajo el tratamiento tributario aplicable al productor .
IMPUESTO GENERAL A LAS VENTAS	18% del valor de venta de los bienes.	18% del valor de venta de los bienes.	No aplica cuando se trate de operaciones con socios, en los demás casos 18% del valor de los bienes.	18% del valor de venta de los bienes.	Se regulará bajo el tratamiento tributario aplicable al productor asociante . 18 % del valor de venta de los bienes.	
	Exoneración dependiendo del producto	Exoneración dependiendo del producto.	Exoneración dependiendo del producto.	Exoneración dependiendo del producto.		Exoneración dependiendo del producto.
	RUS: No aplica a personas jurídicas	RUS: No aplica a personas jurídicas.	RUS: No aplica a personas jurídicas.	RUS: No aplica a personas jurídicas.		RUS: No aplica a personas jurídicas.
						ASOCIADO Se regulará bajo el tratamiento tributario aplicable al productor .

COMPROBANTES DE PAGO	Facturas Boletas de venta Liquidaciones de compra Guías de remisión	Facturas Boletas de venta Liquidaciones de compra Guías de remisión	Facturas Boletas de venta Liquidaciones de compra Guías de remisión cuando opere con terceros no socios. La SUNAT no ha aprobado un documento que sustente las operaciones de la cooperativa con sus socios, sin embargo, es recomendable que exista un documento interno en la cooperativa por sus operaciones con socios.	Facturas Boletas de venta Liquidaciones de compra Guías de remisión	Se regulará bajo el tratamiento tributario aplicable al productor .	ASOCIANTE Facturas Boletas de venta Liquidaciones de compra Guías de remisión ASOCIADO Se regulará bajo el tratamiento tributario aplicable al productor .
SISTEMAS DE ADELANTO EN LA TRIBUTACIÓN	Detracciones: Solo para el vendedor que renuncia a la exoneración. Aplicable en la medida que la venta del bien o el servicio este sometido al sistema.	Detracciones: Solo para el vendedor que renuncia a la exoneración. Aplicable en la medida que la venta del bien o el servicio este sometido al sistema.	Detracciones: Solo para el vendedor (cuando opera con terceros no socios) que renuncia a la exoneración. Aplicable en la medida que la venta del bien o el servicio este sometido al sistema.	Detracciones: Solo para el vendedor que renuncia a la exoneración. Aplicable en la medida que la venta del bien o el servicio este sometido al sistema.	Se regulará bajo el tratamiento tributario aplicable al productor .	ASOCIANTE Detracciones: Solo para vendedor que renuncia a exoneración. Aplicable en la medida que la venta del bien o el servicio este sometido al sistema.
	Percepciones: Aplicable en la medida que concorra nombramiento. Agente de percepción y bien sometido al sistema.	Percepciones: Aplicable en la medida que concorra nombramiento. Agente de percepción y bien sometido al sistema.	Percepciones: Aplicable en la medida que concorra nombramiento. Agente de percepción y bien sometido al sistema.	Percepciones: Aplicable en la medida que concorra nombramiento. Agente de percepción y bien sometido al sistema.		Percepciones: Aplicable en la medida que concorra nombramiento. Agente de percepción y bien sometido sistema.
	Retenciones: Aplicable en la medida que el comprador sea agente de retención.	Retenciones: Aplicable en la medida que el comprador sea agente de retención.	Retenciones: Aplicable en la medida que el comprador sea agente de retención.	Retenciones: Aplicable en la medida que el comprador sea agente de retención.		Retenciones: Aplicable en la medida en que el comprador sea agente de retención.
						ASOCIADO Se regulará bajo el tratamiento tributario aplicable al productor .
BANCARIZACIÓN	Exigible en el pago de obligaciones a partir de S/. 3.500 o US\$ 1.000 y desde el primer sol para los préstamos.	Exigible en el pago de obligaciones a partir de S/. 3.500 o US\$ 1.000 y desde el primer sol para los préstamos.	Exigible en el pago de obligaciones a partir de S/. 3.500 o US\$ 1.000 y desde el primer sol para los préstamos.	Exigible en el pago de obligaciones a partir de S/. 3.500 o US\$ 1.000 y desde el primer sol para los préstamos.	Exigible en el pago de obligaciones a partir de S/. 3.500 o US\$ 1.000 y desde el primer sol para los préstamos.	Exigible en el pago de obligaciones a partir de S/. 3.500 o US\$ 1.000 y desde el primer sol para los préstamos.
DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES O EXCEDENTES	Si distribuye utilidades debe retener el 4.1%.	No puede distribuir utilidades.	Si distribuye excedentes debe retener el 4,1%, de llegar a generarse pero por su naturaleza deberían generarse.	Si distribuye utilidades debe retener el 4,1%.	Se regulará bajo el tratamiento aplicable al productor .	ASOCIANTE Si distribuye utilidades, debe retener el 4,1%. ASOCIADO Se regulará bajo el tratamiento tributario aplicable al productor .

FORMA JURÍDICA ADOPTADA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
SOCIEDAD MERCANTIL	Comerciales: 1. Gestión muy ejecutiva. 2. Simplicidad en la transferencia del puesto de socio. 3. Simplicidad en la organización interna. 4. El socio tiene derecho a utilidades y a participar del patrimonio en caso de liquidación.	Comerciales: 1. Puede presentarse una concentración del poder. 2. Mayores gastos de constitución. 3. Transferencia de posición de socio más compleja y onerosa en el caso de SRL.
	Tributarias: 1. Posibilidad de optar por el RER.	Tributarias: 1. No aplicación de NPSA. 2. Aplicación de precios de transferencia (obligación de obtener utilidades). 3. Imposibilidad de optar por el RUS.
ASOCIACIÓN SIN FINES DE LUCRO	Comerciales: 1. Igualdad de los asociados 2. Carece de finalidad lucrativa. 3. Los asociados pueden transferir su condición de tales. 4. Continuidad en los cargos.	Comerciales: 1. Los aportes no son reembolsables. 2. Las utilidades no se distribuyen. 3. El patrimonio es irrepartible. 4. Mayor consenso en la toma de decisiones.
	Tributarias: 1. Posibilidad de sostener exoneración. 2. Posibilidad de optar por el RER.	Tributarias: 1. No aplicación de NPSA. 2. Imposibilidad de optar por el RUS. 3. La no aplicación de los precios de transferencia es riesgosa (obligación de obtener utilidades).
COOPERATIVA	Comerciales: 1. Igualdad de derechos y obligaciones entre socios. 2. Control democrático (directivos). 3. Los aportes pueden ser recuperados incluso con intereses. 4. Permite reintegrar el precio a favor de los socios en función de sus operaciones. 5. Cuenta patrimonial obligatoria (reserva cooperativa) que brinda estabilidad. 6. Promoción obligatoria de la educación. 7. No tiene finalidad de lucro.	Comerciales: 1. La reserva cooperativa es irrepartible. 2. Todos los años deben efectuarse renovaciones en los cargos directivos. 3. Requiere la existencia de cinco órganos permanentes. 4. Mayor consenso para la toma de decisiones.
	Tributarias: 1. No aplicación de precios de transferencia (no obligación de obtener utilidades). 2. Se encuentra inafecta al Impuesto a la Renta por los ingresos netos provenientes de operaciones con sus socios. 3. Se encuentra inafecta al IGV por las operaciones que realice con sus socios. 4. Posibilidad de optar por el RER.	Tributarias: 1. No aplicación de NPSA . 2. Imposibilidad de optar por el RUS.

CONTRATO DE CONSORCIO (CON CONTABILIDAD INDEPENDIENTE)	Comerciales: 1. Libertad en la regulación. 2. Cada parte mantiene la titularidad sobre su patrimonio. 3. No se crea una persona jurídica. 4. No requiere inscripción en registros. Solo que conste por escrito. 5. La finalización del contrato es simple.	Comerciales: 1. Es una relación temporal. 2. Responsabilidad solidaria de las partes en su vinculación con terceros.
	Tributarias: 1. Posibilidad de optar por el RER.	Tributarias: 1. No aplicación de NPSA. 2. Creación de una persona jurídica para efectos fiscales y, por lo tanto, aplicable las normas de precios de transferencia (obligación de obtener utilidades). 3. Imposibilidad de optar por el RUS.
CONTRATO DE CONSORCIO (SIN CONTABILIDAD INDEPENDIENTE)	Comerciales: 1. Libertad en la regulación. 2. Cada parte mantiene la titularidad sobre su patrimonio. 3. Cada parte define los bienes o servicios que afectarán al consorcio. 4. No se crea una persona jurídica. 5. No requiere inscripción en registros. Solo que conste por escrito. 6. La finalización del contrato es sencilla.	Comerciales: 1. Es una relación temporal. 2. Responsabilidad solidaria de las partes en su vinculación con terceros.
	Tributarias: 1. Aplicación de las NPSA. 2. No aplicación de precios de transferencia (no obligación de obtener utilidades). 3. Posibilidad de optar por el RUS. 4. Posibilidad de optar por el RER.	Tributarias: 1. Condicionamientos muy especiales para poder evitar la contabilidad independiente si el contrato supera 3 años
CONTRATO DE ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN	Comerciales: 1. Libertad en la regulación. 2. Cada parte mantiene su autonomía. 3. Aporte de bienes o servicios. 4. No se crea una persona jurídica. 5. No requiere inscripción en registros. Solo que conste por escrito. 6. La finalización del contrato es simple. 7. La responsabilidad del asociado está limitada a su aporte.	Comerciales: 1. Relación de carácter temporal. 2. Asociado no participa en la gestión del negocio.
	Tributarias: 1. Posibilidad de optar por el RER. 2. Posibilidad de optar (el asociante) por el RUS.	Tributarias: 1. No aplicación de NPSA. 2. Creación de una persona Jurídica para efectos fiscales, y por lo tanto, aplicable las normas de precios de transferencia (obligación de obtener utilidades). 3. Imposibilidad de optar por el RUS. 4. Ausencia de normatividad.

Estudios de caso

CASO 1

Red Empresarial Estrellas de Huilly

UBICACIÓN

Región Huánuco,
provincia Huánuco,
distrito Margos, CC
Huilly (3,206 m.s.n.m)



LA RED

- Surge en 2013
- 15 mujeres



- 206 vientres - cuyes de base productiva promedio.

RESULTADOS

Económicos



282%

de incremento del ingreso de los integrantes de la red. **De S/. 3,537.33 en 2015 a S/. 13,522.33 en 2016.** A partir de visualización oportunidad negocio, incremento vientres madres, buenas prácticas crianza de cuyes.



14%

de incremento del precio de venta en cuyes menores a 3 meses, al comercializar como Red. Pasó de 13 soles en 2015 a 15 en 2016.

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE REDES EMPRESARIALES

Socialización de las ventajas de trabajar en red / instrumentos gestión (acta, reglamento, línea base, etc.)

Fase 2
Promoción, selección y generación de alianzas

Sondeo de mercado rápido en Huánuco para identificar más oportunidades de negocios ,

Fase I

Análisis del territorio, cadena de valor del cuy y oportunidad de negocio (con Aliados II por priorización en zonificación corredor económico)

HITO I: La cadena y la oportunidad de negocio



 **30%**

de cofinanciamiento, para implementación del Proyecto Estratégico con Aliados II. El valor total del proyecto fue 33 mil soles.

Más inversión en el negocio conjunto. En promedio, cada integrante de la red invirtió en la implementación de galpones, 1326 soles en 2016. En el 2015, solo fue de 72 soles.

Sociales



Más acceso a educación y salud, de integrantes de red y sus familias.



Revalorización de la actividad productiva de la mujer y su aporte al sustento familiar.



Fortalecimiento de capacidades productivas, y de gestión organización y comercial, para una estrategia competitiva que desarrolla el negocio.

Ambientales



Instalación conjunta de **composteras**, dando utilidad a la bosta del cuy en cultivos agrícolas como la alfalfa.

TESTIMONIO

“Trabajar en red nos ha permitido fortalecer nuestra confianza y organización. Nos han permitido capacitarnos, nos ha incentivado a invertir tiempo y dinero para mejorar nuestra producción de cuyes, y a mejorar la negociación con acopiadores. Principalmente, las redes nos permitieron tener futuro que es, no solo vender cuyes vivos sino cuyes faenados con marca, registro sanitario, respondiendo al mercado...”

Carmen Cecilia Mendoza

responsable de producción y comercialización de la Red

LECCIONES APRENDIDAS

- El **acompañamiento continuo del articulador** es clave en la implementación de la estrategia de redes. A más acciones conjuntas, más confianza entre el articulador y los integrantes de la red.
- **Contar una personería jurídica formalizada**, permitió obtener cofinanciamientos.
- **Se consolidó la confianza de los integrantes de la red** mediante acciones conjuntas (reuniones quincenales, pasantías, préstamos de dinero, etc).
- **La articulación con otras fuentes de financiamiento** permitió avances en aspectos organizacionales, productivos y comerciales, capitalizando conocimientos y activos que ayudan la competitividad de la red.
- **Tener claridad del negocio, objetivos y visión del mismo**, conllevó a que las integrantes de la red tengan un interés común: producir y vender cuyes vivos y faenados

FACTORES DE ÉXITO

- Buena **identificación de la oportunidad de negocio**, objetivo común y visión de desarrollo, motivó a la red a invertir más para mejorar su competitividad productiva y comercial.
- **Trabajar en red, hizo posible la capitalización de conocimientos productivos, comerciales y organizacionales**, que las productoras adquirieron en reuniones, pasantías, ferias.
- La **generación de un ambiente de confianza** en la red favoreció el incremento de inversiones y el compartir riesgos.

Diagnóstico FODA / Planes de mejora: marca colectiva Huilly, instalación composteras, participación en ferias, etc.

Fase 4

Consolidación de la confianza: planes de mejora y acciones piloto

Implementación de herramientas de gestión empresarial / Estrategias de competitividad y marketing

Fase 6

Gestión del negocio conjunto

Fase 3

Generación y fortalecimiento de confianza.

Gestión administrativa de py. estratégico (Aliados II financió 70% y la red, 30%)/Se adquieren cuyes, insumos y asistencia técnica/Ventas

Fase 5

Proyecto estratégico del negocio conjunto.

reuniones quincenales, aportes 5 soles, almuerzos, pasantías.

HITO 2: Gestión organizacional de la red

HITO 3: Gestión empresarial de la red



INTERVENCIÓN EN LA REGIÓN

En Huánuco, AGRORURAL, con la asesoría de HELVETAS, fortalece 20 redes empresariales en 05 cadenas productivas: lácteos, durazno, cuyes, cacao y granadilla.

CASO 2

Red Empresarial de Productores de leche fresca y derivados Argama – APROLAC

UBICACIÓN

Región de Apurímac, provincia de Andahuaylas, distrito de Pacucha y centro poblado de Argama.



LA RED

- Surge en 2014
- 14 integrantes: 11 mujeres y 03 varones.



- Edad promedio: 47 años.

RESULTADOS

Económicos

30%

de incremento del ingresos anuales promedio de los integrantes de la red. Pasaron de **8160 soles a 10 mil 440 soles.**

150-200

litros de leche, vende la Red diariamente. Se tiene contratos de venta de leche fresca con comités de vaso de leche de municipios provinciales (Andahuaylas) y distritales (Pacucha).

33%

de cofinanciamiento en el proyecto estratégico de negocio conjunto. Aportaron 21 mil 400 soles de un total de 64 mil soles invertidos.

Mejor capacidad de negociación en el mercado, por vender conjuntamente.

Sociales



Red cohesionada y fortalecida a nivel organizacional.



Participación activa del varón y la mujer en las actividades productivas y comerciales en el negocio de los lácteos y derivados.



Más acceso a servicios de educación y salud.

Ambientales

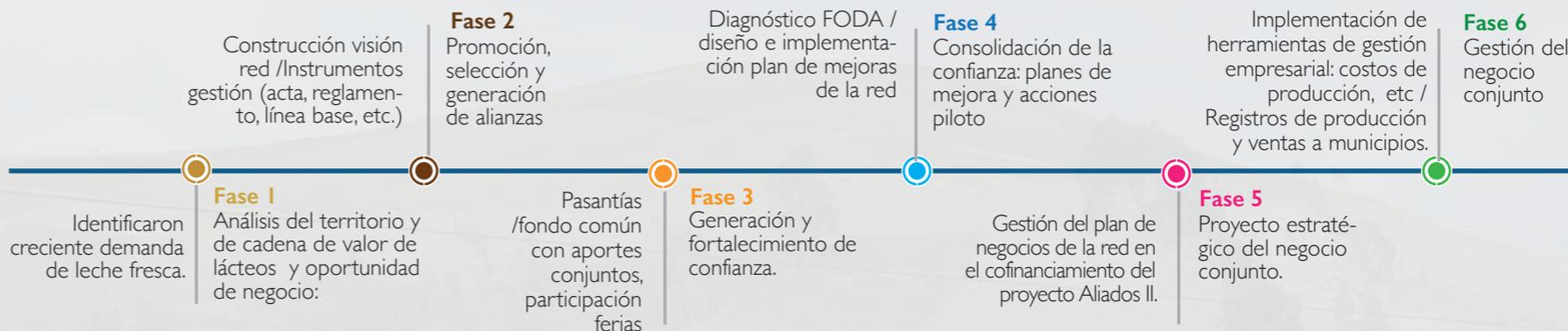


Menos uso de agroquímicos, a partir de la producción de abonos orgánicos.



Optimización manejo del uso de recursos locales, con énfasis en el recurso hídrico.

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE REDES EMPRESARIALES



HITO 1: La cadena y la oportunidad de negocio

HITO 2: Gestión organizacional de la red

HITO 3: Gestión empresarial de la red

FACTORES DE ÉXITO

• **Venta conjunta a municipios** permite asumir responsabilidades, compromiso y delegación de funciones de cada uno de los integrantes de la red.

• **Las reuniones semanales han generado cohesión y consolidación** de la red, pues se organizan y toman decisiones conjuntas. Las actividades de camaradería también fortalecen los lazos de confianza.

• **Aporte conjunto** de S/ 0.20 por litro de leche vendida mediante la Red, **genera más compromisos con la organización**. Ese fondo sirve para realizar mantenimiento de la infraestructura y equipos.

• **Distribución de actividades del hogar de manera equitativa** entre varones y mujeres, posibilita que la mujer invierta tiempo en reuniones de la red.

INTERVENCIÓN EN LA REGIÓN

En Apurímac, AGRORURAL, con la asesoría técnica de HELVETAS, fortalece 11 redes empresariales en 04 cadenas productivas: cuyes, lácteos, apicultura y alpaca.



LECCIONES APRENDIDAS

• Para el **desarrollo de la estrategia de redes** es preferente seleccionar organizaciones con fondos de cofinanciamiento para su proyecto estratégico de negocio conjunto.

• Los ingresos generados por las **ventas conjuntas son clave para que la organización se cohesione** y se consolide en el tiempo.

• Se debe **fortalecer continuamente capacidades de los articuladores** a nivel organizativo, empresarial y actitudinal (empatía con los integrantes de la red).

• El **articulador debe ser una persona dinámica** que interactúe de manera empática con los integrantes de la Red.

• Se requiere **destinar mayor tiempo en la sensibilización** de los integrantes de la red en cuanto a los beneficios de las acciones conjuntas.



CASO 3

Red empresarial de Productores de Aguaymanto de Shilla

UBICACIÓN

Región Áncash,
provincia Carhuaz,
distrito de Shilla.



LA RED

• 7 integrantes: 6 varones y una mujer



- Edad promedio **35 años**
- Área para producción: **1 hectárea promedio**

RESULTADOS

Económicos

 **144%**

de incremento del ingreso promedio del productor: **Pasó de S/. 3,250 en el 2015 a S/. 7,938 en el 2016.** 39% son por la venta del aguaymanto.

 **50%**

creció la inversión de los productores en la cadena. **Pasó de S/. 2,450 en 2015 a S/. 3,3671 en 2016.**

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE REDES EMPRESARIALES

Conformación de red empresarial e instrumentos de gestión (Junta Directiva, Reglamento)

Fase 2
Promoción, selección y generación de alianzas

Oportunidad comercial: ventana comercial

Fase 1

Selección del territorio y cadena; mapeo de cadena, y la oportunidad de negocio.

HITO 1: La cadena y la oportunidad de negocio



15%

de cofinanciamiento, para recibir capacitación y asistencia técnica

Más ingresos por el mayor costo de venta del aguaymanto. Se planifica la siembra para obtener la cosecha en épocas de menor oferta de producto.

Sociales



Más acceso a educación y salud.



Consolidación de la confianza para el impulso efectivo del negocio.



Fortalecimiento de capacidades productivas, empresariales y organizativas; y desarrollo de visión de futuro de la Red.

Ambientales



Incorporación del **manejo orgánico** en la producción (compost, biosida, bioles).



30%

de reducción del uso de productos químicos y sintéticos.

TESTIMONIO

“Antes trabajábamos solos, a nuestra manera, teníamos desconfianza. Desde que estamos organizados, tenemos asistencia técnica, capacitaciones y ha mejorado nuestra producción e ingresos- ha mejorado nuestra producción y nuestros ingresos desde que estamos como red estamos aprendiendo como es la elaboración de mermeladas, licores, chocotomatillo...”

Hugo Flores,
Red empresarial de Productores de Aguaymanto de Shilla

LECCIONES APRENDIDAS

• **La confianza es un factor intangible** entre los integrantes de la red empresarial; y entre la red y el articulador.

• **El plan de mejora es una herramienta dinámica**, que se puede actualizar según las participaciones de los involucrados, actuales y potenciales, y nuevos cofinanciamientos.

• **El cofinanciamiento en la compra de abonos, pasantías y capacitación**, permitió alcanzar los objetivos del plan de mejora y el plan estratégico del negocio.

• **El articulador debe generar liderazgos, empoderar a los integrantes** de la red y buscar que todos realicen trabajos equitativamente.

• **Los actores claves en la implementación de la red** empresarial, como el jefe de agencia zonal de AGRORURAL y el articulador, **deben conocer la metodología para involucrarse en la búsqueda de cofinanciamientos** y recursos que permitan ejecutar a la Red sus acciones piloto, pasantías y proyecto estratégico de negocio.

FACTORES DE ÉXITO

• Buena **identificación de la oportunidad de mercado:** ventana comercial con precio alto.

• **Manejo de instrumentos de gestión organizacional** es clave para reducir costos.

• El manejo de instrumentos de gestión empresarial, como costos de producción, permite **conocer la rentabilidad del cultivo.**

• **La cohesión de la red**, que se logró a partir de la implementación de acciones conjuntas como pasantías, capacitaciones.

• **El acompañamiento permanente del articulador es esencial** en el proceso de la implementación de la metodología de redes empresariales.



INTERVENCIÓN EN LA REGIÓN

En Áncash, las 03 Agencias Zonales de AGRORURAL, con la asesoría de HELVETAS, potencia 12 redes empresariales en 04 cadenas productivas

- Plantas aromáticas
- Kiwicha
- Aguaymanto
- Cuyes

HITO 2: Gestión organizacional de la red

HITO 3: Gestión empresarial de la red

CASO 4

Red Empresarial de Productores Lácteos Nuevo Horizonte

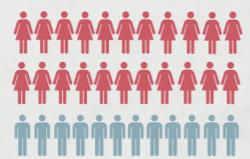
UBICACIÓN

Región Puno, provincia Puno, distrito Vilque, Comunidad Campesina Machiqmarca.



LA RED

- Surge en 2014
- 34 integrantes: 22 mujeres y 12 varones.



- Edad promedio: 36 años.



RESULTADOS

Económicos

 **200**

soles de incremento del ingreso promedio de los integrantes de la red. Pasó de **700 soles a 900 soles.**

 **42%**

de incremento de precio de venta. Hoy, el precio de venta conjunta, por litro de leche es de 1 sol. Antes, de manera individual, lo vendían a 0,70 céntimos.

Sociales

 **92**

personas involucradas durante todo el proceso productivo, de esta actividad economía familiar.

Integración familiar y más participación de mujeres en el negocio.

Fortalecimiento de capacidades técnicas, organizativas y empresariales, para el desarrollo de la actividad ganadera lechera, con visión de negocio conjunto.

Ambientales

 Énfasis en la prevención y cuidado animal, que reduce uso de medicamentos veterinarios.

 Optimización del uso de recursos locales (suelo y recurso hídrico); y conservación de praderas y zanjas de infiltración.

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE REDES EMPRESARIALES

Fase 1

Se identificó también creciente demanda de derivados lácteos en plantas procesadoras acopiadoras.

Análisis del territorio y de cadena, y oportunidad de negocio: mayor demanda de productos lácteos en mercados locales y regionales

Fase 2

Instrumentos gestión (acta, reglamento, línea base, etc.)

Promoción, selección y generación de alianzas

Fase 3

Visión de la red/ Pasantías /aportes conjuntos, articulación con instituciones.

Diagnóstico FODA / Con planes de mejora se accedió a: pastos mejorados, semillas, capacitaciones, insumos y herramientas.

Fase 4

Consolidación de la confianza: planes de mejora y acciones piloto

Gestión del plan de negocios de la red en el Pro compete Regional de Puno y en Programa Agroldeas.

Fase 5

Proyecto estratégico del negocio conjunto.

Implementación de herramientas de gestión empresarial: costos de producción, punto de equilibrio, etc.

Fase 6

Gestión del negocio conjunto

HITO 1: La cadena y la oportunidad de negocio

HITO 2: Gestión organizacional de la red

HITO 3: Gestión empresarial de la red

TESTIMONIO

“Ya sabemos el costo de producción de nuestro producto. Ahora sabemos si realmente estamos ganando o perdiendo. Sacamos cuánto invertimos en alimentación, ordeño, jornal y sanidad. Así nos hemos dado cuenta que debíamos vender vacas de baja producción y comprar vacas mejoradas que produzcan más cantidad de leche. Con eso vamos a bajar los costos de alimentación y tendremos un mayor margen de ganancia”.

Evaristo Flores Ramírez

Lider de la Red Empresarial Nuevo Horizonte, Puno

FACTORES DE ÉXITO

• **La claridad en la oportunidad, objetivo y visión del negocio**, contribuye a garantizar el éxito en el proceso.

• **El fortalecimiento de las relaciones de confianza se dio en tres niveles:** a) entre los/as integrantes de la red a través de acciones conjuntas; b) de los integrantes de la red hacia su negocio; c) entre los integrantes de la red y el equipo técnico de AGRORURAL.

• El **acompañamiento permanente del equipo técnico** de AGRORURAL y HELVETAS fue esencial para el avance del proceso de articulación.

LECCIONES APRENDIDAS

• Es importante **propiciar reflexiones que visibilicen los avances** de los resultados en cuanto al mercado, organización, capacidades técnicas, infraestructura y equipamiento.

• **El acompañamiento permanente del articulador** y cumplimiento de los **compromisos**, conllevó al mayor involucramiento de la red en el proceso.

• **La ganadería lechera es la principal fuente de ingresos económicos** familiares de la red. Esto motivó a una mayor predisposición de inversión de tiempo, dinero y esfuerzo.

• La intervención de AGRORURAL tuvo un **enfoque territorial**, que **posibilitó un adecuado acompañamiento** a la red.

• **Trabajar redes empresariales en cadenas con gran dinámica**, facilita el desarrollo de actividades conjuntas.

• Las acciones conjuntas fortalecen **la confianza entre los/as integrantes de la red y el articulador**, permiten un desarrollo del proceso en **menor tiempo**.

INTERVENCIÓN EN LA REGIÓN

En Puno, AGRORURAL, con la asesoría técnica de HELVETAS, fortalece 11 redes empresariales en 03 cadenas productivas: quinua, lácteos y cañihua.





PERÚ

Ministerio
de Agricultura y Riego



HELNETAS Swiss Intercooperation Perú
Av. Ricardo Palma 857, Miraflores.
www.peru.helvetas.org