

REDES EMPRESARIALES

Experiencias en la Región Andina



Carlos López Cerdán Ripoll



Carlos López Cerdán Ripoll es director de la representación en México de la Asociación Multisectorial de Empresas (con sede en Barcelona, España), a través de la cual promueve el acercamiento de empresas mexicanas con empresas españolas fabricantes de maquinaria y equipos industriales.

También es director de Competitividad y Capacitación Integral S.A. de C.V., empresa consultora especializada en articulación e integración productiva, por medio de la cual desde 1990 ha atendido proyectos de redes de PyMEs en México, Centro y Sudamérica.

Ha participado como experto consultor en el tema de referencia con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial (BM), Organización de Estados Americanos (OEA), Sistema Económico Latinoamericano (SELA) y la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo, Swisscontact.

Es autor de numerosos artículos y ponencias sobre redes empresariales.

Ha participado como profesor en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), el Centro de Investigaciones Biológicas del Noroeste y en el programa Colombia de la Universidad de Georgetown.

El presente libro está dirigido a directivos, ejecutivos y profesionistas de instituciones, empresas, asociaciones, universidades y todo tipo de entidades de fomento y apoyo a las pequeñas y medianas empresas (PyMEs).

Constituye una apuesta del autor para que las PyMEs puedan sobrevivir dentro las condiciones que prevalecen en el turbulento entorno actual, así como para poder competir y aprovechar las oportunidades de negocio que se presentan.

El debate está en torno a que las PyMEs necesitan mejorar su gestión, capacitación, innovación y acceso oportuno a canales de financiamiento para poder superar los obstáculos impuestos por el reciente ingreso a los umbrales de un mundo global. Por otro lado se plantea que dichos insumos constituyen una razón necesaria más no suficiente para sacar a las PyMEs del atolladero en que se encuentran y que tienen un efecto limitado sobre las mismas si no son acompañados con nuevos y vigorosos esquemas de organización empresarial, en los cuales el individualismo que prevalece sea

reemplazado por la acción conjunta y la cooperación interempresarial.

Dentro del contexto establecido se presenta un conjunto de herramientas probadas para la promoción y desarrollo de redes empresariales. Se inicia con una reseña de los principales beneficios de este tipo de esquemas de organización y cooperación, para posteriormente comentar el "know how" del proceso para implantarlos, en términos de los profesionales que los han de promover y desarrollar, así como de la metodología que se recomienda utilizar. Se finaliza con la presentación de dos programas para el fomento de las redes de PyMES en la Región Andina, así como con el repaso de las principales lecciones aprendidas.

Se espera que los instrumentos que constituyen el núcleo de las lecturas sean un manual de formación a distancia para los profesionales interesados en fomentar la acción colectiva de las PyMES y que constituyan el faro que los guíe durante la ejecución de los proyectos en que participen.

El autor está en la mejor disposición de recibir comentarios, observaciones y dudas en las siguientes direcciones electrónicas: clcripoll@yahoo.com, cocai@prodigy.net.mx.

REDES EMPRESARIALES

EXPERIENCIAS EN LA REGIÓN ANDINA

CARLOS LÓPEZ CERDÁN RIPOLL

REDES EMPRESARIALES

**EXPERIENCIAS EN
LA REGIÓN ANDINA**

MANUAL PARA EL ARTICULADOR

CARLOS LÓPEZ Cerdán Ripoll

2003

La presente obra ha sido desarrollada en el marco de una asistencia técnica provista por la CEPAL y financiada por la Cooperación Italiana. La publicación ha estado a cargo de MINKA en Trujillo, Perú, en el mes de febrero de 2003, con un tiraje de 1,000 ejemplares en su primera edición.

Los puntos de vista expresados pertenecen a su autor y no reflejan necesariamente aquellos de las Naciones Unidas.

Este libro no ha sido sometido a revisión editorial formal por las instituciones que brindaron la asistencia técnica.

CONTENIDO

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

1. ANTECEDENTES

1.1. LAS REDES DE EMPRESAS

- 1.1.1. La importancia de la articulación e integración productiva para el desarrollo.
- 1.1.2. Las principales características de un proyecto de articulación e integración productiva.
- 1.1.3. Tipología de los proyectos de articulación e integración productiva.
- 1.1.4. Las redes empresariales como un instrumento para inducir la articulación e integración.

1.2. ORÍGENES DEL ENFOQUE DE REDES

- 1.2.1. Breve reseña de algunas experiencias internacionales.
- 1.2.2. Los beneficios de las redes de empresas.

2. ESTRATEGIA PARA PROMOVER E IMPULSAR PROYECTOS DE REDES DE PyMEs

2.1. LA CREACIÓN DE UNIDADES DE ARTICULACIÓN E INTEGRACIÓN PRODUCTIVA

2.2. ACTORES E INSTRUMENTOS QUE PUEDEN POTENCIAR EL PROCESO DE FOMENTO DE REDES DE PyMEs

3. METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS DE REDES DE PyMEs

3.1. ANTECEDENTES

3.2. LA METODOLOGÍA PASO A PASO EN "FAST TRACK"

3.3. ACTIVIDADES PREPARATORIAS

3.4. LA METODOLOGÍA PASO A PASO EN DETALLE

3.4.1. PROMOCIÓN Y SELECCIÓN

- 3.4.1.1. Criterios para la promoción.
- 3.4.1.2. La "venta" de la idea de trabajar en red.
- 3.4.1.3. Análisis preliminar de las empresas.
- 3.4.1.4. Evaluación de factores críticos.
- 3.4.1.5. Criterios a utilizar para la selección de las empresas.

3.4.2. EL INICIO DE UNA BASE DE CONFIANZA

- 3.4.2.1. Criterios para el rompimiento del hielo.
- 3.4.2.2. Instrumentos para fortalecer la base de confianza.
- 3.4.2.3. Apoyos a las empresas individuales. Contacto con el sistema de fomento.

3.4.3. DESARROLLO DE ACCIONES PILOTO

- 3.4.3.1. Criterios para definir acciones piloto.
- 3.4.3.2. Etapas o pasos para llegar a una estrategia común.
- 3.4.3.3. La definición de un objetivo de corto plazo.
- 3.4.3.4. El diseño del proyecto piloto.

3.4.4. DISEÑO DEL PROYECTO DE LARGO PLAZO

- 3.4.4.1. La definición de una estrategia de largo plazo.
- 3.4.4.2. Elementos mínimos que definen el perfil del proyecto de largo plazo.
- 3.4.4.3. Criterios para definir oportunidades de negocio colectivas.
- 3.4.4.4. La necesidad de elaborar un plan de negocios colectivo.
- 3.4.4.5. El plan de mejora colectivo de la red.
- 3.4.4.6. Elementos para la puesta en marcha de proyectos de estrategia de largo plazo.

3.4.5. GESTIÓN Y AUTOSOSTENIBILIDAD

- 3.4.5.1. La constitución jurídica de la red.
- 3.4.5.2. El papel del gerente administrador.
- 3.4.5.3. Técnicas de seguimiento y evaluación de redes de empresas y articuladores.

4. DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA: PRESENTACIÓN DE CASOS

4. 1. LA REGIÓN MACRO NORTE DEL PERÚ: LA EVOLUCIÓN DE UN PROYECTO REGIONAL CON IMPACTO NACIONAL

- 4.1.1. Breve descripción del entorno económico productivo de la Región Macro Norte del Perú.
- 4.1.2. El sector cuero y calzado en Trujillo y sus alrededores.
- 4.1.3. MINKA y la articulación de redes de PyMEs.
- 4.1.4. Breve descripción de los proyectos de redes impulsados con el apoyo del Proyecto Regional sobre Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina, ejecutado por la CEPAL y financiado por la Cooperación Italiana.
- 4.1.5. Los resultados alcanzados y el impacto logrado.
- 4.1.6. Los obstáculos encontrados y las soluciones adoptadas.
- 4.1.7. Las perspectivas y el futuro de las redes en la Región Macro Norte del Perú.

4.2. EL SUR OCCIDENTE DE COLOMBIA: UN EJEMPLO DE REDES DE PYMES ORIENTADAS A LA EXPORTACIÓN

- 4.2.1. Breve descripción del entorno económico productivo del Valle del Cauca.
- 4.2.2. El sector cuero y calzado en el Valle del Cauca.
- 4.2.3. EL CDP y la articulación de redes de PyMEs.
- 4.2.4. Breve descripción de los proyectos de redes impulsados con el apoyo del Proyecto Regional sobre Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina, ejecutado por la CEPAL y financiado por la Cooperación Italiana.
- 4.2.5. Los resultados alcanzados y el impacto logrado.
- 4.2.6. Los obstáculos encontrados y las soluciones adoptadas.
- 4.2.7. Las perspectivas y el futuro de las redes en el Valle del Cauca.

5. LECCIONES APRENDIDAS Y SUGERENCIA DE LAS MEJORES PRÁCTICAS

6. ANEXOS

6.1. FIGURAS Y GRÁFICOS

6.2. ESTIMACIÓN PRELIMINAR DE NECESIDADES DE RECURSOS E INSUMOS PARA EL DISEÑO DE UNA UNIDAD DE ARTICULACIÓN E INTEGRACIÓN PRODUCTIVA

6.3. EJEMPLO DE UNA GUÍA DETALLADA PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS

6.4. BIBLIOGRAFÍA

PRÓLOGO

La apertura de la economía ha transformado radicalmente los escenarios competitivos en que se mueven las empresas latinoamericanas. Para las micro y pequeñas empresas (MIPE) el balance no ha sido positivo, como preconizaban los impulsores de las reformas estructurales. De hecho, si por un lado se han eliminado o sensiblemente reducido los obstáculos para el movimiento de las tecnologías, insumos y productos; por otro no se han generado las condiciones y capacidades necesarias para que las empresas menos favorecidas puedan aprovechar estas oportunidades.

Por las pequeñas escalas de producción de sus actividades, las MIPE experimentan importantes desventajas de costos, las que se suman a problemas para incorporar tecnologías altamente productivas y dificultades para especializar a sus procesos. Sin embargo, tal como demuestran los distritos industriales exitosos de muchos países industrializados, el tamaño de la producción no es un obstáculo en sí, en la medida en que las empresas logren establecer un sistema de relaciones eficiente con su entorno productivo e institucional. Cooperando con otras firmas, las MIPE pueden alcanzar economías de escala en el manejo de los insumos y acceder a mercados que demandan grandes volúmenes de producto. Asimismo, mediante el intercambio de conocimientos y experiencias con otras empresas, pueden acelerar su proceso de aprendizaje y lograr importantes niveles de especialización.

El desarrollo de estas relaciones de colaboración, sin embargo requiere de un insumo fundamental, extremadamente escaso y que no se transa en los mercados: la confianza. Desde hace una década, algunas instituciones de la región, nacionales e internacionales, públicas y privadas, han puesto en marcha programas de asistencia técnica que apuntan precisamente a generar esquemas asociativos basados en proyectos de negocio consensuados entre empresas independientes.

El autor de este libro, que me enorgullece considerar entre mis maestros y amigos, ha sido promotor, supervisor y asesor de numerosas redes empresariales en muchos países de la región. Aplicando una metodología desarrollada por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y enriquecida con sus numerosas experiencias, Carlos López Cerdán Ripoll, con su estilo firme y al mismo tiempo gentil, ha ayudado a muchas empresas a superar sus temores y desconfianzas, guiándolas en el proceso largo y complejo de construir confianza y desarrollar proyectos comunes.

En este libro, Carlos nos relata, con su pluma llana e inagotable, su experiencia en los “clusters” de calzado de Trujillo, en Perú, y de Cali, en Colombia. Esta actividad, que ha sido posible gracias al apoyo del Proyecto Regional sobre Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina, financiado por el Gobierno de Italia y ejecutado por la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), se inserta en el marco de las acciones de apoyo a las MIPES que llevan a cabo el MINKA de Perú y el CDP de Cali (ambas pertenecientes a la organización CALZANDINO que apoya las PyMEs del calzado en la Región Andina). Hoy, gracias a MINKA, la Cooperación Italiana y la CEPAL, esta experiencia ha sido sistematizada y puede ser divulgada para beneficio de los numerosos técnicos e investigadores que se ocupan de estos temas. A nosotros nos queda el desafío de asimilarla, aplicarla y enriquecerla para contribuir al desarrollo de nuestras regiones.

Marco Dini

INTRODUCCIÓN

Del 11 al 16 de junio del 2001, se impartió un taller de formación de articuladores de redes de PyMEs en Trujillo, Perú, con el apoyo del Proyecto Regional sobre Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina, ejecutado por la CEPAL y financiado por la Cooperación Italiana y la organización de MINKA¹.

El propósito del taller fue el de formar a los articuladores de las instituciones afiliadas a CALZANDINO, quienes están interesados en desarrollarse profesionalmente para la promoción, diseño, gestión y monitoreo de programas de fomento de redes de PyMEs en el sector cuero y calzado en diversas regiones de cuatro países andinos: Colombia, Perú, Bolivia y Ecuador.

El resultado de dicho taller fue la elaboración de dieciséis proyectos de articulación. De acuerdo con la información proporcionada por las instituciones afiliadas a CALZANDINO², los informes de MINKA y la Corporación de Desarrollo Productivo del Cuero, Calzado y Marroquinería (CDP) en ese momento, seis grupos de empresas habían logrado poner en marcha los planes de articulación respectivos.

Para contribuir a consolidar estas iniciativas, el Proyecto Regional sobre Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina, ejecutado por la CEPAL y financiado por la Cooperación Italiana, decidió acceder a la petición de MINKA que, en nombre de CALZANDINO, solicitó su apoyo para realizar actividades de seguimiento en el terreno. Se realizó el trabajo de campo a través de dos misiones en las siguientes fechas:

Primera Misión: del 25 de noviembre al 16 de diciembre de 2001.

Segunda Misión: del 1 al 30 de junio del 2002.

Dado el entusiasmo mantenido hasta la fecha en ambas regiones, así como los avances alcanzados, se estimó pertinente organizar una actividad de cierre, que incluya la documentación de la experiencia de articulación de redes de PyMEs de ambas regiones, la cual fue posible gracias a los apoyos proporcionados por el Proyecto Regional sobre Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina, ejecutado por la CEPAL y financiado por la Cooperación Italiana.

Por tales razones se ha elaborado la presente publicación con el siguiente objetivo:

Documentar la experiencia de doce meses de articulación de proyectos de redes de PyMEs en el norte de Perú, y en el sur occidente de Colombia, con el propósito de contar con un soporte escrito que permita:

- ?? Dejar testimonio escrito de las lecciones aprendidas y las mejores prácticas logradas para la continuidad de tan importante tarea.
- ?? Transmitir de una manera sencilla la metodología de trabajo para orientar el trabajo de futuros articuladores.
- ?? Difundir las experiencias de articulación del norte de Perú y del sur occidente de Colombia con el propósito de motivar a otras regiones a desarrollar experiencias similares.

El contenido del libro está dividido en cinco capítulos: en el primero, se presenta la importancia de la articulación e integración productiva para el desarrollo, se explican las características de los proyectos de articulación e integración productiva y se aborda el tema central del libro: las redes de empresas. Al respecto, se comenta el origen de este enfoque de organización empresarial y se presentan algunos ejemplos de experiencias en algunos países de la región latinoamericana. Se cierra el capítulo con una reseña de los principales beneficios de las redes de empresas.

¹ Ver www.minkaperu.com.

² Acta del informe de avance de la junta directiva, IV Encuentro Internacional CALZANDINO, 24 a 28 de septiembre de 2001.

En el segundo, se comenta la importancia de establecer unidades de articulación productiva como una estrategia para propiciar la promoción y desarrollo de proyectos de redes de empresas a nivel local. Con relativo detalle, se comenta la estructura y organización de este tipo de unidades, proporcionando incluso una lista de las actividades a realizar para poner en marcha entidades similares. El capítulo finaliza comentando el importante papel de los actores locales para fomentar estos procesos, así como los instrumentos que disponen para potenciarlos.

En el tercer capítulo se presenta en detalle una metodología probada para la promoción y desarrollo de proyectos de redes de empresas. La metodología se comenta con cierto nivel de detalle, profundizando en cada uno de sus pasos con el propósito de hacerla asimilable para su aplicación en otras localidades de América Latina.

En el cuarto capítulo se reseña la experiencia de un año de trabajo en proyectos de articulación productiva en el norte del Perú y en el sur occidente de Colombia. Se presenta brevemente el entorno industrial de ambas regiones, así como los móviles de las instituciones locales que coordinaron dichos trabajos. Se comentan los siete proyectos realizados y para cada uno de ellos se comentan los resultados alcanzados, los obstáculos superados y las lecciones aprendidas. Al final del capítulo se esbozan las perspectivas para los trabajos futuros en ambas localidades.

En el quinto capítulo se presenta una síntesis de las lecciones aprendidas a través del trabajo realizado en el terreno con diferentes grupos en México, Centroamérica y la Región Andina, y se sugieren algunas de las mejores prácticas para la promoción y desarrollo de redes de empresas.

Finalmente, se incluyen en un apéndice los lineamientos para elaborar un proyecto orientado a la creación de unidades de articulación e integración productiva, las guías más generales para elaborar un plan de negocio para un proyecto de articulación e integración productiva y la reseña bibliográfica de obras consultadas.

El autor es consciente de que la presente obra constituye un grano de arena para contribuir a los acervos metodológicos sobre el tema y quiere dejar constancia de su agradecimiento para todas aquellas instituciones y personas que lo han apoyado y motivado para llevar a cabo esta tarea.

En primer lugar, el autor quiere hacer explícito de manera especial su agradecimiento a Wilson Peres, Jefe de la Unidad de Desarrollo Industrial y Tecnológico de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), gracias a quien fue posible acceder al apoyo del Proyecto Regional sobre Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina, ejecutado por la CEPAL y financiado por la Cooperación Italiana, lo cual hizo posible ejecutar toda la experiencia de articulación e integración productiva documentada en esta obra.

Así mismo el autor quiere expresar su más sincero agradecimiento a Marco Dini, renombrado investigador en el tema, gran amigo y colega; quien, con la amabilidad que lo caracteriza, y con un gran sentido crítico y de colaboración tuvo la gentileza de aportar importantes comentarios y sugerencias al primer escrito, así como prologar la presente obra.

De manera especial, el autor quiere agradecer el apoyo de las instituciones de CALZANDINO quienes creyeron en el proyecto y facilitaron a sus profesionales para ejecutar los trabajos de articulación que se documentan. En especial, a Francisco San Martín Baldwin, presidente de MINKA, reconocido investigador sobre el tema; quien siempre brindó toda su confianza, su apoyo y su amistad al autor durante sus misiones de seguimiento al norte del Perú, y quien ha auspiciado esta primera edición a través de la institución que preside. También el autor agradece el apoyo de Alberto Otoy, Director Ejecutivo de MINKA, así como de todo el equipo técnico y administrativo de la institución.

Asimismo, agradece la visión, el apoyo y la amistad recibida de Gustavo Vivas Forero, Director Ejecutivo de la Corporación para el Desarrollo Productivo de la Industria del Cuero, Calzado y Marroquinería, con sede en Santiago de Cali, Colombia, quien constituyó uno de los pilares esenciales para todo este proceso de articulación en la Región Andina, gracias a su entusiasmo, empuje y acción promocional desplegada desde

marzo de 2000. También el autor quiere agradecer el apoyo del equipo de articulación y administración del CDP.

Quien esto escribe agradece infinitamente a Giovanna Ceglie³ la oportunidad que le brindó para participar con el equipo de ONUDI, especialmente en Nicaragua, gracias a lo cual el autor pudo tener la oportunidad de largas horas de reflexión metodológica. Una buena parte de la metodología que se presenta en esta obra fue desarrollada en una primera versión para el proyecto ONUDI mencionado. También quiere agradecer el apoyo recibido de Pastora Sandino Matamoros, Coordinadora del proyecto ONUDI de Nicaragua, así como a todo el equipo de profesionales de dicho proyecto. No podían quedar fuera de estos agradecimientos la siempre buena disposición de Rafael Enríquez y Filadelfo Arias, así como el agudo sentido crítico de Leonardo Iacavone, Tommaso Ciarli y Paul Davidson.

También el autor agradece a Bruno Guandalini⁴ y a Alejandro Pardo la oportunidad que le brindaron para colaborar con el PNUD en la documentación de algunas ideas sobre actores e instrumentos para la integración productiva.

No puede quedar sin mencionar Antonio Leone, amigo entrañable y funcionario del Sistema Económico Latinoamericano, gracias al cual el autor ha participado como conferencista itinerante por varios países de la América Latina, difundiendo los fundamentos de la asociatividad, lo cual le hizo posible vivir la realidad y necesidades del tejido industrial de la región latinoamericana.

El autor quiere agradecer también a Antonio Maeso, quien ha sido pilar de la articulación de consorcios de exportación en el Uruguay, y quien ha brindado su amistad al autor así como largas horas de reflexión y discusión sobre importantes conceptos de este tema.

Finalmente, desea hacer llegar su agradecimiento a su cónyuge y a sus hijos: Rosa María Rodríguez, Paola, Karla y Hermes López Cerdán; por su aliento, así como por la paciencia para soportar las largas horas de trabajo que llevó la elaboración de la presente obra.

³ UNIDO Program Coordinator.

⁴ Representante Residente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México en 1999.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1. ANTECEDENTES

1.1 LAS REDES DE EMPRESAS

1.1.1 LA IMPORTANCIA DE LA ARTICULACIÓN E INTEGRACIÓN PRODUCTIVA PARA EL DESARROLLO.

Desde el inicio de la década de los noventa, América Latina ingresa a un nuevo entorno económico, lo cual originó una serie de desajustes macroeconómicos que afectó al sector productivo. Algunos de los elementos que definieron el nuevo entorno económico son los siguientes:

LA INTERNACIONALIZACIÓN.

La apertura hacia otros países y bloques económicos, a través de tratados económicos y/o de libre comercio, ha sido una consecuencia directa de la explosión de diversos mecanismos de integración económica y comercial que han florecido en la región latinoamericana desde 1990, tales como:

- ?? El Tratado de Libre Comercio entre México Estados Unidos y Canadá (1993)
- ?? El Pacto Andino (1968)
- ?? El MERCOSUR (1985)
- ?? El Tratado de Libre Comercio entre los Países Centroamericanos y México (1994)
- ?? El Tratado de Libre Comercio México con Centroamérica (1999)
- ?? El Tratado de Libre Comercio entre Colombia, Venezuela y México (1995)
- ?? El Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea (2001)

Los tratados comerciales mencionados constituyen mecanismos de internacionalización que pueden llegar a evolucionar a verdaderas integraciones económicas, sociales y políticas como es el caso de la Unión Europea.

Sin embargo, dicha apertura internacional ha provocado desajustes macroeconómicos en los países que la han implementado. Estos desajustes se han reflejado en el tejido industrial local como el cierre de cientos y a veces miles de micro, pequeñas y medianas empresas como consecuencia de la falta de competitividad para poder operar en las nuevas condiciones.

En el caso de Perú, la ciudad de Trujillo tiene un conglomerado de micro y pequeñas empresas del sector cuero y calzado que durante el primer quinquenio de los noventa integraba una población de unas 4,000 empresas. Sin embargo, en el momento actual el conglomerado zapatero de Trujillo solamente alcanza a unas 2,000 empresas.

En el caso de Colombia, el Valle del Cauca presenta un conglomerado de pequeñas y medianas empresas que integra a unas 632 unidades productivas formalmente constituidas, incluyendo comercializadoras y empresas de proveeduría y servicios, de las cuales cerca de 300 son unidades productivas del calzado, marroquinería y curtiembres. Sin embargo, en julio de 2002, a través de algunas visitas realizadas por el autor, se detectó la presencia de empresas zapateras de tamaño pequeño y mediano que están trabajando a un 40% de su capacidad instalada. El mismo patrón, se comprobó en pequeñas industrias curtidoras de la zona de El Cerrito.

En el caso de México, la ciudad de Guadalajara representa el principal conglomerado de zapatos para dama en América Latina y, en los años 1996 y 1997, varias de las empresas de mayor tamaño dejaron de vender sus colecciones -de hasta 500 nuevos modelos por empresa- debido al ingreso masivo de calzado de origen chino al mercado mexicano.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

El desajuste experimentado en el sector cuero y calzado también se presentó en otros sectores de la economía. Por ejemplo, en México, dentro del sector de la construcción a principios de los noventa, según datos de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción se contaba con una planta de casi 18,000 pequeñas y medianas constructoras y durante el periodo 1995-2000 desapareció cerca de la mitad debido a la seria contracción en la obra civil en el sector gobierno y en el sector construcción de vivienda formal.

En conclusión, el proceso de internacionalización de varios países de América Latina ha presentado efectos negativos en el respectivo tejido empresarial y únicamente han podido sobrevivir las empresas, en su mayoría de gran tamaño, que contaron con los recursos y la visión estratégica para moverse con rapidez hacia otros nichos de mercado en los cuales pudieron mantener su competitividad. Por ejemplo, en la ciudad de Rosario, Argentina, operó hasta principios de los noventa una planta destiladora del grupo vitivinícola español "Pedro Domecq" la cual fue cerrada por razones de estrategia empresarial del gran corporativo español debido a que resultaba más rentable importar desde España el brandy "Fundador" en lugar de producir en Rosario el brandy "Presidente". De esta manera, gracias a un minucioso proceso de monitoreo del entorno, el grupo empresarial español cerró una planta que generaba 500 empleos y abrió una compañía importadora con una plantilla de dos docenas de personas. Sin embargo, la firma española continuó en el negocio.

Hoy, a más de diez años de distancia de la apertura internacional en varios países latinoamericanos, queda bien claro que las condiciones de ajuste en el tejido empresarial de tamaño micro, pequeño y mediano todavía no se han dado y que los instrumentos de política industrial generados no han acertado para mejorar la frágil condición de las PyMEs de la región. Por lo tanto, queda claro que se necesita con carácter urgente de mecanismos e instrumentos para preservar el tejido productivo de las PyMEs en la región, una estrategia para la sobrevivencia de este segmento productivo dentro de las nuevas condiciones económicas impuestas por la apertura hacia la internacionalización, condiciones dentro de las cuales las empresas que logren sobrevivir habrán de crecer.

Una estrategia para enfrentar dicha problemática es la que se tratará ampliamente a través de este libro, la cual consiste en *"un enfoque de gestión basado en la articulación/integración con otros sujetos (productivos y no productivos) de su entorno más cercano. En particular, sobre la base de las relaciones establecidas con firmas complementarias, las empresas han acelerado su proceso de aprendizaje y alcanzado nuevas economías de escala, concentrando sus capacidades en los ámbitos donde poseen mayores competencias y ventajas competitivas"*.⁵

LAS NUEVAS TENDENCIAS DEL CONSUMIDOR

Como consecuencia del proceso de internacionalización, el consumidor de tipo global constituye un tipo de consumidor sofisticado que demanda bienes y servicios altamente diferenciados y que está dotado de una capacidad adquisitiva que le permite pagar un sobreprecio por dichos productos.

Por ejemplo, en el caso de alimentos, el consumidor del mercado japonés se ajusta al estereotipo presentado y en carne de cerdo éste demanda un producto altamente diferenciado y sofisticado consistente en rebanadas de carne porcina de no más de dos pulgadas de diámetro y no más de cinco milímetros de espesor, empacadas al vacío. Dicha carne, debe obtenerse de animales criados en zonas libres de epizootias (como el cólera porcino y la fiebre porcina clásica), seleccionados genéticamente, alimentados con concentrados elaborados con alta tecnología y sacrificados con un sistema tipo Kosher con certificaciones TIF, HCCP, etc.

⁵ Dini, Marco, Enfoques Conceptuales para el Estudio de Pequeñas y Medianas Empresas, Mimeo, CEPAL, Santiago de Chile, 1997.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

Finalmente, lo atractivo de este producto altamente diferenciado es el premio de mercado que el consumidor japonés está dispuesto a pagar por obtenerlo⁶.

De manera muy sintética, Bovet⁷ y FIRA⁸ mencionan algunas de las características de la demanda de este nuevo consumidor global:

"Salud: Los productos que consume, sobre todo los alimenticios, deben estar garantizados de que no afectan la salud, como por ejemplo estar libres de productos químicos y/o contaminantes. Tal es el caso de los productos orgánicos y/o ecológicos".

"Conveniencia: Requiere de productos semipreparados para simplificar su consumo, por ejemplo pan congelado, productos precocidos, etc".

"Atributos: Busca productos con mejores propiedades intrínsecas; por ejemplo: leche deslactosada para personas que no toleran la lactosa o carne natural para personas que no quieren correr el riesgo de ingerir una carne obtenida de animales sobrealimentados con altas concentraciones de proteínas".

"Conservación del medio ambiente: Los productos que consume no deben afectar al entorno y deben ser biodegradables".

"Preferencias étnicas: Ciertos grupos raciales tienen preferencias muy especiales como, por ejemplo, el consumidor japonés en el caso de la carne de cerdo, o bien el consumidor emigrante que genera una demanda de nostalgia hacia productos que consumía en su país de origen, pero ahora apeándose a las normas y regulaciones del nuevo país de residencia".

"Preferencias éticas: En Europa, cada vez es mayor la cadena de comercios de precio justo, los cuales están dispuestos a pagar un sobreprecio por bienes y servicios que vienen directamente del productor (sin intermediarios)".

"Biotecnología: La vida de anaquel de los productos debe garantizarse sin utilizar conservantes de tipo químico. Por ejemplo, los pastelillos de melaza y piña (semitas) que algunos panaderos salvadoreños han rediseñado para que tengan una vida útil de 90 días y sean exportables a la comunidad de emigrantes salvadoreños que reside en los Estados Unidos".

"Inocuidad: Se requiere que los procesos de fabricación de muchos productos, sobre todo alimenticios, garanticen que no son dañinos para la salud; por ejemplo el uso de tinturas no cancerígenas en los colorantes para hilados, o bien el uso de taninos que no afecten a la salud en el caso del curtido de las pieles, o bien el manejo de normas de sanidad importantes en la fabricación de productos lácteos".

"Certificación: Una consecuencia de todo lo anterior es que los productos, para satisfacer las necesidades del consumidor global, deben estar certificados por agentes certificadores internacionales quienes garanticen que el producto se ha elaborado respetando las normas y especificaciones".

"Rastreabilidad: Un requisito del nuevo tipo de consumidor es que el producto que consume sea rastreable de manera digital, para poder identificar el lote de producción del cual salió y poder tener la garantía de que se

⁶ KOWI es una red empresarial de 30 productores de porcinos en el estado de Sonora, México, atendida por FIRA Banco de México, la cual exporta al Japón el tipo de carne que se comenta.

⁷ Bovet, David y Martha Joseph, Value Net: Breaking the Supply Chain to Unlock Hidden Profits, Willey, 2000.

⁸ FIRA, Banco de México ha venido desarrollando en México el concepto de la red de valor, bajo el modelo de Bovet.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

tiene un control de calidad muy estricto, pudiéndose en caso extremo llegar a retirar del mercado el lote completo de mercancía en caso de que el producto presente problemas que afecten al consumidor".

Estas nuevas características y requisitos impuestos por el consumidor del mercado global constituyen, adicionalmente a la competitividad, otra barrera de entrada para la PyME latinoamericana, la cual casi siempre ha vendido lo que producía, excepto ahora porque en la nueva economía global la PyME deberá vender, no lo que produce, sino lo que demanda el mercado.

Es importante señalar que dichas tendencias del mercado también constituyen nuevas oportunidades a través de las cuales la PyME puede participar en la manufactura de productos altamente diferenciados como por ejemplo⁹:

- ?? "Nuevos productos (orgánicos, funcionales saludables)".
- ?? "A través de nuevos procesos (sustentables, inocuos)".
- ?? "Nuevos servicios (almacenaje, transporte frío, microprocesos)".
- ?? "Nuevos sistemas para el reciclamiento y uso de los desperdicios".

Es importante recordar que el consumidor global está dispuesto a pagar con un premio de mercado la diferenciación que está demandando. Sin embargo, si la estrategia de la empresa es producir bienes y servicios genéricos ("commodities"), hay que competir con precio porque el mercado, en este caso, paga lo menos que puede y solamente aquellas grandes firmas que pueden reducir sus costos a través de economías de escala son las que se apoderan del mercado.

Por ejemplo: en el sector cuero y calzado, el zapato sintético con suela de caucho es un producto genérico ("commodity") dentro del cual ninguna PyME latinoamericana podrá competir con las grandes fábricas de calzado sintético de China, las cuales inundan el mercado con zapatos de USD\$ 3.00. En tanto que el zapato hecho a mano, con insumos de alta calidad, es un producto diferenciado para el cual el mercado exigente está dispuesto a pagar hasta USD\$ 50.00. En el caso del sector alimentario, el café pergamino es un "commodity" por el cual el mercado paga unos USD\$ 2.00 por kg., en tanto que el café orgánico es un producto diferenciado. Café Mam es un café mexicano orgánico con una certificación de Max Havelar, producido por indígenas chiapanecos y el cual se vende en Alemania a un precio que es cuatro veces mayor al del café genérico. Panela Lucerna es un azúcar no refinado producido en una finca cerca de la ciudad de Buga, en el Departamento de Valle de Cauca, Colombia; la cual tiene una certificación de Ecocert (Francia) y se vende en el mercado alemán a un precio varias veces superior al precio del azúcar blanco.

Las reflexiones realizadas por Humprey & Schmitz¹⁰ ayudan a entender que las políticas públicas para apoyar a las PyMEs en los países en desarrollo no están orientadas a la demanda (el consumidor) sino que están orientadas a la oferta: capacitación, materias primas, crédito, tecnología. Únicamente en Indonesia y Brasil los "clusters" construidos y las redes desarrolladas han estado enfocadas a la demanda.

Una reflexión que está a la mano es la siguiente: la estrategia de que la PyME compita produciendo "commodities" es una estrategia equivocada porque en los "commodities" no se gana debido a que se tiene que competir con los grandes consorcios que los producen –los cuales tienen costos muy bajos gracias a las economías de escala–; por el contrario, la estrategia adecuada para la PyME es competir produciendo

⁹ FIRA, Banco de México, "Desarrollo Agropecuario Sustentable y Formación de Redes de Valor", presentación power point, Villa Diego, México, julio 2001.

¹⁰ Humphrey, John y Hubert Schmitz, Principles for Promoting Cluster and Networks of SMEs, Discussion Paper N° 1, UNIDO, Viena, Austria, 1996.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

productos altamente diferenciados en los cuales se gana porque el mercado está dispuesto a pagar un sobreprecio.

Un torrente de preguntas surge alrededor de estas reflexiones. Preguntas para las cuales el autor no tiene todas las respuestas; sin embargo, es necesario plantearlas. ¿Cuántos cientos o miles de PyMEs en la región latinoamericana están compitiendo a través de producir "commodities" (zapato sintético, café genérico, azúcar refinada...)? ¿Cuántas instituciones de fomento y de apoyo a las PyMEs están impulsando a las empresas de la región a que compitan con "commodities" en lugar de competir con productos altamente diferenciados?

En conclusión, para competir dentro de la nueva economía, la PyME debe estar muy atenta a las señales del mercado y debe producir lo que el mercado necesita, con la ventaja de que con esta estrategia estará produciendo productos altamente diferenciados y obteniendo el premio que el mercado está dispuesto a pagar por la diferenciación en lugar de estar tratando de arrebatar al mercado los centavos que paga por los "commodities".

LA PRESENCIA DE CRISIS ECONÓMICA Y RECESIÓN

La crisis económica, que se manifiesta como una reducción en el consumo, y la recesión, que se manifiesta como una disminución en las ventas de las empresas, son las consecuencias directas de los procesos de apertura o internacionalización, así como de las nuevas tendencias del consumidor.

Ambas son un aguijón para fomentar la búsqueda de soluciones que logren sostener vivo al tejido empresarial local.

En el caso de países como Italia, Bélgica, Alemania y España; en la década de los ochenta, y a continuación de la profunda recesión generada a finales de los setenta por el embargo petrolero, tuvieron un proceso de ajuste de las empresas soportado por políticas industriales orientadas a la articulación eficiente de las pequeñas empresas entre sí y con otros actores locales.

Dichas políticas industriales fueron decretadas por el sector privado a través de sus órganos empresariales, así como por el sector público y, mediante ellas, en un lapso de sólo dos décadas se generaron resultados espectaculares en el crecimiento y desarrollo de pequeñas y medianas empresas. Resultados que han llamado la atención de los tomadores de decisiones y de los estudiosos del desarrollo económico.

La lección aprendida fue que una buena parte de las ventajas de las pequeñas y medianas empresas radica en factores externos a éstas y que dichos factores dependen de los vínculos de las empresas con su entorno productivo institucional.

CONCLUSIÓN

Las opciones de las pequeñas y medianas empresas para operar dentro de las nuevas condiciones económicas y comerciales que prevalecen en la mayoría de los países de la región latinoamericana son: contar con precios competitivos en el abastecimiento de materiales e insumos, tener acceso al financiamiento, adquirir tecnología, mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos, mejorar el servicio al cliente, mejorar su gestión empresarial y, sobre todo, elaborar productos altamente diferenciados a través de los cuales puedan tener acceso a los premios de mercado que el consumidor global está dispuesto a ofrecer.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

Alcanzar exitosamente los objetivos anteriores constituye un reto para las empresas ya establecidas, o en vías de creación; sin embargo, constituye una de las pocas formas de sostenerse –de manera competitiva- en el entorno actual.

Las lecciones aprendidas del desarrollo empresarial de algunas sociedades industriales en el norte de Italia, Suiza, Alemania, España, Japón y el sudeste de Asia; han mostrado que en el transcurso de los últimos veinte años retos similares en otros sectores económicos han provocado la aparición de nuevos esquemas para la articulación e integración productiva, los cuales han dado origen a instrumentos para elevar las posibilidades de éxito y la competitividad de las empresas a nivel regional.

Dicho enfoque ha dado origen a toda una gama de estructuras de articulación e integración productiva denominados distritos industriales, “clusters”, redes de empresas y otras estructuras de cooperación ínter empresarial.

Todas estas estructuras de cooperación empresarial y articulación productiva han sido reportadas por diferentes autores, tales como: Goodman, Bamford y Saynor (1989); Pike, Becanti y Sengenberger (1990); Sengenberger, Loveman y Piore (1990), UNCTAD (1998), Rabelotti (1995), Ceglie y Dini (1998), López-Cerdán (1999).

1.1.2 LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS DE ARTICULACIÓN E INTEGRACIÓN PRODUCTIVA.

Los proyectos de articulación e integración productiva son la herramienta lógica y básica de intervención para la promoción e institucionalización de los mecanismos de acción conjunta y cooperación ínter empresarial.

Cualquier proyecto de articulación e integración productiva debe tener, al menos, las siguientes cuatro características, las cuales son esenciales para el éxito del proyecto (PNUD 1999)¹¹:

- ?? Orientados a la demanda.
- ?? "Orientados al empresario".
- ?? "Orientados al negocio".
- ?? "Orientados a general cambios estructurales y permanentes en las empresas".

La orientación a la demanda significa que los proyectos deben estar orientados al mercado. Es indispensable que exista un mercado promisorio para el producto que se genere a través del proyecto. Las reflexiones que se desarrollaron en el inciso donde se describen las tendencias del consumidor decían que es más conveniente incursionar a un mercado que busque la diferenciación a incursionar en otro que lo que busca es el producto genérico o "commodity".

Las reflexiones realizadas por Humprey & Schmitz¹² en 1995 enfatizan que los proyectos de promoción de “clusters” y redes en los países en desarrollo deben estar orientados al consumidor. Los mismos autores comentan que, en la mayoría de los países en desarrollo, las instituciones públicas que apoyan a las PyMEs han olvidado este importante concepto y están totalmente orientadas hacia la oferta, proporcionando crédito, capacitación, etc.

¹¹ United Nations Development Program, Introducción a la Integración Productiva, PNUD, México D.F., 1999. En el documento citado solamente se consideran los últimos 3 factores de la lista.

¹² Humprey, John, et.al., Op.Cit. 1995.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

Los conceptos de la red de valor presentados por Bovet¹³ parten del consumidor. Es decir hay que buscar las señales del mercado para el producto y, si las mismas son positivas, entonces vale la pena el iniciar todo el proceso de negociaciones para articularse y/o integrarse con otros actores para generar el producto que el mercado está requiriendo.

Los conceptos de la vieja cadena productiva presentados por Bovet (Anexo 1, Figura 1) son una secuencia de eslabones y el de la comercialización es el último, es decir el consumidor esta al final; en dicho esquema el productor vende a quien puede.

Sin embargo, de acuerdo con Bovet, dichos conceptos han pasado a ser parte de la historia de la competitividad a la luz de la nueva economía: la red de valor inicia por el consumidor y, desde allí, se empieza la compleja interacción de los diferentes nodos correspondientes a acopio de insumos, producción, transporte,... etc. para llevar al consumidor el producto acordado desde el principio. En la red de valor el productor vende a un mercado identificado desde el principio. (Anexo 1, Figura 1)

En síntesis, es importante recordar que nos encontramos en un nuevo entorno donde la economía está siendo dirigida por el consumidor; por lo tanto, es importante que los proyectos estén orientados al mercado y, para constatarlo, es importante que se realice el siguiente cuestionamiento: ¿qué características de nuestro producto reconoce el consumidor?

La orientación al empresario quiere decir que los empresarios deben aceptar el proyecto, deben estar interesados en operarlo, y la demostración de ello está dada cuando el empresario está dispuesto a invertir tiempo y recursos propios en el proyecto. La región latinoamericana está llena de grandes proyectos que representan enormes inversiones los cuales no llegaron a funcionar porque nunca se les preguntó a los empresarios que los iban a operar si les interesaba el proyecto. Por ejemplo, plantas homogenizadoras de miel que tienen 20 años de instaladas y que nunca operaron, plantas extractoras de aceite de coco que están paradas, plantas desalinizadoras de agua de mar que nunca llegaron a operar, etc.

La orientación al negocio significa que todo proyecto de articulación e integración productiva debe representar un negocio rentable para los empresarios que lo operen. Debe quedar plenamente demostrado que los empresarios van a ganar dinero adicional con el proyecto.

Para ello debe quedar plenamente evaluado el comportamiento económico financiero del proyecto antes de iniciarlo. Esto se debe hacer a través de la elaboración de un minucioso estudio de viabilidad económica-financiera (punto que atacaremos en el capítulo 4 de la metodología, cuando abordemos el "business plan").

Si el proyecto no es negocio y no hay una ganancia para los empresarios, entonces no hay razón lógica alguna para invertir tiempo y dinero para ponerlo en marcha

La orientación a generar cambios permanentes en la estructura productiva de los empresarios quiere decir que los proyectos de articulación e integración productiva deben generar un impacto permanente en las empresas a través de una serie de ajustes que tienen que realizar los empresarios para alcanzar el proyecto.

Estos cambios se ven acelerados por la potenciación de los mecanismos de aprendizaje e innovación generada por el proyecto sobre los empresarios.¹⁴

A guisa de ejemplo valga la pena decir que: Texna Textil es una industria establecida en el norte de Italia, la cual fabricaba maquinaria para el reciclamiento de trapos y desechos; y ahora, después de 20 años de operar

¹³ Bovet, David, Op. Cit. 2000.

¹⁴ Dini, Marco, Op. Cit. 1997.

mecanismos de acción conjunta y cooperación ínter empresarial en el distrito industrial de Prato en la región de Toscana, se han transformado en uno de los fabricantes de maquinaria, con tecnología de punta, para elaboración de textiles de alta moda.

Por otro lado, los micro productores de plantas ornamentales que, en 1995, integraron la red de elaboración de esos productos, establecida en el estado de Morelos, México, denominada Ornaplant, producían sus plantas con tecnología tradicional y tenían mermas en la reproducción de las estacas por pudrición debido a hongos. En 1998, recibieron un fuerte impacto debido a la admisión, como socio, de un productor muy exitoso de flor de Nochebuena, quien había aprendido la tecnología de producción a base de túneles de polietileno. Fue así como los 17 empresarios miembros de la red, apoyados por dicho empresario líder, empezaron a construir con sus propias manos los túneles de polietileno para la producción de plantas en sus respectivos viveros. En el momento actual, Ornaplant es un ejemplo a seguir por otros productores del país.

1.1.3 TIPOLOGÍA DE LOS PROYECTOS DE ARTICULACIÓN E INTEGRACIÓN PRODUCTIVA

Con el propósito de tener claridad sobre las diferentes estructuras que se pueden generar en la acción conjunta y la cooperación ínter empresarial, a continuación se presenta la diferenciación de tres estructuras importantes, que es conveniente diferenciar: “clusters”, distritos industriales y redes.

Para ello, el marco de definiciones planteados por Humprey & Schmitz¹⁵ resulta de gran utilidad:

CLUSTERS

De acuerdo con la metodología propuesta por la ONUDI el término “cluster” significa:

“Una concentración sectorial y geográfica de empresas que producen y venden un mosaico de productos relacionados o complementarios y en consecuencia se enfrentan con retos comunes y oportunidades.”

De acuerdo con Humprey & Schmitz¹⁶, un “cluster” es:

“Una concentración geográfica de empresas. Dicha concentración se beneficia a través de economías externas: el surgimiento de proveedores que abastecen de materia prima y componentes, maquinaria (nueva o de segunda mano) partes de repuesto; la emergencia de mano de obra calificada con talentos específicos para el sector; un cluster puede también atraer a agentes que venden en mercados distantes y favorece la oferta de servicios técnicos, financieros, contables.”

La experiencia del proyecto Chihuahua Siglo XXI¹⁷, en 1994, en México, nos permite presentar una definición bastante coincidente con la definición de Humprey & Schmitz:

“Es un grupo integrado por empresas de una región líderes en su ramo, apoyadas por otras que proveen productos y servicios, y tanto unas como otras están, a su vez, sustentadas por organizaciones que proveen profesionales calificados, tecnología de punta, recursos financieros, ambiente propicio para los negocios e infraestructura física.” (Anexo 1, Figura 2).

¹⁵ Humprey, John, et. al. Op. Cit. 1995.

¹⁶ Humprey, John, et. al. Op. Cit. 1995.

¹⁷ Desarrollo Económico de Chihuahua, Chihuahua Siglo XXI. Chihuahua, México, 1994.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

DISTRITOS INDUSTRIALES

De acuerdo con Humprey & Schmitz¹⁸, un distrito industrial es en el sentido que dicho término se utiliza en Italia:

“Una estructura que surge cuando un cluster desarrolla algo más que especialización y división del trabajo entre las firmas que lo integran; en un distrito industrial se presentan aspectos de eficiencia colectiva derivado de la cooperación ínter firmas, aprendizaje conjunto e innovación colectiva, adicionalmente dentro de un distrito industrial se presentan la emergencia de formas explícitas e implícitas de colaboración entre los agentes locales y las firmas de los distritos para generar la producción local y algunas veces la capacidad de innovación; así mismo se presenta la emergencia de fuertes asociaciones sectoriales.”

De acuerdo con una recopilación realizada por Marco Dini¹⁹ en 1997, un distrito industrial es:

“Una aglomeración de cientos y a veces miles de empresas de tamaño pequeño y/o mediano orientadas al mismo sector industrial y concentradas en la misma área. Típicamente, se incluyen dentro del distrito varias etapas del proceso productivo así como servicios a los productores”²⁰.

Roberta Rabellotti²¹ identifica a los distritos industriales como aquellos sistemas productivos caracterizados por la existencia de:

1. "Agrupaciones de empresas, principalmente de pequeña y mediana dimensión, concentradas espacialmente y especializadas sectorialmente";
2. "Un conjunto de vínculos hacia adelante y hacia atrás, basados en relaciones de mercado y extra mercado, para el intercambio de bienes, información y recursos humanos";
3. "Un entorno cultural y social común que vincula a los agentes económicos y permite la creación de códigos de comportamiento comunes, tanto explícitos como implícitos";
4. "Una red de instituciones públicas y privadas locales de apoyo".

Un ejemplo exitoso de los favorables resultados que se han alcanzado, tanto en lo económico como en lo social, a través de la estrategia colectiva denominada distrito industrial es el caso de Italia.

El desempeño de los distritos industriales resulta muy evidente en el caso de ese país, en el cual estos sistemas productivos tienen un peso relativo particularmente significativo. Un reciente estudio de la Banca de Italia, ha identificado a 199 distritos en los cuales se concentra un poco más del 40% del empleo manufacturero²². El caso italiano es interesante por las siguientes razones:²³

?? “La experiencia de Italia demuestra que el fenómeno del distrito industrial no es marginal y puede tener impactos significativos sobre el desempeño de economías desarrolladas.”

¹⁸ Humprey, John, et. al., Op. Cit. 1995.

¹⁹ Dini, Marco, Op. Cit. 1997.

²⁰ Cossentino Francesco, Pyke Frank y Sengenberger Werner, Local and Regional Response to Global Pressure: The Case of Italy and its Industrial Districts, OIT (Organización Intenacional del Trabajo), Suiza, 1996.

²¹ Rabellotti, Roberta, “Is There an “Industrial District Model? Footwear Districts in Italy and Mexico Compared”, World Development, Volume 23, No. 1, Inglaterra, enero de 1995.

²² Signorini, Federico (coord.), Lo Sviluppo Locale, Meridiana Libri, Corigliano Calabro (Cosenza), Italia, 2000.

²³ Cossentino, Francesco, et. al. Op. Cit.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

?? “Varios de los distritos italianos han tenido un éxito económico poco usual en los mercados domésticos así como en los internacionales.”

?? “Comparados con otras formas de organización de pequeñas empresas los distritos industriales han demostrado la capacidad de proveer condiciones sociales satisfactorias.”

De acuerdo con Cossentino²⁴ y otros autores que han estudiado los distritos industriales italianos, existe en ellos un denominador común que es “*la presencia de un continuo dinamismo*” el cual puede caracterizarse a través de los siguientes elementos:

Predominio de pequeñas empresas.

?? “En Toscana existe una empresa por cada diez habitantes.”

?? “En Emilia Romagna, distrito de Carpi; el 87 % de las empresas tiene menos de 10 trabajadores.”

?? “En Veneto, existen 11 distritos con empresas que tienen de 4 a 20 trabajadores.”

Generación de una producción exportable.

?? “En Veneto, 5 de los 11 distritos exportan el 70% o más del valor de su producción, en tanto que exportan cuando menos un 30%.”

?? “En Emilia Romagna, el valor de las exportaciones de maquinaria de empaque se incrementó en un 33% en el año 1993.”

?? “En el distrito textil de Prato, el valor de las exportaciones se incrementó en 24% en 1994.”

Generación de altos ingresos.

?? “En Toscana, los ingresos de los trabajadores son un 26% superiores a la media nacional.”

Generación de empleos.

?? “En Veneto, distrito de Belluno, de 1981 a 1991 se incrementó el empleo en 77%. En tanto que en el distrito de joyería se incrementó en 92%.”

?? “En Veneto y en la Emilia Romagna, la tasa de desempleo es de 6% comparada con el 11% para toda Italia”.

De acuerdo con Dini²⁵, las principales ventajas de un distrito industrial son:

“Economías de concentración”

Se produce un efecto de atracción hacia los proveedores de insumos y profesionales especializados.

?? Mejora la oferta de estos factores y aumenta la eficiencia de los respectivos mercados.

?? Genera un efecto positivo sobre los costos de las empresas ubicadas en estas áreas.

²⁴ Cossentino, Francesco, et. al. Op. Cit.

²⁵ Dini, Marco, Op. Cit., 1997.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

“Ventajas de especialización”

- ?? Aprovechamiento de economías de escala que las empresas no podrían alcanzar en un escenario de diversificación de las funciones productivas.
- ?? Reducción de fuentes de costos, como por ejemplo la reducción de inventarios.
- ?? Aceleración de los procesos de aprendizaje, posibilitada por la simplificación/focalización de las tareas productivas.

“Ventajas de integración”

Estado superior de articulación que posibilita el intercambio de experiencias, la ampliación de redes de contactos y el desarrollo conjunto de conocimientos estratégicos.

- ?? Estímulo a la difusión de las nuevas tecnologías.
- ?? Se potencian las capacidades de los empresarios de captar y procesar la información y tomar decisiones estratégicas.

San Martín²⁶, en 1995, publicó bajo los auspicios de MINKA en Trujillo, Perú; un libro sobre distritos industriales en el cual presenta un esquema sobre la estructura de un distrito. (Anexo 1, Figura 3).

REDES

En base a la opinión de Dini²⁷, las redes de empresas se diferencian de los “clusters” y los distritos industriales por las siguientes razones:

- ?? "En primer lugar, las redes de empresas están generalmente constituidas por un número mucho más limitado de firmas que los distritos industriales".
- ?? "Las empresas que componen una red son claramente identificables y la composición de la misma tiende a ser menos variable".
- ?? "Finalmente, los miembros de una misma red no pertenecen necesariamente al mismo territorio".

Según ciertos autores, como Valeria Olivanti,²⁸ opinan que las redes podrían ser consideradas como una evolución de los distritos industriales, mientras que otros economistas, como por ejemplo Camagni²⁹, consideran distritos y redes como dos fenómenos complementarios, no jerárquicamente subordinados.

En opinión del autor los “clusters” y los distritos industriales en el mundo desarrollado han sido fenómenos espontáneos producto de entornos industriales muy dinámicos y con características propias.

En particular, el distrito industrial constituye un fenómeno de carácter regional el cual es complejo y difícil de reproducir y que se ha presentado en países industriales como un reflejo de sus condiciones, económicas, políticas, sociales y culturales.

²⁶ San Martín Baldwin, Francisco, Distritos Industriales : Conceptos, Experiencias y Bibliografía, MINKA. Trujillo, Perú, 1995.

²⁷ Dini, Marco, Op. Cit., 1995.

²⁸ Olivanti, Valeria, "L'impresa a Rete nei Settori Tradizionali: Potenzialità e Limiti", Economia Marche, nº 1, abril de 1992, Italia.

²⁹ Camagni, Roberto, "Cambiamento Tecnologico, “Milieu” Locale e Reti di Imprese: Verso una Teoria Dinamica dello Spazio Economico", Economia e Politica Industriale, nº 64, 1989, Italia.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

Aunque los países en vías de desarrollo no presentan las condiciones bajo las cuales surgió el esquema del distrito industrial, presentan tres fuerzas que pueden ser aprovechadas para impulsar este proceso: la internacionalización, la recesión económica y la apertura democrática.

Es posible iniciar una serie de acciones sistemáticas en los países en desarrollo (en particular los latinoamericanos) para llevarlos en la dirección del distrito industrial. Aunque no se tenga claridad sobre el momento en el cual se va a alcanzar la meta, lo importante es que se vaya en la dirección correcta.

La primera acción a tomar es iniciar el proceso a través del elemento más simple. Es decir, la red empresarial, que viene a ser una fase preparatoria de los empresarios para la acción conjunta y constituye un elemento celular que, si se multiplica, puede dar como resultado el tejido industrial necesario para poder pensar en el distrito industrial.

Los procesos de la red empresarial y del distrito industrial tienen como esencia un componente sinérgico entre las empresas y otros agentes económicos locales, y los instrumentos que éstos están en posibilidad de ofrecer. Por lo cual es importante el involucrar desde el principio a algunos de estos elementos.

1.1.4 LAS REDES EMPRESARIALES COMO UN INSTRUMENTO PARA INDUCIR LA ARTICULACIÓN E INTEGRACIÓN.

DEFINICIONES Y CONCEPTOS

CONCEPTO DE LA RED EMPRESARIAL

De acuerdo con la metodología propuesta por la ONUDI³⁰, el término red significa:

“Grupo de empresas que colaboran en un proyecto de desarrollo conjunto, complementándose unas con otras y especializándose con el propósito de resolver problemas comunes, lograr eficiencia colectiva y conquistar mercados a los que no pueden acceder de manera individual.”

Ceglie³¹ define a la red empresarial como *“un grupo de empresas que cooperan en el desarrollo de un proyecto conjunto, complementándose entre sí y especializándose en orden de resolver problemas comunes, lograr eficiencia colectiva y conquistar mercados, que de otra forma no podrían abordar de manera individual”*.

Considerando la definición anterior y algunos conceptos de Dini³², Maeso³³ y López-Cerdán³⁴, es posible plantear la siguiente definición de red empresarial:

“Una red empresarial es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes.”

³⁰ United Nations Industrial Development Organization, The UNIDO Cluster/Network Development Program, UNIDO, Vienna, Austria, 1993.

³¹ Ceglie, Giovanna, Clara Michele y Marco Dini, "Cluster and Network Development Projects in Developing Countries: Lessons Learned Through the UNIDO Experience", Private Sector Development Branch, UNIDO, Viena, Austria, 1998.

³² Dini, Marco, Op. Cit., 1997.

³³ Maeso, Antonio y Daemon Dalton, Consortios de Exportación en el Uruguay: Experiencias Internacionales, Fundación de Cultura Universitaria, Montevideo, Uruguay, 1998.

³⁴ López-Cerdán Ripoll, Carlos, "Distritos Industriales: Experiencias de Acción Conjunta y Cooperación Interempresarial para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria", Espacios: Revista Venezolana de Gestión Tecnológica, Vol. 20, No. 2, Caracas, Venezuela, 1999, p. 59.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

Dicha definición está compuesta por los siguientes elementos funcionales:

- ?? Es un mecanismo de cooperación entre empresas.
- ?? Donde cada participante mantiene independencia jurídica y autonomía gerencial.
- ?? Con afiliación voluntaria.
- ?? Para obtener beneficios individuales mediante la acción conjunta.

Constituye una forma de organización mediante la cual las empresas se asocian para mejorar su posición en el mercado, sin competir entre sí, lo cual les permite tener una estructura de “empresa grande” y competitiva, así como proporcionar a las empresas asociadas el acceso a servicios especializados de tecnología, compra de insumos, promoción, comercialización, diseño, procesos industriales, financiamiento y actividades en común, facilitando el surgimiento de economías de escala. (Figuras 4 y 5)

A través de las redes, las pequeñas y medianas empresas pueden realizar lo que les resulta prácticamente imposible lograr de manera individual.

Algunos de los objetivos de una red empresarial pueden ser los siguientes:

- ?? Elevar la competitividad y la rentabilidad de las empresas de la red.
- ?? Inducir la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo.
- ?? Consolidar la presencia en el mercado de las empresas que integran la red.
- ?? Facilitar el acceso de las empresas a servicios que les resultan inaccesibles de manera individual.

APLICACIONES

Las aplicaciones tradicionales del esquema de red empresarial son:

- ?? Apalancar y reforzar a las empresas con una posición débil en el mercado haciendo posible que éstas puedan:
 - ?? Sobrevivir en periodos turbulentos.
 - ?? Consolidar su desarrollo y crecimiento empresarial.
 - ?? Elevar sus niveles de rentabilidad.
 - ?? Consolidar su permanencia en los mercados.
- ?? Desarrollar plataformas de proveeduría, formando de esta manera una liga entre la pequeña y la gran empresa. La ventaja estratégica de la región que promueva redes de pequeñas empresas es poder ofrecer, a inversionistas potenciales, grupos de pequeños empresarios organizados y capacitados para constituir futuras plataformas para el desarrollo de proveedores, además de ofrecerles las ventajas propias de la región en lo que se refiere a infraestructura y calidad de vida.
- ?? Presentar a los fundadores de nuevos negocios una opción para acelerar el desarrollo de sus empresas, así como para posicionarse competitivamente en el mercado.
- ?? Ofrecer a la banca comercial un esquema confiable para garantizar la capacidad de pago de las pequeñas empresas. Este instrumento afecta la productividad y competitividad de las empresas y ayuda a que éstas generen el excedente económico necesario para crecer y lograr pagar los vencimientos de los financiamientos que adquieran sin la necesidad de solicitar recursos adicionales.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

- ?? Facilitar a la PyMEs tener acceso a mercados globales a través de productos altamente diferenciados.
- ?? Aumentar la participación en el mercado por parte de las PyMEs. Lo cual será posible a través de proporcionar a las pequeñas empresas aquellos insumos estratégicos a los cuales no tienen acceso de manera individual debido a las limitaciones de su tamaño y capacidad económica, pero que, en cambio, resultan accesibles si éstas se organizan en forma de redes.

SERVICIOS OFRECIDOS

En general, algunos de los servicios ofrecidos por una red a sus empresas asociadas son los siguientes:

Poder de negociación para:

- ?? Acceso a insumos estratégicos
- ?? Promoción.
- ?? Comercialización.
- ?? Acceso a financiamiento.
- ?? Acceso a redes de negocios.

Acceso a actividades especializadas como:

- ?? Tecnología.
- ?? Diseño.
- ?? Procesos industriales.

Asesoría y capacitación en temas tales como:

- ?? Planeación.
- ?? Mercados.
- ?? Contabilidad y finanzas.
- ?? Liderazgo.
- ?? Propiedad industrial.
- ?? Aspectos jurídicos.

Acceso a servicios a los que no pueden acceder de manera individual por razones de su tamaño y reducida capacidad económica:

- ?? Reservas territoriales.
- ?? Tecnologías
- ?? Tramitología.
- ?? Financiamiento.
- ?? Compra de insumos en mejores condiciones.
- ?? Esquemas de promoción, planeación y comercialización.
- ?? Asesoría e información oportuna del mercado y del sector.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

DIMENSIÓN

No existe un acuerdo sobre el tamaño de una red, pero en general se puede considerar que es posible integrar una red empresarial a partir de tres empresas. Sin embargo, en una red tan pequeña es obvio que existe muy poco poder de negociación de las empresas que la integran, sobre todo si éstas son de tamaño pequeño.

En una red de más de 20 empresas, se adquiere poder de negociación; sin embargo, podría ser difícil de gestionar el consenso entre todos los empresarios que la integran.

La experiencia de Maeso³⁵ en el Uruguay, Brasil y Perú, de Dini³⁶ en Chile, Nicaragua y México y de López-Cerdán³⁷ en México, Venezuela, Colombia, Perú, Nicaragua y El Salvador permite señalar que las redes integradas por más o menos 10 empresarios tienen un buen poder de negociación y son relativamente ágiles en su toma de decisiones.

TIPOLOGÍA

No se pretende el realizar una caracterización exhaustiva de las redes empresariales, (véase Dini³⁸ y Maggioni³⁹) únicamente se desea mostrar una somera tipificación de las redes empresariales en función de su estructura y objetivo.

POR SU ESTRUCTURA.

Redes Horizontales.

El PNUD⁴⁰ define como una red horizontal a:

“Una modalidad de cooperación entre empresas independientes, de tamaño comparable, que producen un mismo tipo de bien y deciden agruparse para comercializarlo, adquirir insumos en conjunto, coinvertir o dotarse de servicios comunes; o por empresas que se organizan para producir en conjunto un único producto, especializándose cada una de ellas en las distintas partes y componentes del mismo. En general estas redes están orientadas principalmente a la búsqueda de economías de escala y de mayor poder de negociación y suelen estar compuestas por grupos de micro, pequeñas y medianas empresas de la misma localidad y del mismo sector.”

Es la alianza entre un grupo de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio las cuales cooperan entre sí en algunas actividades, pero compiten entre sí en un mismo mercado. Un ejemplo de este tipo red podría ser la formada por un grupo de pequeñas empresas de la industria del calzado las cuales conservan su individualidad y atienden a sus mercados; sin embargo, a través de la red cooperan entre sí para la compra de materiales e insumos, así como servicios especializados. Lo cual les permitiría realizar proyectos de comercialización en el extranjero con un volumen de producto que exceda las capacidades individuales de cada una de las empresas (Figura 6).

³⁵ Maeso, Antonio, Op. Cit., 1995.

³⁶ Dini, Marco, Op. Cit., 1997.

³⁷ López-Cerdán Ripoll, Carlos, “El Desarrollo de Mecanismos de Promoción para el Agrupamiento de Pequeñas y Medianas Empresas”, en PvMEs: Escenario de Oportunidades en el Siglo XXI. Sistema Económico Latinoamericano y Agencia Española de Cooperación Internacional, Caracas, Venezuela, 1999, p. 239.

³⁸ Dini, Marco, Op. Cit., 1995.

³⁹ Maggioni, Mario, Metodologie Reticolari per L'analisi della Dinamica Industriale e delle Politiche Regionali, IDSE-CNR, Milán, Italia, 1995.

⁴⁰ United Nations Development Program, Op. Cit., 1999.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

Este tipo de red se caracteriza por una fuerte dependencia geográfica y la existencia de un entorno favorable a través del cual tiene acceso a una gama de servicios estratégicos. Redes de este tipo han sido ampliamente estudiadas en el caso del norte de Italia.

En las redes horizontales, las empresas ocupan el mismo lugar en la cadena productiva y, a través de ellas, las empresas pueden alcanzar economías de escala superiores a las que pueden alcanzar las empresas individuales, obtener mejores condiciones en la compra de insumos, alcanzar una escala óptima en el uso de maquinaria y conjuntar sus capacidades de producción para satisfacer pedidos de gran escala.⁴¹

Redes Verticales.

El PNUD⁴² define como una red vertical a:

“Aquellas modalidades de cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas en la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual. El ejemplo más típico es el establecimiento de una relación de proveeduría estratégica y estable entre varias empresas clientes y sus redes de micro, pequeñas y medianas subcontratistas o proveedoras.”

Es la alianza entre las grandes empresas y las pequeñas empresas para desarrollar proveedores. De esta manera las primeras pueden dedicarse a aquellas actividades que les resultan más rentables y disponen de mayor flexibilidad organizacional, en tanto que las segundas pueden asegurar un mercado que les permitirá sostenerse en el corto plazo y crecer en el largo plazo. (Anexo 1, Figura 7).

Algunos ejemplos de redes verticales podrían ser los siguientes:

- ?? El desarrollo de una red de proveedores para abastecer de insumos a una gran empresa fabricante de pan industrial. En este caso, se tendrían proveedores de trigo diferenciado, con características adecuadas para la panificación; también se tendrían proveedores de bolsas de plástico para el empaque del producto final y proveedores de artes gráficas para la impresión de logotipos y especificaciones del producto en la bolsa de plástico.
- ?? El desarrollo de una red de proveedores de insumos para abastecer a una red de fabricantes de calzado y marroquinería, en donde los proveedores de insumos proporcionan las pieles, las suelas prefabricadas y los herrajes; y en donde, a su vez, la red de curtiembres que provee las pieles está vinculada con una red de ganaderos que los abastecen de cuero crudo.

Como puede observarse, en el primer caso la red de proveedores se integra verticalmente con una agroindustria, en tanto que en segundo se tienen varios niveles de proveedores que se integran verticalmente con una red de productores de calzado; de esta manera se tienen proveedores de segundo nivel como la red de ganaderos quienes abastecen a proveedores de primer nivel como la red de curtiembres.

Ceglie⁴³ comenta que *“en las redes verticales las PyMEs se integran con otras PyMEs, así como con grandes empresas a lo largo de la cadena de valor. Las empresas pueden especializarse en su negocio central y proporcionar un camino para la división externa del trabajo (Marshall⁴⁴)”. La cooperación ínter empresarial*

⁴¹ Pyke, Frank y Werner Sengenberger, Industrial Districts and Local Economic Regeneration, OIT (Organización Internacional del Trabajo), Suiza, 1992.

⁴² United Nations Development Program, Op. Cit., 1999.

⁴³ Ceglie, Giovanna, Op.Cit., 1999.

⁴⁴ Marshall, A., Industry and Trade, Macmillan, Londres, Inglaterra, 1990.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

también proporciona un espacio colectivo de aprendizaje, un colegio invisible (Best⁴⁵), donde las ideas son intercambiadas y desarrolladas y el conocimiento es compartido en un intento colectivo para mejorar la calidad del producto y posicionarse en sectores más redituables del mercado”.

POR SU CONFIGURACIÓN

Mario Maggioni⁴⁶ realizó un profundo estudio de la estructura de las relaciones entre los actores que forman parte de una red. No tiene por objeto estudiar las características individuales de los distintos nodos (actores), sino la relación, que es el fruto de la conexión o vínculo entre varias unidades.

El propósito de dicha investigación es ayudar a explicar y predecir el comportamiento de los actores involucrados en una red.

Sin entrar en una descripción detallada de los distintos algoritmos propuestos por Maggioni en el artículo citado, a continuación se presenta una síntesis de la configuración de las redes que realizó Dini⁴⁷ la cual entrega distinciones sumamente útiles para ordenar el estudio de las estructuras de las redes.

Los indicadores que hay que utilizar para entender la estructura de relaciones entre los integrantes de una red han sido definidos con Maggioni y sintetizados por Dini y son los siguientes:

- a) **Grado:** se define como grado de un actor o integrante⁴⁸ el número de otros actores en conexión directa con el actor de referencia. Un valor alto de este indicador identifica una gran potencialidad del actor en la actividad de comunicación/intercambio e identifica un actor con muchos contactos.
- b) **Cercanía** (prossimitá): representa el potencial de eficiencia e independencia. Un valor alto de este indicador identifica a un actor que puede difundir un mensaje a toda la red en el menor tiempo posible.
- c) **Interposición:** frecuencia relativa con que un actor se encuentra el camino más corto entre otras dos posiciones en la red. Una alta centralidad en términos de interposición garantiza al actor un elevado poder de control en las comunicaciones, una función de coordinación de las acciones y decisiones y una función de manutención de una red eficiente.

La interpretación de la configuración elaborada por Dini⁴⁹ es la siguiente:

ALL RING NO CORE

En este caso, no existe ningún líder y entre las empresas se establecen relaciones de colaboración estables y simétricas o se genera una suerte de rotación del liderazgo en los distintos proyectos. La densidad es máxima y cada nodo presenta una centralidad relativa máxima en términos de grado y cercanía y nula en términos de interposición. En esta red, los roles son absolutamente intercambiables y la jerarquía es nula. La eficiencia de la estructura es baja, mientras que su flexibilidad es máxima y mínimo es el riesgo de interrupción de los vínculos.

Según Maggioni, dada la redundancia implícita en esta configuración, dicha estructura puede existir tan sólo en un ámbito territorialmente concentrado donde las economías externas reducen los costos de comunicación.

⁴⁵ Best, Michael, Cluster Dynamics in Theory and Practice with Application to Penang, UNIDO Report, 1998.

⁴⁶ Maggioni, Mario, Op. Cit., 1995.

⁴⁷ Dini, Marco, Op. Cit., 1997.

⁴⁸ Maggioni le denomina nodo.

⁴⁹ Dini, Marco, Op. Cit., 1997.

Al contrario, dada su baja velocidad de ajuste a eventuales shocks externos, no resulta apropiada para ambientes de elevada turbulencia tecnológica.

Gráfica 1. All Ring No Core.

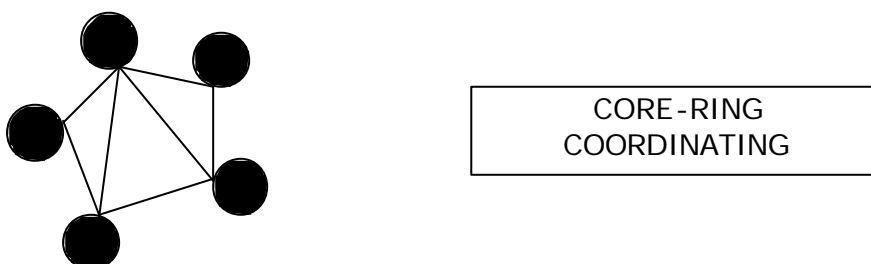


CORE-RING COORDINATING

En esta red existe un cierto nivel de asimetría, pues existe un agente capaz de influenciar las decisiones de otros actores. Pero al mismo tiempo este líder no puede prescindir de ellos ni decidir acerca de su permanencia en el mercado.

La autonomía relativa de los demás sujetos de la red está garantizada por el alto número de clientes o la especificidad de sus recursos o capacidades productivas (skills). El liderazgo del agente-guía se funda en una mayor eficiencia, creatividad o capacidad de visión estratégica. Sobre la base de estos elementos, el líder tiende a asumir una posición privilegiada en la red (centralidad). Por estar en contacto con todos los miembros, se transforma en el principal coordinador de los flujos internos y en el más eficiente nexo con el exterior.

Gráfica 2. Core-Ring Coordinating.



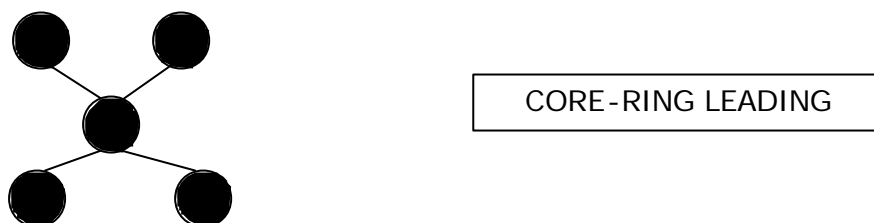
CORE-RING LEADING

En esta configuración el liderazgo asume características de jerarquía. El líder es independiente de los demás nodos y puede modificar arbitrariamente la estructura de la red, decidiendo conectar o desconectar a cualquiera de los demás sujetos.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

La densidad de la red es mínima, mientras que el líder alcanza un nivel máximo de centralidad.

Gráfica 3. Core-Ring Leading.



(Conceptualmente es posible identificar un cuarto modelo de red que en la literatura se conoce como All Core. Sin embargo, dado que en esta estructura todas las unidades son partes de una sola empresa, no se ha considerado relevante para el presente trabajo, pues no responde a la definición de red propuesta inicialmente.)

POR SU OBJETIVO

La tipología de proyectos determinada por el propósito que los empresarios desean imprimir a la red es la siguiente:

- ?? Aprovisionamiento de insumos (vínculos hacia atrás)
- ?? Venta de productos y/o servicios (vínculos hacia delante)
- ?? Demanda de servicios especializados.
- ?? Promoción conjunta.

El propósito de una red puede incidir en una dimensión específica:

Centros de compra de insumos y servicios.

Por ejemplo: red de industrias de la construcción cuyo propósito es la compra de insumos materiales tales como cemento, acero para la construcción, materiales para instalaciones hidráulicas y eléctricas, puertas, ventanas, pisos; así como asesoría, capacitación, asistencia técnica, acceso a la tierra, tecnología, acceso a financiamiento.

Comercializadoras de productos y servicios.

Por ejemplo: red de industrias de la construcción cuyo propósito es la maquila de piezas de concreto prefabricado para vivienda industrializada; red de talleres de manufactura de aluminio cuyo propósito es concentrar oferta de ventanas de aluminio de tres posiciones para negociar mejores precios de venta.

Grupos de promoción.

Por ejemplo: red de productores de accesorios para instalaciones eléctricas cuyo propósito es elaborar un catálogo conjunto para la promoción de sus productos; red de productores de empaques para instalaciones hidráulicas cuyo propósito es contar con un punto de venta común o una sala de exhibición para la promoción de sus productos en mercados distantes, red de beneficiadores de piedra ornamental para pisos y muros cuyo propósito es participar de manera conjunta en una feria.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

Facilidades para servicios especializados.

Por ejemplo: red de industrias de la construcción cuyo propósito es integrar un centro de diseño y vaciado de piezas de concreto armado para prestar servicio a todos los asociados; red de empresas de jardinería cuyo propósito es montar un centro de reproducción de plantas ornamentales para prestar servicio a todos los asociados y poder ofertar obras de jardinería en nuevos desarrollos habitacionales.

Sin embargo, el propósito de una red también podría cubrir una combinación de las mencionadas dimensiones: en cuyo caso se estaría hablando de una red integral que proporciona a sus asociados servicios de compra de insumos, venta de productos y servicios internos para complementar alguna fase del proceso productivo. Por ejemplo: red de pequeñas y medianas constructoras (PyMEC) cuyo propósito es:

- ?? Compra de materiales e insumos y servicios de asesoría y capacitación.
- ?? Acceso a tierra, financiamiento y tecnología
- ?? Concentración de oferta de unidades de vivienda tipo media.

CONCLUSIÓN.

Con base a las lecciones aprendidas a partir de la experiencia madurada en otros países es posible afirmar: **que una parte importante de las ventajas competitivas de las pequeñas y medianas empresas está relacionada a factores externos a éstas.** Dichos factores dependen de los vínculos entre las empresas y su entorno productivo e institucional.

En particular, a través de la complementación con otras entidades productivas las PyMEs pueden lograr:

- ?? Ampliar sus economías de escala, y por esta vía alcanzan nuevos mercados, reducen costos y acceden a nuevas tecnologías;
- ?? Acelerar su proceso de aprendizaje, intercambiando experiencia y especializándose en las etapas del proceso productivo en las que poseen mayores ventajas comparativas; y
- ?? Aumentar su poder de negociación con clientes y proveedores.

A pesar de estos beneficios, las redes empresariales no surgen de forma espontánea a causa de la existencia de los costos que los empresarios enfrentan para desarrollar estos procesos, especialmente, costos de transacción y de aprendizaje⁵⁰.

1.2 ORÍGENES DEL ENFOQUE DE REDES

1.2.1 BREVE RESEÑA DE ALGUNAS EXPERIENCIAS INTERNACIONALES.

Existe una buena cantidad de experiencias sobre articulación e integración productiva en Europa, Medio Oriente, Asia, África y América Latina. Países como Italia, España, Israel, Singapur, Kenia, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Uruguay tienen experiencias interesantes en el tema. Sin embargo, ante la imposibilidad de poder presentar en esta sección a todas, se ha procedido a realizar una selección de algunas experiencias latinoamericanas que se han considerado más útiles para este documento⁵¹.

⁵⁰ En el capítulo II se presenta una estrategia para la promoción y desarrollo de redes empresariales.

⁵¹ El orden en el cual se presentan las experiencias no obedece más que a una secuencia de norte a sur.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

MÉXICO.

En el caso de México, se cuenta con dos “clusters” espontáneos para el sector del calzado (Jalisco, Guanajuato) y aproximadamente 300 redes de empresas creadas entre 1994-2000.

Es importante mencionar que, con el propósito de estimular la acción conjunta y la cooperación ínter empresarial, en mayo de 1993, el Gobierno de la República emitió un decreto presidencial para fomentar a la empresa integradora. Esta norma estableció un primer marco legal para la articulación e integración productiva en México y ha experimentado una serie de modificaciones orientadas a mejorarlo durante 1994, 1995 y 1996.

El autor de la presente obra, en el año 1994 diseñó un sistema de evaluación para valorar el desarrollo de 15 de las 30 redes que se desarrollaron en el Estado de Chihuahua, gracias al esfuerzo realizado por el gobierno estatal para promover dicha estrategia entre el tejido industrial de la entidad.

De 1994 a 1997, estuvo articulando de manera directa varias redes en el Estado de Morelos. Merece la pena mencionar las intervenciones en el sector industrial de la confección con la creación de la red “Corporativo Morelense de la Confección”, así como la intervención en el sector alimentario, con la creación de la red “Empresa Procesadora de Cecina” y la intervención en el sector de plantas ornamentales, con la creación de la red “Ornaplant”

En 1999, participó con la Secretaría de Promoción Económica del Estado de Jalisco en la formación de un grupo de 30 articuladores adscritos al Instituto Tecnológico de Occidente, con el propósito de que generen proyectos de articulación e integración productiva en ese Estado. Vale la pena comentar el esfuerzo realizado en sector de cuero y calzado, creando una red de fabricantes de calzado para dama, así como los realizados en el sector de la industria de la confección, habiendo creado una red de industrias de esa actividad.

En el mismo año, se desarrollaron, con el apoyo del PNUD, dos proyectos para promover redes verticales en los estados de Jalisco y Chihuahua: Centro para el desarrollo de proveedores para la industria maquiladora y Centro de desarrollo de proveedores para la industria electrónica. Los dos proyectos están todavía en la fase inicial y ambos tienen como objetivo “Estimular la competitividad de las PyMEs a través de estimular una profunda y cercana integración con las empresas multinacionales locales”.

Nacional Financiera asimiló el programa de desarrollo de proveedores y, desde 1999, ha estado operando dicho programa bajo el esquema de desarrollo de proveedores individuales para grandes empresas. Se ha trabajado con Bimbo, MMM, Firestone y Apasco.

Actualmente, FIRA Banco de México ha iniciado un nuevo enfoque de fomento para intervenir en el sector agropecuario y agroindustrial al cual se le ha denominado “redes de valor”. Una red de valor es: *“un sistema conformado por la interacción en armonía entre diversos participantes, directa o indirectamente, en la producción de productos y servicios desde la producción hasta el consumo. Su eje principal es el consumidor final y su objetivo es lograr un mayor valor agregado de sus productos y servicios, una mayor competitividad del sistema y una mayor velocidad de reacción ante los cambios de su entorno”*⁵².

Durante septiembre de 2001, el autor entrenó a 100 articuladores para FIRA Banco de México, quienes iniciaron 60 proyectos de redes de valor.

EL SALVADOR

⁵² FIRA, Banco de México, Op. Cit., 2001.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

El interés para desarrollar proyectos de articulación e integración productiva en El Salvador se inició durante la acción del Proyecto ANEP/BID, estimulando la formación de redes empresariales con el objetivo de mejorar la competitividad de las empresas que permita aumentar la calidad de los productos, la complementariedad y especialización productiva, acelerar el proceso de innovación tecnológica y lograr economías de escala.

El proyecto de Desarrollo de Cooperación entre empresas, nació en SIAPE en mayo de 1997. Ha tenido como objetivo la constitución y consolidación de relaciones de confianza entre empresas que permita lograr la complementariedad eficiente de las respectivas capacidades productivas, el intercambio fluido de información, el desarrollo de experiencias de especialización por producto o proceso, aprovisionamiento de recursos físicos, la comercialización conjunta, la contratación de servicios colectivos, etc.

Resultados obtenidos

En 1997, se trabajaron varios grupos sectoriales en las sub-ramas de calzado, confección, cárnicos, panaderías y artes gráficas. Algunos de ellos no lograron superar las barreras de comunicación y confianza entre sus miembros; en otros casos, la factibilidad del plan de operación de la red llevó a su desintegración. Actualmente, se continúa trabajando con tres grupos.

El grupo de **confección**, que se encuentra bajo la dirección de la Asociación Salvadoreña de la Industria de la Confección, realiza en conjunto compras de insumos y actividades de promoción de los productos, a través de un fondo común que es administrado por la Asociación.

El grupo de **cárnicos** se constituyó en gremial en 1998. Persigue, además de la defensa de sus intereses, brindar servicios para las empresas miembros. Su plan de operación contempla: (a) compra de materias primas; (b) formación de la mano de obra; (c) la adquisición de tecnologías de procesos; (d) brindar servicio de mantenimiento del equipo de producción y de las unidades de reparto; (e) montar un centro de abastecimiento de repuestos para el equipo.

El grupo de **panificación**, que actúa bajo la tutela de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, es quizás el más exitoso y dinámico de la experiencia salvadoreña, así como el que ha permitido ganar un mayor conocimiento, producto de las dificultades enfrentadas en el proceso. Este grupo ha pasado incluso por momentos de inminente ruptura como consecuencia de los fracasos en las acciones emprendidas. En la actualidad, el grupo formado por 8 empresas, se encuentra fortalecido, y lo principal es que el proceso les ha permitido crear una visión en conjunto, apuntando a la creación de una empresa integrada. Su principal objetivo en el corto plazo es mejorar las condiciones del aprovisionamiento de materias primas, y en un mediano plazo, la comercialización de sus productos y la introducción de tecnologías para lograr una mejor eficiencia y productividad. Al momento, cada uno de los miembros ha realizado esfuerzos por hacer mejoras consistentes, lo que les ha permitido la consolidación y crecimiento de sus unidades productivas.

Producto de su interacción, fue la formación de una asociación gremial. En principio, los objetivos gremiales de la defensa de sus intereses obstruyeron el proceso de consolidación de los proyectos asociativos. Ahora, esta actividad ha sido separada y se asume como complementaria al proceso.

Las acciones emprendidas, en materia de aprovisionamiento, consistieron en un proyecto elaborado por los mismos empresarios, adjudicándose las responsabilidades de consolidación de pedidos y negociación con los proveedores a uno de los empresarios. La falta de una figura jurídica apropiada, de una organización, así como de debilidades en la capacidad de negociación, provocaron el fracaso de esta iniciativa.

Aunado a dichos esfuerzos, el Programa Nacional de Competitividad, inició dentro del Ministerio de Economía en el año 1997, un programa para diagnosticar, en El Salvador, "clusters" con potencial. Al respecto

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

se puede mencionar el diagnóstico del “Cluster” Apícola, así como del “Cluster” de Plantas Ornamentales y el “Cluster” Avícola, entre los más importantes.

A partir del final de 2001, CONAMYPE está promoviendo la creación de redes empresariales, mediante un fondo público de aproximadamente 1,5 millones de dólares. Dicho fondo, que se ejecuta a través de instituciones privadas, ha permitido, hasta la fecha, promover la creación de alrededor de 30 grupos empresariales.

Ambos esfuerzos, representados por una combinación pública-privada, sirvieron como caldo de cultivo para detonar un esfuerzo de gran importancia, único en América Latina, en sintonía total con la política de internacionalización de El Salvador iniciada en 2001. Se trata de la formación de profesionales en asociatividad a través de un Diplomado en Competitividad Sistémica⁵³ de casi 5 meses de duración diseñado por la Comisión Nacional para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (CONAMYPE) con la cooperación de diversas agencias internacionales entre las cuales se puede mencionar a la Agencia de Cooperación Alemana (GTZ), así como a la Agencia de Cooperación Técnica Suiza (Swisscontact).

HONDURAS

En 1993 el gobierno de Honduras solicitó a la ONUDI apoyo para desarrollar e implementar un programa de asistencia técnica para apoyar el desarrollo de las PyMEs.

El proyecto se operó con un grupo de 8 consultores bajo la guía del director de la ONUDI en Honduras.

Inicialmente, el trabajo de los consultores se centró en identificar grupos de empresas con problemas comunes y características similares apoyándolas para identificar proyectos de desarrollo comunes.

Las empresas beneficiarias fueron micro y pequeñas empresas con una plantilla de entre 2 y 15 trabajadores. Las empresas fueron seleccionadas con el apoyo de varias asociaciones empresariales locales (AMPIH: Asociación Nacional de Mediana y Pequeña Industria de Honduras y ANDI: Asociación Nacional de Industriales).

Los consultores visitaron semanalmente a las empresas identificadas con el objeto de discutir sus problemas comunes, así como sus posibles soluciones. El resultado fue la elaboración de un plan de trabajo conjunto.

Después de cinco años de operación con el financiamiento del gobierno de Holanda y con una inversión de casi USD \$680,000 el proyecto estableció 33 redes de empresas con la participación de cerca de 300 empresas.

En la primera fase, los proyectos comunes se enfocaron a proyectos de compras conjuntas, establecimiento de puntos de ventas para la comercialización de productos terminados, el lanzamiento de nuevas líneas de producción o la especialización de procesos, compartir grandes pedidos (incluyendo los pedidos de gobierno) y la creación de nuevas empresas las cuales complementaron las facilidades de producción existentes. Debe notarse que la ONUDI solamente proporcionó asistencia técnica, no incluyendo el financiamiento para capital de trabajo e inversión. El proyecto actuó como intermediario entre las empresas y las instituciones financieras para apoyar a las empresas a cumplir con los requerimientos para la obtención de los créditos.

La estrategia adoptada fue la formación de articuladores a partir de profesionales que trabajaban en las instituciones empresariales con interés en promover redes.

⁵³ El autor diseñó e impartió el primer módulo del diplomado.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

El proyecto terminó exitosamente su segunda fase y empezó su tercera etapa con un financiamiento de aproximadamente USD \$700,000 dólares.

En la tercera fase el proyecto se privatizó en una fundación auto sostenible denominada CERTEC (Centro de Recursos y Tecnología).

Hacia 1997-98 los consultores de CERTEC generaron un efecto multiplicador al entrenar a 71 articuladores nacionales con los cuales se construyeron 59 redes que abarcan casi 1,200 empresas.

NICARAGUA

En 1995, nació el proyecto de Nicaragua impulsado por ONUDI, financiado por el Gobierno de Austria, y que tuvo como contraparte el PAMIC (Programa Nacional de Apoyo a la Pequeña Empresa), el que, a partir de 1998, se convierte en el INPYME (Instituto Nacional para la Pequeña y Mediana Empresa).

Durante la primera fase, el proyecto tuvo una estrategia similar a la del proyecto de Honduras. Se crearon unas 20 redes por un staff de consultores nacionales a tiempo completo asistidos por consultores internacionales en misiones de muy corto plazo.

La gran diferencia con el proyecto de Honduras es que el proyecto de Nicaragua tiene una contraparte nacional del sector público, el INPYME, lo cual ha generado tres consecuencias importantes:

Primero. El proyecto ha tenido una entrada fácil a los órganos de política industrial locales. En consecuencia, la promoción de redes ha sido uno de los principales ejes del gobierno nicaragüense para intervenir en el desarrollo de las PyMEs.

Segundo. El proyecto ha jugado un importante papel en la coordinación interinstitucional y ha tenido acceso a gente local y recursos (canalizado a través de la contraparte)

Tercero. El proyecto promete una sostenibilidad muy concreta en el mediano plazo porque hay interés por parte de la contraparte en asimilarlo como uno de sus brazos estratégicos.

El proyecto terminó exitosamente su primera fase y entró a una segunda fase con una inversión de 2.6 millones de dólares. Actualmente está entrando a la tercera fase.

De manera similar al caso de Honduras, el proyecto, adicionalmente a la unidad de articulación horizontal, montó una unidad externa ubicada en la Cámara de Industriales Nicaragüenses orientada a promover el desarrollo de redes verticales. También montó una unidad orientada a fomentar el desarrollo local.

Hay tres aspectos que conviene remarcar:

Primero. El proyecto está promoviendo activamente la articulación interinstitucional en dos niveles:

La creación de un comité interinstitucional con el objeto de cooperar en una multitud de aspectos como la gestión de créditos, la intervención en la elaboración de criterios para la evaluación de PyMEs, la transferencia de la metodología de redes a otras instituciones nacionales con interés en promover la articulación e integración productiva. Vale la pena en esta dimensión comentar la participación del proyecto en el Comité Nacional de Productividad y Competitividad.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

Segundo. Un componente muy importante del proyecto es la construcción de capacidad local. Ya que el proyecto funciona con un equipo de consultores nacionales los cuales han aprendido la compleja tarea de promoción y desarrollo de redes.

Tercero. El proyecto se está diversificando como pasó en Honduras y está formando nuevos articuladores dependientes de las instituciones locales, está entrando a una fase de integración vertical y está articulando programas de desarrollo local.

COLOMBIA

En el caso de Colombia, se tiene conocimiento del interés de las Cámaras de Comercio de ese país en la difusión de los esquemas de acción conjunta y cooperación inter empresarial. Como un botón de muestra se cita que el mes de marzo de 2001 la Cámara de Comercio de Cali, conjuntamente con el PNUD organizó en Cali un Congreso Internacional sobre Clusters.

Posteriormente, en 2002 la Cámara de Comercio de Cali, la Gobernación y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) acordaron trabajar conjuntamente una serie de proyectos estratégicos para la región como el banco de proyectos de inversión, la trimestralización del PIB, el ranking de competitividad por departamentos y la adaptación del programa de análisis de competitividad de las naciones a las regiones colombianas, necesarios para identificar los factores que determinan la competitividad regional.

Por tales razones, en diciembre de 2002 se promovió un espacio en el que se fomente el encuentro entre empresarios y se favorezca la formación de redes, necesario para cambiar el modelo exportador de ventajas comparativas a uno de ventajas competitivas, sostenibles en mercados altamente competitivos.

Fue hasta el año 1999 en el cual en el Valle del Cauca empieza a generarse trabajo sistemático para impulsar los esquemas de cooperación inter empresarial a través de la Corporación para el Desarrollo Productivo de la Industria del Cuero, Calzado y Marroquinería (CDP).

A través de los esfuerzos del CDP, se ha logrado detonar un proceso tipo “bola de nieve” en el sur occidente de Colombia. Durante 2001-2002, con el apoyo del Proyecto Regional sobre Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina, ejecutado por la CEPAL y financiado por la Cooperación Italiana, el CDP articuló el desarrollo de cuatro redes de pequeños empresarios fabricantes de calzado, cuero e insumos para el sector. Así mismo se ha entrenado a una masa crítica de una treintena de profesionales en articulación e integración productiva.

Se tiene conocimiento de un consorcio de producción de “ropas femeninas”, teniendo la cantidad de 18 integrantes, realizando una capacidad de producción de 1,600 máquinas de costura y 200 empleados.

El consorcio tuvo éxito a pesar del individualismo de las empresas, de la distancia entre ellas, la falta de experiencia en la exportación y de la diversidad de las máquinas y técnicas usadas por las empresas asociadas. En razón de los equipos necesarios, principalmente máquinas de costura, y corte de fácil adopción o la confección de ropas, fue posible conseguir bastante flexibilidad productiva, para atender compras de variadas ropas femeninas. A partir de este consorcio, se forman otros mejorando su planificación productiva y demás acciones, basados en su primera experiencia.

PERÚ

En el caso del Perú, durante los últimos cuatro años de la pasada década, el Sistema Económico Latinoamericano, de manera conjunta con el Consejo Latinoamericano de Pequeñas y Medianas Empresas y el Ministerio de Transporte, Industria y Comercio Exterior estuvieron promoviendo los conceptos de trabajo

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

conjunto y la cooperación inter empresarial. Para ello, se organizaron varios seminarios internacionales sobre el tema en la sede de la Sociedad Nacional de Industrias⁵⁴, en Lima.

La comunidad industrial peruana recibió con gran apertura los esquemas de trabajo presentados. Sin embargo, en esa fecha solamente se conoció un caso muy exitoso denominado "consorcio de plateros", el cual había logrado el trabajo conjunto para la exportación de artículos de joyería a los Estados Unidos.

De alguna manera, diferentes ONG's, en esa época promovieron los modelos asociativos; sin embargo, no se tiene información de los resultados obtenidos.

Fue hasta el año 1995 en el cual en el norte de Perú empieza a generarse trabajo sistemático para impulsar los esquemas de cooperación inter empresarial a través de MINKA.

Desde dicha fecha en convenio con ADEX USAID-MSP y con el apoyo de la Cooperación Técnica Austríaca, MINKA viene aplicando un programa de apoyo a la micro y pequeña empresa en el sector calzado en Trujillo, monitoreado por un gabinete técnico de especialistas en producción de calzado y expertos internacionales.

La experiencia adquirida en estos proyectos permitió profundizar en el conocimiento de las principales características y problemáticas del conglomerado de las pequeñas y microempresas productoras de calzado, así como determinar su alta tasa de masificación, tanto en unidades económicas como en niveles de producción insuficientes, para asegurar condiciones mínimas de reinversión, competitividad y posibilidades de desarrollar mercados.

Actualmente, MINKA ha decidido apoyar estratégicamente a las PyMEs en la gestión de comercialización y búsqueda de nuevos mercados, incentivando las redes asociativas empresariales.

Gracias a la participación de MINKA se ha logrado un ambiente al rojo vivo en lo referente a la promoción de redes empresariales en el Norte del Perú. Como un botón de muestra, vale la pena mencionar a tres redes de micro empresarios productores de calzado en la ciudad de Trujillo impulsadas por MINKA con el apoyo del Proyecto Regional sobre Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina, ejecutado por la CEPAL y financiado por la Cooperación Italiana durante 2001-2002.

El nivel de convencimiento e interés del actual Ministro del Trabajo del Perú (Dn. Fernando Villarán de la Puente) ha favorecido el apoyo de los esfuerzos de articulación en el norte del Perú a través de PROMPYME.

ECUADOR

La experiencia del Ecuador ha sido promovida por el Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero Cotacachi (ITEIC) miembro del proyecto CALZANDINO.

Se remonta a noviembre de 2000, cuando el que escribe estableció contacto con el CDP e impartió un primer taller de inducción a las redes de PyMEs en Santiago de Cali, Colombia. Asistió a dicho taller como participante el Director Ejecutivo del ITEIC.

Un año después viajan a Trujillo, profesionales del ITEIC con el propósito de recibir entrenamiento en el taller de formación de articuladores de redes de PyMEs el cual se llevó a cabo del 11 al 16 de junio del año 2001.

⁵⁴ El autor participó como ponente en los seminarios organizados en 1997 y 1998.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

A raíz del mencionado taller, el ITEIC logró entrenar a 3 articuladores quienes empezaron a trabajar a partir de julio de 2001 a tiempo parcial en la articulación de redes de PyMEs en Cotacachi, Ecuador.

Con los profesionales mencionados, el ITEIC logró promover e iniciar dos proyectos de articulación en el sector cuero y calzado según se comenta a continuación:

Las redes están relacionadas con la confección de ropa en cuero, y están conformadas por microempresarios que elaboran artículos combinando lana con retacería de cuero.

Como parte del desarrollo de la fase de proyecto piloto los empresarios han recibido cursos de capacitación en el diseño de ropa en cuero, por parte del ITEIC, cuyo financiamiento lo han hecho con dinero de los microempresarios de Cotacachi. Se está trabajando simultáneamente en la elaboración del reglamento interno de cada red.

Para fortalecer la base de confianza se preparó a los empresarios, con la asesoría del ITEIC, para participar en el III Salón Nacional del Cuero, en el Centro de Exposiciones de Quito, del 19 al 23 de junio del 2002. En dicho evento proyectaron una imagen unificada con logotipos para cada red. Dicho proyecto fue financiando con las aportaciones de los empresarios.

BOLIVIA

La experiencia de Bolivia ha sido promovida por el Instituto para el Desarrollo de la Pequeña Unidad Productiva (IDEPRO) miembro del proyecto CALZANDINO.

Se remonta a noviembre del año 2000, momento en el que escribe estableció contacto con el CDP e impartió un primer taller de inducción a las redes de PyMEs en Santiago de Cali, Colombia. Asistió a dicho Taller como participante el responsable de la Unidad IDEPRO-Cochabamba.

Un año después, viajan a Trujillo, Perú, dos profesionales del IDEPRO con el propósito de recibir entrenamiento en el taller de formación de articuladores de redes de PyMEs el cual se llevo a cabo del 11 al 16 de junio del año 2001.

Con los profesionales mencionados el IDEPRO se logró plantear un proyecto bastante grande en la zona rural de Cochabamba, específicamente en el Trópico, donde el énfasis del apoyo está basado en la articulación de redes empresariales.

VENEZUELA

Cuando Venezuela se abre a la internacionalización se realizó un trabajo conceptual coordinado por Michael Enright⁵⁵ con la participación de varios académicos del IESA. El resultado fue una serie de diagnósticos de los sectores industriales venezolanos los cuales dieron origen al libro "Venezuela el Reto de la Competitividad" publicado por el IESA en 1997.

El autor de este libro en esa fecha impartió una serie de conferencias en Caracas, Valencia y Maracay orientadas a interesar a los industriales venezolanos en la articulación e integración productiva; sin embargo, fue hasta 1999 cuando se pasa de la teoría a la acción al haber encontrado resonancia para estos procesos en el Estado de Lara con una financiera de la gobernación estatal denominada "FUNDAPyME".

⁵⁵ Enright, Michael et al. , Venezuela: El Reto de la Competitividad, IESA, Caracas, Venezuela, 1994.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

A continuación se presenta una breve reseña de la experiencia del Estado de Lara y de FUNDAPyME en el desarrollo de redes empresariales.

Estudios sectoriales de competitividad

FUNDAPyME, a principios de 1998, emprendió la elaboración de un plan de competitividad para la pequeña y mediana empresa (PyME) del Estado de Lara, con el propósito de crear una base de conocimiento del sector empresarial local para facilitar la fundamentación de futuros proyectos asociativos.

La Ejecución, por parte de FUNDAPyME, del primer plan trienal 1999–2001 persiguió impulsar la competitividad de aproximadamente 300 PyMEs pertenecientes a siete (7) sectores económicos (confección, calzado, servicios, metalmecánico, plástico, cerámica artesanal y agroindustria).

Proyecto de exportación comunidad artesanal de Tintorero

También durante el año 1998 FUNDAPyME contribuyó a la consolidación de aldeas artesanales como la de Tintorero y Agua Viva a través del otorgamiento crediticio; ofreció información y orientación de las políticas de financiamiento y condiciones crediticias a 3.469 personas naturales y jurídicas a través de 118 talleres de inducción; dictó capacitación y asistencia técnica a 410 beneficiarios de crédito a través de la ejecución de 24 cursos.

Con la asistencia de FUNDAPyME se ha llevado a estos artesanos, así como a otros grupos artesanales larenses a la exposición internacional en el Epcot Center del Turn of Millenium Celebration en Disney World, realizado en la ciudad de Miami, Orlando, Florida, del 1° de octubre de 1999 hasta el 1° de enero de 2001, donde los artesanos larenses representaron más del 50 por ciento de la delegación venezolana y contaron con el respaldo financiero del gobierno regional, para la promoción y mercadeo internacional de sus productos.

Taller de formación de articuladores en redes de PyMEs

Durante la semana del 2 al 6 de noviembre de 1999, el autor de este libro dictó un curso-taller orientado a crear un semillero local de especialistas en redes de PyMEs. Asistieron cerca de 30 profesionales, que previamente habían recibido la formación como consultores, a quienes se les transmitió, con una curva corta de aprendizaje, una base de conocimiento especializado que les permitió desarrollar habilidades para la promoción y desarrollo de redes de PyMEs.

Proyectos de redes de PyMEs

Durante 1999, a través de consultores contratados por FUNDAPyME se estuvo prestando asistencia técnica a tres sectores industriales en los cuales se identificó a empresarios con interés para desarrollar proyectos asociativos.

Autopartes

Cuatro empresas medianas, productoras de válvulas automotrices, pernos, rodamientos y pistones, con experiencia previa por haber participado en ferias de manera conjunta y con interés en desarrollar un proyecto común de exportación.

Talleres Mecánicos

Veinte talleres mecánicos con lazos de confianza al haber trabajado en actividades comunes a través de su respectiva Cámara y con interés en desarrollar un centro de multiservicio como un proyecto conjunto.

Muebles

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

Cuatro fabricantes de muebles con interés en unir sus esfuerzos para conjuntar una oferta dirigida al mercado local de Caracas.

Programa de desarrollo concertado de proveedores.

Aprovechando el poder de compra del Estado, FUNDAPYME organizó dos proyectos de bolsas de trabajo para abastecer 189,000 uniformes escolares y la misma cantidad de pares de zapatos escolares.

Los proyectos se organizaron dentro de los sectores de la industria y de la confección y calzado, con una duración de tres años, y se organizaron de la siguiente manera:

Siete PyMEs de cada sector tomaron el papel de responsables de los contratos y organizaron cada una a siete microempresas, de tal forma que se logró integrar a un grupo aproximado de 56 empresas en cada sector.

Las microempresas, que constituyeron la mayoría, se orientaron a elaborar prenda intermedia la cual era terminada y entregada a un centro de acopio por parte de las PyMEs.

El proyecto se finalizó de manera exitosa habiendo dado cumplimiento al correspondiente contrato.

La PyMEs jugaron el papel de tutores de las micros las cuales, a través de este proyecto, aprendieron a homogeneizar sus calidades y tiempos de entrega.

Todo el grupo de empresas está en la búsqueda de una adjudicación futura que represente un mayor reto, y de darle a su integración una forma más permanente y formal a través de la cual puedan abocarse a otros proyectos.

CHILE

Desde 1992, la Corporación de Fomento de Chile ha asumido como principal función la de servir como Secretaría Ejecutiva de la política gubernamental para la modernización y desarrollo de las PyMEs en el país. Desde entonces, esta dependencia ha venido desarrollando una red de fomento a la PyME, compuesta por la propia CORFO, el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) y múltiples entidades privadas que actúan como agentes operadores intermediarios.

Esta red administra una oferta compuesta por varios instrumentos para la PyME, entre los cuales a continuación se van a comentar los **Proyectos de Fomento (PROFO)**, presentando algunos indicadores de los mismos:

Objetivo

Desarrollar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de Chile, a través de estrategias colectivas que permitan a grupos de pequeñas o medianas empresas lograr ventajas competitivas que no podrían ser alcanzadas de forma individual⁵⁶.

Descripción sintética

⁵⁶Según el reglamento PROFO de CORFO, se entenderá por PROFO el conjunto de acciones sistemáticas desarrolladas por un grupo integrado por al menos cinco empresas productoras de bienes o servicios, cuyo objetivo sea incorporar a su operación técnicas modernas de gestión empresarial o nuevas técnicas de procesos productivos y de comercialización, tendiendo al asociacionismo empresarial, con el objeto de lograr metas comunes para el grupo y para cada empresa de forma individual.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

Por un período máximo de cuatro años, CORFO cofinancia, de forma decreciente en el tiempo, un porcentaje de los costos operativos que se generan para el diseño y la realización de una estrategia común de un grupo de pequeñas empresas que cumplen con los requisitos de elegibilidad.

Características de elegibilidad de las empresas beneficiarias

- ?? Que tengan ventas anuales entre 75,000 y 6,000,000 dólares aproximadamente⁵⁷.
- ?? Que no estén vinculadas recíprocamente⁵⁸.
- ?? Sólo pueden tomarse en consideración proyectos presentados por un mínimo de cuatro empresas.

Evolución

El programa PROFO fue presentado oficialmente en junio de 1991, entre otros instrumentos que componían el Programa Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa. Desde 1992, CORFO asumió la coordinación de dicho programa y, a partir de 1993, empezó a experimentar una modalidad de gestión descentralizada con la participación de instituciones privadas, lo cual dio origen al actual sistema de agentes intermediarios de Fomento Productivo. Esto permitió al programa crecer exponencialmente. En 1992, se aprobaron 16 PROFO en los que participaban 255 empresas; en 1993, los PROFO aprobados fueron 26 y las empresas participantes 360.

Cobertura y principales resultados logrados a la fecha

Cuadro 1.

AÑO	EMPRESAS
1997	3.404
1998	3.062
Fuente: Información recopilada por M. Dini, con la contribución directa de los responsables de CORFO	

Principales resultados logrados

En 1995, se elaboró una primera evaluación del programa, coordinada por el Ministerio de Economía y desarrollada por un equipo de investigadores de la Universidad de Chile, la que arrojó los siguientes datos:

1. Las empresas que habían participado en un PROFO, respecto a un grupo de empresas piloto escogidas como parámetros de comparación (grupo control), demostraron:
 - a) Mayor capacidad de innovación en el área de marketing.
 - b) Mayor dedicación a la formación de sus recursos humanos.
 - c) Mayor capacidad de acceso a los demás instrumentos de apoyo.
2. Gracias a la actividad desarrollada en el marco de PROFO, las empresas mejoran su organización productiva y gestión.
3. El cálculo de rentabilidad social del programa dio un resultado positivo de 1.4; es decir, por cada peso invertido en el programa, se generaron 1.4 pesos adicionales.

⁵⁷ En los PROFO se admite la presencia de empresas cuyas ventas anuales excedan (tanto por exceso, como por defecto) los límites establecidos, con la condición de que el número de dichas empresas no supere el 30% total de las empresas del PROFO.

⁵⁸ Se definió que una empresa está vinculada a otra si ésta o un socio capitalista de la misma posee al menos el 25% del capital de la primera.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

4. El cálculo de rentabilidad fiscal dio un resultado positivo de 3.2; es decir, por concepto de IVA sobre las ventas adicionales realizadas por las empresas de los PROFO, el Estado había obtenido 3.2 pesos por cada peso invertido en el programa.

Operación

Entidad Promotora: Corporación de Fomento de la Producción (CORFO).

CORFO es una entidad pública encargada del diseño, puesta en marcha y gestión de las políticas de apoyo al sector productivo (con la excepción de los sectores minero y comercio). Su presupuesto procedente del Ministerio de Hacienda se aprueba anualmente en el Congreso.

Su máximo organismo rector, dotado de amplios poderes para cumplir con su misión institucional, es el Consejo de CORFO, compuesto por el Ministerio de Economía, que ejerce la Presidencia de CORFO, los Ministerios de Planificación, de Agricultura, de Relaciones Exteriores, de Hacienda y un representante del sector privado nombrado por el Presidente de la República.

Articuladores (Brokers): Los articuladores son instituciones públicas y privadas denominadas Agentes Intermediarios de Fomento Productivo que, para desarrollar estos proyectos, contratan profesionales "ad hoc" a tiempo completo. En 1998, había sólo un agente público, el Servicio de Cooperación Técnica (SCT) y 15 agentes privados; cámaras empresariales, cooperación de desarrollo local, organizaciones no gubernamentales, entre otros⁵⁹.

Por reglamento, se ha establecido que las instituciones que operan como agente no pueden actuar como consultoras ni como gerentes de los PROFO que administran. Para instrumentar su estrategia de negocios, cada PROFO contrata a un profesional independiente que tiene el cargo de gerente de PROFO, así como a los consultores que estime necesario.

Los agentes son responsables de la promoción de los PROFO, de colaborar en el diseño y puesta en marcha de los mismos y de la administración de los recursos frente a CORFO que les gira los fondos a través de un sistema de anticipos y rendiciones trimestrales.

URUGUAY

En Uruguay, desde hace ya más de diez años, se viene implementando un programa que, específicamente, fomenta el desarrollo de Consorcios de Exportación. Este programa, ejecutado por la Cámara de Industrias, ha logrado formar a la fecha 11 consorcios en las ramas alimenticias, madera, vinos finos, gráfica, especialidades farmacéuticas y marroquinería. Todas ellas poseen características distintas, no solamente en lo que se refiere a procesos productivos, sino también a sus estrategias de venta, promoción comercialización, etc.

Brevemente, se puede hacer mención de algunos de ellos. El consorcio de "vinos finos" se inició con la formación de cuatro bodegas planteándose la estrategia de incursionar en los mercados internacionales. Basándose en la periódica coordinación entre los enólogos de cada una de las bodegas, se logró obtener distintos tipos de vino, permitiendo una amplia gama de oferta, con diferentes variedades, calidades y precios, y con un volumen de oferta que era posible ofrecer en los casos particulares. Actualmente, el consorcio se encuentra exportando hacia Alemania, Suiza, Inglaterra, Dinamarca, Francia y se está en negociaciones para iniciar una corriente comercial con Japón.

⁵⁹ La responsabilidad de acreditar una institución como Agente Intermediario de Fomento Productivo es de CORFO.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

Otros dos consorcios, el de “alimenticios” y el de “especialidades farmacéuticas para uso humano” optaron por abrir oficinas en el mercado objetivo. De esta forma existe en Río de Janeiro, Brasil, un consorcio de empresas uruguayas, otro en Gualeguaychú, Argentina y el de especialidades farmacéuticas en Lima, Perú.

COMALUR – de Río de Janeiro -, PRODUR – de Gualeguaychú y AMEX FHARMA – de Lima -, se encuentran formados por cuatro, siete y ocho integrantes respectivamente, PRODUR, a su vez tiene una característica bastante particular, donde dos de sus integrantes son a su vez consorcios. La estrategia de este grupo es la de nacionalizar el producto en el mercado destino y venderlo en plaza, eliminando intermediaciones y trabas en el proceso de comercialización.

El consorcio “gráficos” se formó con la expectativa de poder iniciar una corriente exportadora hacia el Brasil, más específicamente, el sur del Brasil. Se encuentra formado por cuatro integrantes donde uno de ellos es una empresa argentina. Contienen una complementariedad productiva que les permite cumplir con todos los procesos hasta llegar al producto final, diseño, fotomecánica e impresión.

En lo que se refiere a países más lejanos, podemos citar a un consorcio en “electrotecnia”, formado por cinco empresas pertenecientes al Estado en la India, pero que comercialmente se maneja como si fuera una empresa privada.

1.2.3 LOS BENEFICIOS DE LAS REDES DE EMPRESAS.

Los principales beneficios asociados al desarrollo de sistemas de relaciones eficientes para las PyMEs son:

- ?? Potenciar la capacidad de aprendizaje y de innovación.
- ?? Mejorar la capacidad de tomar decisiones en un contexto turbulento.
- ?? Lograr economías de escala y mejorar el poder de negociación con clientes, proveedores, bancos, etc.
- ?? Capturar externalidades.

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE Y DE INNOVACIÓN

De acuerdo al planteamiento de autores como Bengt-Ake Lundvall⁶⁰, los procesos de aprendizaje son fenómenos interactivos. Además, dado que no es posible codificar plenamente el objeto de esta interacción, sólo una parte limitada del conocimiento que se desea transmitir se podrá intercambiar a través de los mercados y de los precios relativos. Otra parte, extremadamente significativa, requerirá de contactos directos, no esporádicos y de relaciones de confianza entre los sujetos interesados.

En términos muy generales, el intercambio de información y experiencia, la complementación del “know-how” específico y de las redes de contactos que cada empresa posee, permite a las firmas que establecen relaciones con otras, aumentar sus capacidades de captar, seleccionar y utilizar la información.

En segundo lugar, en la medida en que las redes estén basadas en la confianza entre sus distintos miembros, pueden operar eficientemente como canal de transmisión de conocimientos específicos (tanto

⁶⁰ Lundvall, Bengt-Ake, National Systems of Innovation, Printer Publishers, Londres, Inglaterra, 1992. Lundvall, Bengt-Ake, “Innovation Policy in the Learning Economy”, Seminario Internacional sobre Políticas por el Desarrollo Tecnológico, México D.F., 1994.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

implícito como explícito), acelerando la difusión de las innovaciones tecnológicas blandas y duras (Lundvall⁶¹; Becattini⁶² y Rullani⁶³).

Finalmente la articulación productiva permite generar un proceso de especialización y complementación productiva. A través de la especialización, las empresas concentran sus esfuerzos en aquellas áreas, ya sea en ciertas etapas de un proceso productivo o en ciertos productos, donde poseen, o pueden alcanzar en el tiempo, capacidades superiores a las de la competencia. Ello supone relaciones estables con firmas complementarias, que provean de aquellos bienes o servicios cuya producción se ha abandonado al especializarse. Estas modalidades de organización permiten lograr mayor flexibilidad productiva, estándares de calidad más altos y acceso a nuevos conocimientos tecnológicos. Así, aumenta el valor de la producción generada, lo que favorecerá a cada uno de los miembros de la red.

CAPACIDAD DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Las capacidades de las empresas de tomar decisiones acerca de sus objetivos y programas de mediano plazo, o de reorganizar sus recursos internos, en caso de que haya cambios en las condiciones externas de competencia, se ven profundamente afectadas por la incertidumbre.

Según Camagni⁶⁴, las causas de esta incertidumbre son varias y todas deben ser consideradas para desarrollar un sistema eficiente de gestión estratégica:

- ?? En primer lugar, hay un problema de gestión de la información, ya que la información disponible es cara, incompleta, poco confiable y difícil de interpretar.
- ?? En segundo lugar, una correcta selección y análisis de la información no garantiza la identificación de una estrategia óptima, sino la identificación de un conjunto de opciones alternativas que la empresa debe evaluar y ponderar.

Finalmente, la incertidumbre es también el producto de la multiplicidad de posibles reacciones de parte de los demás sujetos con los que la empresa interactúa.

En el ámbito individual, cada firma tiende a desarrollar funciones internas que le permiten enfrentar estos problemas. Sin embargo, en muchos casos las respuestas individuales no son las más eficientes y, de ser posible, resulta conveniente recurrir a otros mecanismos, esta vez colectivos, de gestión de la incertidumbre, como pueden ser el entorno local o las redes de alianzas estratégicas. La reputación de la que gozan los miembros de un sistema local, por ejemplo, (validada por los mecanismos sociales de control, de la comunidad de pertenencia) puede reemplazar o complementar eficazmente los esfuerzos individuales, bajando significativamente el costo de los controles y certificaciones de calidad. De la misma manera, para reducir la incertidumbre procedente de las posibles reacciones de los demás sujetos productivos, en lugar de realizar adquisiciones de capital, podría resultar más conveniente establecer acuerdos de cooperación tanto formal como informal.

⁶¹ Lundvall, Bengt-Ake, Op. Cit., 1992, 1994.

⁶² Becattini, Giacomo, "Riflessioni Sul Distretto Industriale Marshalliano Come Concetto Socio-Economico", *Stato e Mercato*, N° 25, abril de 1989, Italia.

⁶³ Rullani, Enzo, "Economia e Organizzazione; Alle Origini di una Biforcazione", en Organizzazione Economica Comparata: L'analisi delle Alternative Strutturali Discrete, *Economia e Politica Industriale*, N° 70, Italia, 1991.

⁶⁴ Camagni, Roberto, Op. Cit., 1989.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

ALCANZAR ECONOMÍAS DE ESCALA Y CAPTURAR EXTERNALIDADES

Para la PyME, una tercera fuente de beneficios vinculados con sus sistemas de relaciones es la posibilidad de desarrollar en conjunto aquellas fases del proceso productivo que no pueden ser abordadas eficientemente por empresas individuales con limitada capacidad productiva. Es este el caso de equipos con altos costos fijos e indivisibilidades tecnológicas y de comercialización que demandan volúmenes de producción muy altos o negociación con proveedores para obtener descuentos por volúmenes, por la compra de insumos en grandes cantidades.

Un cuarto elemento corresponde a la realización conjunta de actividades cuyos resultados benefician en forma significativa a empresas que no participan en la ejecución de las mismas. Tal es el caso de la innovación tecnológica, que puede ser copiada por la competencia, la apertura de un nuevo mercado, que acarrea beneficios de reputación para otras firmas del sector, o la realización de capacitación especializada de operarios que puede ser aprovechada por empresas distintas de la que realizó la inversión. Cuando se da esta situación, las empresas individuales tienden a actuar como seguidoras, esperando beneficiarse de las acciones emprendidas por otras firmas. En este contexto, si la asociación de empresarios alcanza una masa crítica adecuada, podría lograrse una distribución del riesgo y una relación costo/beneficios favorable a inversiones mancomunadas.

BENEFICIOS DE LA ARTICULACIÓN PRODUCTIVA

Marco Dini⁶⁵, en un estudio que elaboró en 1997 para la CEPAL, presenta el siguiente resumen:

Ambitos	Resultados esperados de la articulación	Tipo de acción
Capacidad de aprendizaje e innovación de las empresas beneficiarias.	?? Aumento de las capacidades de captar, seleccionar y utilizar eficientemente la información. ?? Desarrollo de nuevos productos. ?? Aumento de la flexibilidad. ?? Aumento de los estándares de calidad.	?? Intercambiar experiencias e información. ?? Ampliar las redes de contactos. ?? Complementar y especializar las respectivas capacidades productivas.
Capacidades de gestión estratégica.	Mejora de la eficacia de las funciones individuales que la empresa desarrolla para disminuir las fuentes de incertidumbre.	Complementar/reemplazar las funciones individuales con funciones colectivas: ?? Rastreo de información/intercambio sistemático de información. ?? Certificación de calidad/reputación. ?? Adquisición, fusión/joint-venture.
Economía de escala y poder de negociación comercial.	?? Incorporación de tecnologías de altos costos. ?? Reducción de costos de	?? Invertir en forma mancomunada. ?? Negociar con proveedores.

⁶⁵ Dini, Marco, Op. Cit., 1997.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

	<p>insumos o materias primas.</p> <p>?? Contratos estables de subcontratación entre pequeñas y grandes empresas.</p> <p>?? Comercialización en mercados que demandan altos volúmenes de producción.</p> <p>?? Acceso a fuentes de financiamiento más convenientes.</p>	<p>?? Comercializar en forma mancomunada.</p> <p>?? Poner en marcha servicios comunes.</p> <p>?? Negociación con entidades financieras.</p>
Externalidades.	<p>?? Desarrollo de investigaciones tecnológicas.</p> <p>?? Apertura mercados nuevos.</p>	Proyectos de investigación o estrategias de comercialización de largo plazo.

CAPÍTULO II

ESTRATEGIA PARA PROMOVER E IMPULSAR PROYECTOS DE REDES DE PYMES

2. ESTRATEGIA PARA PROMOVER E IMPULSAR PROYECTOS DE REDES DE PyMEs

2.1 LA CREACIÓN DE UNIDADES DE ARTICULACIÓN E INTEGRACIÓN PRODUCTIVA

Si bien es cierto que en el caso de Europa, y especialmente en Italia, el fenómeno de la articulación e integración de las PyMEs con otras empresas y/o con entidades complementarias se presentó de manera espontánea dentro de los distritos industriales⁶⁶, este fenómeno es difícil de repetir en América Latina (Humprey & Schmitz⁶⁷; Navdi⁶⁸).

De acuerdo con Dini⁶⁹, *“el énfasis en las peculiaridades de los distritos industriales ha contribuido también a generar ciertas confusiones. En particular, aquellos elementos que demuestran la naturaleza social del éxito económico de los distritos industriales son los mismos que decretan la imposibilidad de réplicas en contextos socialmente distintos”*.

En otras palabras, es cierto que no se puede reproducir la peculiar y compleja combinación de elementos históricos, sociales, políticos y culturales que han permitido que en ciertas regiones de Italia, España, Alemania, etc., se generaron ambientes locales propicios para el desarrollo de sistemas productivos dinámicos.

LA NECESIDAD DE CREAR CAPACIDAD DE ARTICULACIÓN

De acuerdo con lo anterior, es posible afirmar que, a pesar de los beneficios que representan las redes de PyMEs, en América Latina éstas no se van a generar de manera espontánea, a causa de los costos que los empresarios tienen que enfrentar para desarrollar estos procesos, especialmente de transacción y de aprendizaje.

De esta manera, si no existe un agente profesional que impulse el proceso de promoción y desarrollo de redes de PyMEs **no va a suceder nada**. No es un problema de dinero, más bien es un problema de experiencia, organización y conocimiento de dichos procesos.

¿Cómo se puede desarrollar capacidad de articulación para poder fomentar el proceso de creación de redes de PyMEs?

La respuesta está integrada por tres pasos:

1. El diseño y creación de una unidad de articulación.
2. El desarrollo de alianzas estratégicas con otras instituciones locales.
3. El estímulo a la participación de los agentes económicos.

LA UNIDAD ARTICULADORA

La Unidad Articuladora es un grupo de profesionales cuyo propósito es propiciar la construcción de relaciones de confianza entre los empresarios que integran la red PyMEs.

⁶⁶ Véase capítulo I inciso 1.1.3.

⁶⁷ Humprey, John, et. al., Op. Cit., 1995.

⁶⁸ Navdi Khalid, “Industrial Cluster and Networks: Cases Studies of SMES Growth and Innovation”, UNIDO Report, Viena, Austria, 1995.

⁶⁹ Dini, Marco, Op. Cit., 1997.

La generación de una base de confianza mutua es un factor esencial para la creación de relaciones de cooperación entre empresas independientes, ya que el empresario se arriesgará a realizar un proyecto conjunto en la medida en que confíe tanto en la capacidad de los otros miembros para llevar a cabo la iniciativa como en la disposición de éstos para cumplir con sus compromisos dentro de un marco de principios compartidos.

La Unidad de Articulación que promueve y guía el proceso de construcción de estos lazos de confianza es el elemento central de la presente estrategia (Anexo 1, Figura 8).

Los objetivos fundamentales de la Unidad Articuladora serían:

- ?? Eliminar los obstáculos que se interponen para la construcción de las redes de PyMEs.
- ?? Estimular y guiar el proceso de construcción de redes de PyMEs.
- ?? Absorber los costos de transacción de las empresas.
- ?? Acelerar los procesos de aprendizaje de las empresas.

Las principales características de la Unidad Articuladora serían:

- ?? **Autonomía.** La función de articulación debe ser desarrollada por un equipo técnico autónomo que, en el respeto y coherencia fijados por la institución que lo respalda, desarrolle su acción de manera independiente de los intereses particulares de dicha institución. Si no cumple esta condición el articulador corre el riesgo de ver seriamente comprometida su credibilidad entre los empresarios, que es una condición imprescindible para desarrollar su acción de promoción.
- ?? **Permanencia en el tiempo y estabilidad.** Dado que las principales fuentes de formación y capacitación de los recursos humanos son la práctica y el trabajo en terreno, es muy aconsejable que, para mejorar la eficiencia de la acción de apoyo, se limite lo más posible la rotación de los profesionales involucrados.
- ?? **Dedicación exclusiva.** Finalmente, dada la complejidad de la acción a realizar, los articuladores deberán dedicar atención exclusiva a esta tarea.
- ?? **Autosostenibilidad.** La participación financiera del organismo promotor está limitada en el tiempo a un período de aproximadamente tres años, al cabo del cual la Unidad de Articulación deberá haber demostrado su autosostenibilidad, logrando cubrir el 100% de sus costos a través de la venta de servicios a las empresas.

La estructura y organización de la Unidad Articuladora sería:

La estructura de la Unidad Articuladora está definida por dos niveles de organización (Anexo 1, Figura 9):

- ?? Comité Ejecutivo.
- ?? Unidad Articuladora.

A continuación se describe de manera sucinta las características de cada uno de ellos⁷⁰:

⁷⁰ Se presenta el esquema general de la estructura organizacional de la Unidad Articuladora con el propósito de ilustrar a ésta en un documento de tipo general, como lo es el presente manual. La definición minuciosa de la estructura del Comité Ejecutivo y la Unidad Articuladora así como de los elementos que incluyen deberá ser tratada con todo detalle durante la fase de diseño de cada proyecto específico.

Comité Ejecutivo

El Comité Ejecutivo será el órgano de gobierno de la Unidad Articuladora y estará integrado por representantes de las contrapartes aportantes en su componente nacional e internacional.

Misión:

Guiar a la Unidad Articuladora de tal manera que pueda articular eficazmente la acción conjunta entre las PyMEs, así como fortalecer la vinculación de éstas con los principales actores del sector.

Funciones:

Algunas de las funciones del Comité Ejecutivo serían:

- ?? Generar relaciones, convenios y alianzas con las instituciones del sector.
- ?? Promover contactos con fuentes cooperantes internacionales.
- ?? Movilizar recursos de terceros.
- ?? Negociar con autoridades.
- ?? Seleccionar al director de la Unidad Articuladora, así como al equipo técnico.
- ?? Aprobar el plan estratégico y operativo de la Unidad Articuladora.
- ?? Aprobar los informes de avances administrativos y técnicos.
- ?? Evaluar el funcionamiento de la Unidad Articuladora.

Estructura:

Un presidente, un secretario, un tesorero y un vocal integrados por:

- ?? Dos representantes de la institución promotora.
- ?? Un representante de la contraparte internacional.
- ?? Un comisario.

Facultades

El órgano de gobierno de la Unidad Articuladora estará representado por el Comité Ejecutivo, quien constituye la autoridad máxima (Anexo 1, Figura 9). El Comité Ejecutivo tendrá las más amplias facultades para realizar su objeto social por lo que de forma enunciativa y no limitativamente gozará de las siguientes facultades⁷¹:

- ?? Definir las funciones y facultades de sus integrantes.
- ?? Administrar los negocios, bienes y derechos de la Unidad Articuladora.
- ?? Celebrar todos los actos relacionados directos o indirectamente con el objeto social, pudiendo contraer obligaciones y constituir y retirar depósitos en los bancos o instituciones de crédito así como otorgar y suscribir títulos de crédito.
- ?? Para intentar y desistirse de toda clase de procedimientos inclusive el amparo.
- ?? Representar a la Unidad Articuladora ante toda clase de autoridades, sean éstas administrativas, judiciales, municipales, estatales o nacionales; representar a la Unidad Articuladora ante las juntas de Conciliación y Arbitraje local o nacional; representar querrelas o denuncias de carácter penal; representar a la Unidad

⁷¹ El detalle minucioso de las facultades del Comité Ejecutivo tendrá que ser definido para cada proyecto, en particular.

Articuladora ante toda clase de oficinas o funcionarios con todas las facultades propias de los apoderados para pleitos y cobranzas inclusive las especiales que requieran cláusula especial conforme a la Ley, con todas las de apoderados generales para administrar bienes.

- ?? Conferir poderes generales o especiales y revocarlos.
- ?? Ejecutar los acuerdos del Comité Ejecutivo.
- ?? En general, llevar a cabo indistintamente todos los actos y operaciones, que fueren necesarios para los objetos de la Unidad Articuladora; las contrapartes aportantes, en común acuerdo podrán limitar las facultades del Comité Ejecutivo.

Mecanismos para la toma de decisiones

La toma de decisiones del Comité Ejecutivo será por votación de sus miembros de acuerdo a las reglas que el mismo Comité fije durante la primera reunión constitutiva.

De cada sesión del Comité Ejecutivo se levantará un acta, en la que se hará constar la lista de miembros que asistieron, los asuntos que trataron, el desarrollo de los mismos y deberá de ser firmada por quienes hayan actuado como presidente y secretario en dicha sesión.

El Comité Ejecutivo se reunirá en el domicilio social de la Unidad Articuladora cuando menos una vez al trimestre.

Se sugiere que la vigencia del Comité Ejecutivo sea por un período de tres años, después de los cuales las instituciones aportantes habrán de renovar o refrendar a sus miembros.

Unidad Articuladora.

La Unidad Articuladora será el instrumento de ejecución del proyecto de redes de PyMEs.

Misión:

Multiplicar la promoción y desarrollo de redes de PyMEs.

Funciones:

Algunas de las funciones de la Unidad Articuladora serían:

- ?? Sensibilizar a empresarios, autoridades e instituciones de apoyo, de acuerdo a las necesidades, obstáculos y oportunidades locales.
- ?? Adaptar la metodología para la promoción y desarrollo de redes empresariales a la realidad de las PyMEs del sector y/o país.
- ?? Definir y proponer los criterios de selección de las empresas que participarán en el proyecto, valorando especialmente la aportación financiera para los gastos del mismo.
- ?? Elaborar una estrategia para realizar alianzas con otras instituciones de apoyo que operan en el mismo entorno.
- ?? Entrenar y apoyar la labor de los articuladores.

?? Diseñar y administrar los sistemas de incentivos para las PyMEs.

?? Evaluar la operación y el impacto de los articuladores, así como el impacto de las redes de PyMEs.

Forma jurídica:

Se sugiere que en cada caso particular se analice cuidadosamente la forma jurídica más adecuada para la Unidad Articuladora.

En un principio, se descartan las formas mercantiles debido a que la Unidad Articuladora va a desarrollar actividades de asesoría y asistencia técnica.

Las formas jurídicas que podrían ser adecuadas son las formas civiles o la de fideicomiso ("trust").

Estructura:

Se recomienda que este punto se analice cuidadosamente en cada caso particular. Sin embargo, de manera general la Unidad Articuladora estaría integrada por un director, tres técnicos de apoyo y una secretaria ejecutiva.⁷²

Un "roster" de consultores externos será coordinado por la Unidad Articuladora con el objeto de proporcionar apoyo técnico especializado a las redes de PyMEs.

En el Anexo 1 se presenta una estimación general de las necesidades de recursos e insumos para el diseño de una Unidad Articuladora.

LAS ALIANZAS CON INSTITUCIONES LOCALES

El segundo paso es el desarrollo de alianzas estratégicas con otras instituciones locales para multiplicar la capacidad de articulación a través de la creación de unidades promotoras locales, coordinadas por la Unidad Articuladora.

Promotoras Locales

Las Promotoras Locales estarán representadas por instituciones presentes en la región con interés en sumarse a las actividades de articulación. En tal sentido, éstas serán los brazos multiplicadores del proyecto.

Las Promotoras Locales no dependerán administrativamente de la Unidad Articuladora; sin embargo, serán creadas, entrenadas y coordinadas por la Unidad Articuladora (Anexo 1, Figura 10).

Algunos ejemplos de instituciones locales, relacionadas con el sector empresarial que, en su momento, podrían ser elegibles para albergar en ellas a Promotoras Locales son:

?? Cámaras y asociaciones empresariales.

?? Centros de desarrollo empresarial, centros de servicios tecnológicos e incubadoras de empresas.

⁷² Se recomienda un tutor externo con experiencia internacional durante el primer año de vida de la Unidad Articuladora.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

- ?? Instituciones de financiamiento.
- ?? Organizaciones No Gubernamentales.

Las Promotoras Locales serán los instrumentos de multiplicación del proyecto en cada región.

Misión:

Articular relaciones de confianza entre las PyMEs, así como fortalecer la vinculación de éstas con los principales actores del sector con el propósito de promover y multiplicar el desarrollo efectivo y exitoso de redes de PyMEs en el sector en que intervengan.

Funciones:

Algunas de las funciones de las Promotoras Locales serían:

- ?? Identificar oportunidades de negocio conjunto para las PyMEs del sector en que intervengan.
- ?? Promover y desarrollar redes de PyMEs y proporcionarles asistencia técnica, de acuerdo con los siguientes pasos:
 - Sensibilizar y “vender” la idea a empresarios de las PyMEs, autoridades e instituciones de apoyo.
 - Seleccionar a las PyMEs que participarán en el proyecto, valorando especialmente la aportación financiera para los gastos del mismo.
 - Estimular la formación de una base de comunicación y confianza entre los empresarios de las PyMEs.
 - Apoyar a los empresarios de las PyMEs al diseño y puesta en marcha proyectos piloto.
 - Apoyar a los empresarios de las PyMEs al diseño e implementación de proyectos y estrategias de largo plazo.
 - Gestión y monitoreo de las redes constituidas.
- ?? Llevar a las redes de PyMEs el sistema de incentivos administrado por la Unidad Articuladora.
- ?? Articular la vinculación de las redes de PyMEs con otros actores locales del sector.

Forma jurídica:

Hay que recordar que las Promotoras Locales no son entidades independientes sino que forman parte de la estructura de otras instituciones existentes en la región con interés en sumarse a las actividades de articulación.

Por tal motivo, no existe una figura jurídica específica para las Promotoras Locales, sino que la misma estará determinada por la figura jurídica de las instituciones que se asocien a la Unidad Articuladora.

Estructura:

Las Promotoras Locales estarán integradas inicialmente por uno o dos especialistas que la institución asociada se encuentre en posibilidades de facilitar con dedicación exclusiva o parcial para realizar actividades de articulación bajo la coordinación de la Unidad Articuladora.

LA PARTICIPACIÓN DE LOS AGENTES ECONÓMICOS

El tercer paso es estimular la participación de los actores económicos locales para promover el uso de instrumentos que pueden potenciar el impacto del programa de trabajo de la Unidad Articuladora.

Los agentes económicos locales están integrados por una serie de entidades que juegan en la región papeles de regulación, financiamiento, formación de recursos humanos, desarrollo tecnológico, y otras entidades que pudieran tener interés en participar en el fomento y desarrollo de redes empresariales.

Actores

Algunos de los actores que pueden formar parte de la red potencial de instituciones de apoyo a las redes de PyMEs son⁷³:

GOBIERNO.
GRANDES EMPRESAS.
INSTITUCIONES FINANCIERAS.
CÁMARAS Y ORGANISMOS EMPRESARIALES.
CENTROS DE SERVICIOS TECNOLÓGICOS Y/O EMPRESARIALES.
CENTROS DE EDUCACIÓN SUPERIOR.
SECTOR PRIVADO NO LUCRATIVO.

Los actores mencionados pueden participar en el programa de articulación e integración productiva a través de las siguientes acciones:

- ?? Difusión de beneficios de la red empresarial.
- ?? Financiamiento.
- ?? Formación de recursos humanos.
- ?? Creación de medio ambiente industrial (clima de negocios).
- ?? Oferta de servicios especializados: empresariales, tecnológicos, etc.

Para ello cada uno dispone de instrumentos específicos.

Instrumentos

Algunos de los actores que pueden formar parte de la red potencial de instituciones de apoyo a las redes de PyMEs son⁷⁴:

⁷³ United Nations Development Program, Op. Cit., 1999. En el documento citado se presenta detalladamente para cada uno de los actores: los motivos específicos de interés que los pueden motivar para complementar proyectos de articulación de redes de PYMES, así como una visión esquemática de los tipos de intervención que pueden impulsar, y las ventajas comparativas y las limitaciones que caracterizan su acción.

⁷⁴ También en el documento de la cita anterior se presenta en detalle para cada uno de los instrumentos: su descripción, sus principales características, los actores que lo impulsan, sus ventajas y limitaciones.

BOLSAS DE SUBCONTRATACIÓN.
FONDOS COLECTIVOS DE GARANTÍA.
INCUBADORAS DE EMPRESAS.
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA.
PROMOCIÓN DE INVERSIONES.
FERIAS DE INSUMOS.

2.2 LA ESTRATEGIA DE ARTICULACIÓN

A continuación se comentan, de manera sucinta, las estrategias de articulación para la Unidad Articuladora y para las Promotoras Locales:

ESTRATEGIA DE LA UNIDAD ARTICULADORA

La operación de la Unidad Articuladora (UA) se regirá por las siguientes estrategias:

- ?? Desarrollo de nuevas redes de PyMEs.
- ?? Apoyo a redes de PyMEs en operación.

Desarrollo de nuevas redes de empresas

Será la estrategia inicial. Se concentrará principalmente en proporcionar servicios de asesoría y asistencia técnica por parte de la Unidad Articuladora a las PyMEs con potencial para formar redes, así como la contratación de consultorías externas especializadas por los integrantes de la red. De acuerdo con la experiencia internacional se sugiere que este apoyo sea hasta por un máximo de USD\$ 10,000 por red⁷⁵.

Tres meses antes de finalizada la asistencia a cada grupo de PyMEs, se deberán elaborar, por parte de la Unidad Articuladora, los términos de referencia para la selección y reclutamiento del gerente, quien acompañará a la red de PyMEs en sus gestiones futuras.

El gerente, una vez seleccionado con el aval de las empresas y de la Unidad Articuladora, trabajará bajo contrato por el término de, por lo menos, un año; asesorando al grupo de empresas en sus objetivos planteados.

La Unidad Articuladora financiará los honorarios del gerente, por un 50% durante el primer año de operación de la Red hasta un máximo de US\$D 1,000 por mes. Durante el segundo año, la Unidad Articuladora se compromete a realizar un aporte para financiar el sueldo del gerente hasta un 25%. Al tercer año, la red tendrá que pagar el 100% del salario de su gerente, así como empezar a devolver a la Unidad Articuladora el financiamiento recibido como apoyo para el pago del gerente durante los dos primeros años.

En la experiencia de los países de la Región Andina, especialmente en la de articulación desarrollada en el Valle del Cauca, en Colombia; coordinada por el CDP, los empresarios de las redes atendidas se comprometen a pagar hasta un 50% el salario del articulador que los atiende.

Apoyo a redes en funcionamiento

⁷⁵ En algunos países la Unidades Articuladoras no pueden promocionar recursos a las redes y sólo les proporcionan guía y orientación.

La Unidad Articuladora proporcionará financiamiento a las redes en operación para cubrir los siguientes gastos:

Gastos de estructura: estudios de viabilidad, gastos de constitución, plantilla de personal, alquileres, equipamiento de oficina, material de oficina, comunicaciones, seguros, asesores externos y servicios. Se excluye la adquisición de activos fijos y vehículo.

Gastos de promoción: investigación de mercados, material de difusión y promoción, publicidad, acciones promocionales, relaciones públicas, ferias, exposiciones permanentes, registro de patentes y marcas y viajes comerciales.

Este aporte se realizará por única vez para cada red y deberá de recuperarse a través de un mecanismo de repago por parte de las empresas.

ESTRATEGIA DE LAS PROMOTORAS LOCALES

La estrategia de las Promotoras Locales se divide en tres fases:

1. FASE PILOTO.

Es una fase de entrenamiento en el terreno⁷⁶ a través de la cual los articuladores de las Promotoras Locales acompañan el proceso de promoción y desarrollo de una o dos redes articuladas por los profesionales de planta de la Unidad Articuladora. (Anexo 1, Figura 11).

La experiencia indica que la articulación de redes de PyMEs se aprende en el terreno.

En términos generales, esta primera fase incluye:

- ?? Entrenamiento y formación de 3 Promotoras Locales (con 2 articuladores cada una).
- ?? Promoción y Desarrollo de 6 redes de PyMEs (una red por promotor).
- ?? Perfeccionamiento de la metodología para la generación de redes de PyMEs.

2. FASE DE INSTITUCIONALIZACIÓN.

Una vez que los articuladores de las Promotoras Locales hayan acompañado el proceso de articulación de una o dos redes, entonces pueden empezar a articular de manera directa a una o dos redes por articulador, pero en esta etapa bajo la supervisión de los articuladores de planta de la Unidad Central. (Anexo 1, Figura 12).

En términos generales esta primera fase incluye:

- ?? La UA atenderá de manera directa a 6 redes las cuales vienen del año anterior (dos redes por articulador).
- ?? Promoción y desarrollo de 12 redes por parte de las 3 Promotoras Locales (dos redes por promotor).

3. FASE DE CONSOLIDACIÓN.

⁷⁶ Se sugiere que previo a esta fase se proporcione a los articuladores de las Promotoras Locales un entrenamiento conceptual a través de un taller de, por lo menos, una semana de duración.

En esta etapa, los articuladores de las Promotoras Locales están listos para desplegar todo su potencial de articulación. (Anexo 1, Figura 13).

La Unidad de Articulación central los seguirá supervisando, pero de manera más suelta.

Se estima que cada articulador tiene la posibilidad de articular hasta cuatro o cinco redes en paralelo si trabaja con dedicación exclusiva. Un articulador con dedicación parcial podrá articular una o dos redes en paralelo.

En términos generales esta primera fase incluye:

- ?? La UA atenderá de manera directa a las mismas 6 redes de los años anteriores (dos redes por articulador).
- ?? Promoción y desarrollo de 24 redes por parte de las 3 Promotoras Locales (cuatro redes por promotor).

EL CAMBIO DE ESTILO GERENCIAL DE LOS PROFESIONALES FUNDADORES DE LA UA

Como podrá observarse, la estrategia de crecimiento de la capacidad de articulación de la Unidad Articuladora central es a través del establecimiento de Promotoras Locales.

De esta manera, el personal de planta de la Unidad Articuladora central no tiene que incrementarse y puede tener una estructura muy ligera y en consecuencia un costo razonable de operación.

Sin embargo, los articuladores de la Unidad Articuladora central tienen que pasar por dos estilos gerenciales:

1. Articulador directo.
2. Coordinador de articuladores de las Promotoras Locales.

Cada articulador de la Unidad Articuladora Central puede ir incrementando gradualmente su capacidad de articulación hasta llegar a coordinar en paralelo hasta cinco redes, de acuerdo con un esquema de reunión una vez a la semana con los empresarios de cada una de las redes. Sin embargo, en la práctica se ha visto que la articulación de un número mayor de redes por parte de un articulador ocasiona una disminución de la calidad de articulación.

Es decir, un articulador con experiencia, puede llegar a saturarse con una carga de más de cinco o seis redes y sus resultados cada vez dejarán más que desear.

En este punto, es cuando la Unidad Articuladora Central debe decidir si está interesada en desarrollar socios locales para el incremento de la capacidad de articulación a través de Promotoras Locales.

A partir de este momento, los articuladores fundadores deben operar un cambio de estilo gerencial, al dejar de articular en el terreno de manera directa y empezar a transformarse en coordinadores de los articuladores de las instituciones promotoras.

La experiencia ha mostrado que este punto es particularmente difícil en algunos casos, ya que magníficos articuladores de campo tienen serias dificultades para convertirse en coordinadores de articulación.

De esta manera, la Unidad Articuladora original empieza a trabajar en un segundo piso y los articuladores de las Promotoras Locales empiezan a trabajar en el primer piso (campo).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS DE REDES DE PYMES

3. METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS DE REDES DE PYMES

3.1 ANTECEDENTES

La metodología que se presenta a continuación ha sido desarrollada, en una primera versión, por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). Tiene como fundamento la metodología sistematizada por la ONUDI en el año de 1995⁷⁷ y fue desarrollada por Marco Dini⁷⁸, Giovanna Ceglie⁷⁹ y el autor de este libro⁸⁰ en el año de 1999, con el propósito de sistematizar una metodología "paso a paso" (al menor nivel de detalle) para la promoción y desarrollo de redes horizontales.

Fue aplicada en Nicaragua en el año 2000 con el objeto de entrenar a 30 articuladores de las instituciones asociadas al proyecto ONUDI⁸¹, así como para evaluar el nivel de desempeño de los articuladores del proyecto ONUDI y el nivel de desarrollo de las redes atendidas⁸². Durante las evaluaciones mencionadas, se logró el afinar la herramienta de evaluación denominada "Network Análisis Tool" (NET)⁸³. En el desarrollo de NET participaron varios consultores de la ONUDI en 1997⁸⁴; sin embargo, en la afinación de NET realizada en el año 2000 participaron Giovanna Ceglie, Marco Dini, Pastora Sandino, Leonardo Iacovone, Tommaso Ciarli y el autor de este libro.

Adicionalmente a las aplicaciones dentro del proyecto ONUDI en Nicaragua, el autor del presente libro ha divulgado y aplicado con buenos resultados la metodología que se presenta para la formación de articuladores de redes de PyMEs en Venezuela (1999), Colombia, Perú, Bolivia y Ecuador (2000 y 2001) México (2001 y 2002) y El Salvador (2002).

Constituye un esfuerzo para ofrecer un método sistemático para la promoción y desarrollo de redes horizontales; sin embargo, se tiene conciencia de que es una metodología perfectible.

De cualquier forma, se pretende que la metodología que se presenta sea una guía ("handbook") para que el articulador de redes de PyMEs se entrene, antes de incursionar al trabajo de campo. Los pasos que se desmenuzan a continuación, al menor detalle, para intervenir en las diferentes fases del desarrollo de una red de PyMEs van a ser muy útiles para dirigir los trabajos del articulador; sin embargo, se tiene la convicción de que en el campo, y durante la intervención real del articulador, es cuando se da el verdadero proceso de aprendizaje.

3.2 LA METODOLOGÍA PASO A PASO EN "FAST TRACK"

Esta metodología se aplica para la promoción y desarrollo de redes horizontales de PyMEs.

Consta de cinco grandes pasos orientados a desarrollar el interés, la base de conocimiento y la confianza para que un grupo de empresarios interesados en trabajar de manera conjunta integren sus esfuerzos con el

⁷⁷Ceglie, Giovanna, Op.Cit., 1999.

⁷⁸ Ha sido Consultor de ONUDI, PNUD, CEPAL, etc.

⁷⁹ Coordinadora del Proyecto ONUDI en Nicaragua.

⁸⁰ Consultor ONUDI.

⁸¹ Se impartieron dos Talleres de Formación de Articuladores en abril y en septiembre del 2000.

⁸² Se realizaron dos evaluaciones del nivel de desempeño de los articuladores y del nivel de desarrollo y calidad de desarrollo de las redes atendidas en septiembre de 2000 y en abril de 2001.

⁸³ Una versión anterior de dicha herramienta fue desarrollada por ONUDI y realizó una prueba piloto de la misma en el proyecto ONUDI de Honduras en el año 1997.

⁸⁴ Véase la descripción de la herramienta en el capítulo correspondiente.

propósito de ejecutar proyectos que complementen sus capacidades productivas para obtener ventajas económicas en el corto y mediano plazo (Anexo 1, Figura 14).

Los pasos son los siguientes:

- ?? Promoción y Selección.
- ?? Desarrollo de una Base Inicial de Confianza.
- ?? Desarrollo de Acciones Piloto.
- ?? Diseño del Proyecto Estratégico.
- ?? Gestión y Autosostenibilidad.

Los pasos son secuenciales, en el sentido de que representan estadios o niveles de logro que se tienen que alcanzar antes de pasar al paso subsiguiente.

La experiencia en los países citados ha permitido comprobar que estos pasos constituyen las mejores prácticas, hasta el momento, para la promoción y desarrollo de redes de PyMEs, siempre y cuando se aborden de manera secuencial y sistemática.

El omitir alguno de los pasos ha producido desajustes en la gestión de los grupos de empresarios los cuales han repercutido en conflictos que, en algunos de los casos, han derivado en la disolución de mismos. En otros casos, los empresarios se han visto enfrentados con proyectos demasiado grandes y complejos, sin haber estado preparados para abordarlos, y lejos de haberse beneficiado se han perjudicado porque dichos proyectos se han transformado en verdaderas camisas de fuerza.

3.3 ACTIVIDADES PREPARATORIAS

Con el objeto de facilitar la aplicación de la metodología es conveniente que el articulador realice una serie de actividades preliminares entre las cuales pueden mencionarse las siguientes:

ANÁLISIS DEL POTENCIAL ECONÓMICO-PRODUCTIVO DE LA REGIÓN

Se sugiere que el articulador elabore un estudio somero de la estructura económica de la región en función de un breve análisis de:

- ?? Sectores y subsectores de actividad económica predominantes (industria, comercio y servicios).
- ?? Oportunidades de mercado interno y de exportación en sectores y subsectores.
- ?? Recursos naturales presentes en la región.
- ?? Recursos humanos disponibles.
- ?? Recursos financieros existentes.
- ?? Infraestructura de apoyo a las PyMEs.
- ?? Presencia de medio ambiente industrial y/o empresarial.

El propósito del estudio es poder identificar la vocación natural de la región, la presencia de oportunidades de negocio y los apoyos existentes, con la finalidad de que el articulador pueda reconocer fácilmente las áreas de oportunidad hacia las cuales podría orientar a las futuras redes de PyMEs.

Lejos de elaborar un estudio largo y costoso, el articulador debe de elaborar un estudio de bajo costo y de corta duración que le permita identificar rápidamente las tendencias y orientaciones más importantes de la región.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

Es recomendable presentar un resumen del estudio en la forma de un mapa que identifique de manera esquemática, utilizando círculos concéntricos de diferentes magnitudes y colores, la potencialidad de los factores antes definidos para la región.

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA Y COMPOSICIÓN DEL TEJIDO EMPRESARIAL DENTRO DE LA REGIÓN

Una vez identificadas las áreas de oportunidad de la región, el siguiente paso es conocer la magnitud y distribución del tejido empresarial en la zona con el objeto de saber si ésta cuenta con una masa crítica de empresarios en un sector o subsector a partir de los cuales se pueda plantear el desarrollo de redes de PyMEs que satisfagan las necesidades de desarrollo de la región desde el punto de vista de:

- ?? Desarrollar grupos de empresarios orientados a satisfacer la demanda local o de exportación.
- ?? Desarrollar grupos de proveedores para el abastecimiento de grupos empresariales establecidos en la región en los sectores industria, comercio y servicios.
- ?? Aprovechar los recursos naturales de la región para generar bienes y servicios que satisfagan necesidades dentro y fuera de la región.
- ?? Aprovechar talentos y destrezas de los habitantes de la región para producir bienes y servicios que satisfagan necesidades dentro y fuera de la región.

La experiencia indica que la presencia de conglomerados naturales de PyMEs en sectores y subsectores puede facilitar el trabajo de articular redes de PyMEs debido a la presencia de una masa crítica de empresarios lo suficientemente amplia para seleccionar dentro de ella a las empresas con interés y potencial para la acción conjunta y la cooperación ínter empresarial.

Para ello, el articulador deberá elaborar un padrón de empresarios el cual deberá de contener la siguiente información:

- ?? Razón social de la empresa.
- ?? Nombre del propietario.
- ?? Localización de la empresa (dirección, teléfonos)
- ?? Actividad de la empresa (industria, comercio, servicios, artesanías)
- ?? Productos y servicios ofrecidos.
- ?? Número de trabajadores.

Es importante que dicho padrón sea elaborado de acuerdo con la información recopilada por otras dependencias, entre las cuales se puede mencionar, de manera enunciativa pero no limitativa las siguientes:

- ?? Cámaras y asociaciones empresariales.
- ?? Gobierno regional (direcciones de industria y comercio, ventanilla única de gestión)
- ?? Delegaciones del gobierno nacional en la región.
- ?? Órgano de estadística nacional y regional.
- ?? Unidades promotoras de programas de instituciones de fomento.

De manera similar al estudio del potencial, los resultados del padrón empresarial que se obtenga deberán trasladarse a un mapa geográfico de la región marcando con círculos concéntricos a las concentraciones de empresas en base del giro o actividad de las mismas.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

Finalmente, habrá que sobreponer ambos mapas y de ellos será posible identificar la presencia de concentraciones importantes de empresas dentro de las áreas de oportunidad identificadas a partir de la vocación de la región.

3.4 LA METODOLOGÍA PASO A PASO EN DETALLE

3.4.1 PASO 1. PROMOCIÓN Y SELECCIÓN

OBJETIVO

Despertar el interés de los empresarios para desarrollar proyectos de acción conjunta y cooperación ínter empresarial y seleccionar a las empresas con mayor potencial.

PASOS QUE LO INTEGRAN

A continuación se enuncian los pasos que integran esta etapa, así como el objetivo de cada uno:

Pasos	Objetivo
La “venta” de la idea.	Lograr despertar el interés ante diferentes grupos de empresarios en la región y/o sector.
Identificación de las empresas.	Selección preliminar de un grupo de empresarios.
Análisis preliminar de las empresas.	Evaluación preliminar de las capacidades de las empresas.
Evaluación de factores críticos.	Estimación de las dificultades para que el grupo de empresarios pueda en el futuro construir relaciones de confianza.
Criterios para la selección de las empresas.	Integración del grupo de empresarios con el cual se va a intervenir.

LINEAMENTOS Y GUÍAS A SEGUIR EN CADA PASO

3.4.1.1 La “venta” de la idea

Este paso consiste en que el articulador debe sensibilizar a los empresarios con el objeto de transmitirles las bondades y beneficios de la acción conjunta y cooperación ínter empresarial.

Es un trabajo de “venta” de conceptos⁸⁵ y de persuasión hasta lograr fomentar un nivel de motivación y de entusiasmo en los empresarios en que se manifieste su interés por empezar a experimentar estos esquemas de trabajo.

Estrategia

Para lograr la “venta” de la idea de trabajar en red, el articulador puede seguir tres caminos alternos:

- ?? La promoción masiva a través de intervenir por medio de asociaciones empresariales y cámaras.
- ?? La promoción dirigida a través de un empresario líder.
- ?? La promoción directa a través de contactar individualmente empresario por empresario “tocando puertas”.

⁸⁵ Se considera que en materia de ventas, la venta de intangibles es la más compleja.

El primero consiste en sensibilizar y “vender” la idea a los dirigentes de las asociaciones empresariales y cámaras y, posteriormente, a través de ellos interactuar con los empresarios afiliados a través de foros, charlas, presentaciones.

El segundo se refiere a apoyarse en un empresario local con capacidad de convocatoria, visión e interés en el trabajo conjunto y a través de él sensibilizar y convocar a un grupo de empresarios que lo conozcan y sigan, así como interesarlos en el trabajo conjunto.

El tercero consiste en que el articulador acude y sensibiliza individualmente a empresarios que lo conozcan previamente (probablemente a través de haberles proporcionado otros servicios) y, de esta manera, va integrando un pequeño grupo.

Los tres caminos pueden ser efectivos si se manejan adecuadamente por el articulador; sin embargo, demandan del articulador un esfuerzo sostenido de acción promocional. Probablemente el segundo camino es altamente efectivo porque la promoción se realiza a través de un agente legítimo⁸⁶ el cual absorbe casi todo el trabajo de la acción promocional. En el caso de las redes articuladas por el CDP en el Valle del Cauca, Colombia se ha seguido este enfoque y ha representado un acortamiento de los tiempos de promoción, así como una disponibilidad de tiempo para que el articulador pueda dedicarse a planear el siguiente paso.

Considerando las tres estrategias de acción promocional a continuación se presentan algunas acciones para la venta de la idea, así como algunas herramientas útiles y consejos:

Acciones

Algunas de las acciones útiles para despertar el interés de los empresarios son:

- ?? Presentar las ventajas y beneficios de la acción conjunta y cooperación ínter empresarial.
- ?? Comentar testimonios de proyectos exitosos.
- ?? Mostrar la oportunidad de negocios.

Las acciones comentadas son útiles en cualquiera de las tres estrategias de promoción.

La primera, se refiere a transmitir a los empresarios a través de una charla las principales ventajas y beneficios de las redes empresariales. Es importante que en la charla queden claramente establecidos los beneficios de las redes -por lo menos desde el punto de vista de incremento en las ventas y disminución en los costos-. El uso de ejemplos y casos exitosos puede ser de mucha utilidad.

La segunda, consiste en la presentación de testimonios de casos exitosos. Estos testimonios pueden ser presentados por el articulador a través de ejemplos soportados por material fotográfico, o bien pueden ser presentados por los empresarios en una reunión especial. El mayor impacto se logra cuando los testimonios son presentados directamente por los empresarios.

La tercera, se relaciona con presentar a los empresarios la oportunidad de negocios de un proyecto conjunto. Hay que recordar que las oportunidades de negocio están ancladas a un mercado existente con posibilidades de crecimiento importante en el corto y mediano plazo.

⁸⁶ Se dice que en la promoción del cambio entre empresarios los agentes legítimos son los de mayor impacto. Un agente legítimo es aquel que tiene los mismos anteojos que los empresarios, es decir: otro empresario.

De las tres acciones comentadas es importante subrayar la importancia de la tercera, porque los articuladores deben de promover redes de PyMEs orientadas a la demanda⁸⁷. Esto quiere decir que tiene que existir un mercado importante y una oportunidad de negocios que justifiquen el proyecto de red.

Herramientas

Algunas de las herramientas útiles para que el articulador despliegue la acción promocional son las siguientes:

- ?? Guía para convocatoria y desarrollo de las reuniones.
- ?? Bitácora para registro de asistentes.
- ?? Presentaciones audiovisuales.

El articulador debe elaborar una pequeña guía o procedimiento para la convocatoria y el desarrollo de las reuniones. Dicha guía debe ser utilizada por todos los articuladores involucrados en la acción promocional. Algunas sugerencias útiles que deben estar incorporadas en la guía son las siguientes:

- ?? Programar un pequeño ciclo de reuniones de promoción con intervalos de una o dos semanas y con contenidos diferentes, pero siempre enfocadas al tema.
- ?? Convocar por escrito a las reuniones con una semana de anticipación (el articulador deberá asegurarse que las convocatorias se reciban por los empresarios con una semana de anticipación, independientemente del medio que se utilice).
- ?? Utilizar invitaciones personalizadas.
- ?? Realizar recordatorios telefónicos.
- ?? Confirmar asistencia a las reuniones (tres días antes de la reunión el promotor deberá de confirmar por vía telefónica la reunión de sensibilización con el propósito de conocer la cantidad de empresarios que van a asistir).
- ?? En el caso de que la asistencia sea menor a 50 empresarios la reunión se puede realizar en las instalaciones de la Unidad Articuladora o bien de alguna de las dependencias que tiene contacto con los empresarios.
- ?? En el caso de que las confirmaciones sean mayores a 50 empresarios el promotor deberá de conseguir un auditorio en el cual se pueda realizar la reunión.
- ?? El cupo máximo de la reunión de sensibilización no deberá exceder a los 100 empresarios; por lo tanto, en caso de que las confirmaciones sean mayores a esa cantidad deberán organizarse dos o más reuniones en función de los parámetros mencionados.
- ?? Realizar la presentación utilizando medios al estado del arte.
- ?? Evitar los discursos sin apoyos visuales.
- ?? No extender las reuniones más de una hora.
- ?? Dar un espacio para preguntas.
- ?? Elaborar un registro de asistentes.
- ?? Invitar a los asistentes a la próxima reunión.

El articulador deberá llevar un registro de los asistentes a las reuniones de promoción. Hay que recordar que se deberá programar un pequeño ciclo de reuniones, con intervalos de una semana o quince días. El registro es útil para identificar a los empresarios que repiten su asistencia a las reuniones, lo cual es un indicador de su interés.

Las presentaciones del articulador deben ser de alto impacto; para ello el articulador deberá combinar comentarios, imágenes, testimonios. El articulador debe evitar la improvisación, así como los monólogos leídos.

⁸⁷ Véase en el capítulo I, el inciso correspondiente a las características de los proyectos de articulación e integración productiva.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

La reunión de sensibilización deberá considerar la siguiente sugerencia de agenda tentativa:

- ?? Bienvenida a los participantes.
- ?? Presentación de la Unidad Articuladora como un instrumento de apoyo para la mejora de la empresa.
- ?? Presentación del esquema de red empresarial.
- ?? Reseña de ejemplos de casos exitosos.
- ?? Preguntas y respuestas.

Al final de la reunión se entregará a los participantes el siguiente material:

- ?? Folletos de material informativo sobre la Unidad Articuladora.
- ?? Formularios para el registro de empresarios interesados en constituir redes.

En la puerta del recinto habrá una persona que se encargará de recibir los formularios de registro.

Consejos para la “venta”

Algunos de los consejos para la acción promocional son los siguientes:

- ?? Contactar los dueños o gerentes generales de las empresas.
- ?? Manejo de los tiempos.
 - ?? Puntualidad.
 - ?? Reuniones cortas.
- ?? Preparar la reunión analizando:
 - Principal problemática del sector.
 - Oportunidad de negocios.

3.4.1.2 Identificación de las empresas

Hay una serie de criterios para priorizar a la región y al sector donde se va a trabajar, así como para seleccionar un grupo de empresarios con potencial para formar la red, los cuales se presentan a continuación:

Criterios de Prioridad.

CRITERIOS	REGIÓN	SECTOR	FUTURA RED	TODOS LOS NIVELES
Dinamismo territorial y/o sectorial	x	x		
Existencia de instrumentos de apoyo	x	x		
Valor agregado de la intervención	x	x		
Generación de empleo		x		
Replicabilidad			X	
Distribución geográfica			X	
Complementación con otras redes			X	
Consideraciones socio-ambientales				x
Liderazgo				x

Con relación a los empresarios, hay una serie de criterios que pueden ser útiles para seleccionar a un grupo inicial:

- ?? Que estén anclados al mismo eslabón de la cadena productiva o, bien, a eslabones complementarios.
- ?? Que no tengan asimetrías en tamaño, capacidad de inversión, calidad y tecnología.
- ?? Que busquen un “plus”⁸⁸ para sus empresas.
- ?? Que tengan sanas sus finanzas.
- ?? Etc.

En realidad es posible continuar la lista y dichos criterios van a ser de mucha utilidad para seleccionar a las empresas. Sin embargo, la experiencia en varios países y regiones ha demostrado que existe un criterio infalible para seleccionar a un grupo de empresarios y pronosticar su éxito en las actividades de acción conjunta y cooperación ínter empresarial: **disponibilidad a invertir tiempo y recursos en el diseño y desarrollo de la red.**

Son muchos los casos de proyectos subsidiados, sin que los empresarios hayan aportado un centavo y que han sido solemnemente abandonados, o lo que es peor, nunca pudieron iniciar actividades, tal es el caso de una planta homogenizadora de miel instalada en Villa Flores, Chiapas, México.

La única forma de adquirir compromiso por parte de los empresarios es a través de su participación en la coinversión de los proyectos.

Existen empresarios, sobre todo de tamaño micro, que dicen que no les es posible aportar recursos para cofinanciar los proyectos. La verdad es que no se está hablando de aportaciones abrumadoras. Se está hablando de aportaciones al alcance de los empresarios. Sin embargo, existen casos en que los empresarios aseguran que no pueden aportar ni un dólar al mes, y en realidad ese dólar se lo gastan, en cigarrillos, en el cine, o en otras cosas.

En conclusión, si un grupo de empresarios no puede aportar para su proyecto de red la cantidad que ellos gastan en cigarrillos, el articulador debe buscar a otro grupo de empresarios, porque con el grupo mencionado no va a poder lograr casi nada, a menos que lo subsidie.

Una vez realizada la venta de la idea el articulador debe haber identificado a las empresas con interés en la acción conjunta y cooperación ínter empresarial.

Para ello, dentro de los tres días subsiguientes a la reunión de sensibilización, revisará los formularios de registro de los empresarios con interés por participar en proyectos de articulación e integración productiva.

De acuerdo con ellos, el articulador elaborará una relación de los empresarios que han manifestado explícitamente su interés para constituir redes empresariales.

3.4.1.3 Análisis preliminar de las empresas

Una vez seleccionada una cartera inicial de empresarios con interés en desarrollar proyectos de acción conjunta y cooperación ínter empresarial y con disposición a invertir para ello, el articulador debe llevar un registro de información básica de las empresas y los empresarios con el objeto de tener una primera aproximación a la realidad de cada una de las empresas.

No es necesario en esta etapa elaborar un diagnóstico de cada empresa, sino solamente se requiere llevar un registro elemental de datos sobre la empresa y el empresario, como los siguientes:

⁸⁸ En términos de un valor adicional, que complementa al que ya están recibiendo con su mercado convencional.

Ficha de la empresa

- ?? Razón social de la empresa.
- ?? Nombre del empresario.
- ?? Nombre del gerente general.
- ?? Dirección.
- ?? Ciudad.
- ?? Estado/Región.
- ?? País.
- ?? Teléfono/fax.
- ?? Web, e-mail.
- ?? Sector.
- ?? Principales productos.
- ?? Principal mercado.
- ?? Materia prima (nacional, importada)
- ?? Gestión (familiar, profesional)
- ?? Número de trabajadores.
- ?? Nivel tecnológico.
- ?? Capacidad ociosa.
- ?? Nivel de ventas.
- ?? Nivel de exportaciones.
- ?? Principales competidores.

Ficha del empresario

- ?? • Interés en el desarrollo de las redes.
 - Interés a establecer lazos con otras empresas.
 - Está dispuesto a invertir.
 - Ha desarrollado capacidades de relación.
- ?? Relación con los potenciales integrantes de la red.
 - Nivel de conocimiento.
 - Experiencia previa.

3.4.1.4 Evaluación de factores críticos

Existen algunos factores que pueden dificultar la formación del grupo inicial de empresarios, así como el futuro desarrollo de una base de confianza. Dichos factores están relacionados con los siguientes aspectos:

- ?? Nivel de deuda.
- ?? Problemas legales.
- ?? Problemas laborales.
- ?? Problemas ambientales.
- ?? Mala reputación con clientes u otros productores.

La presencia de dichos factores puede dificultar la formación del grupo inicial y el articulador deberá estar atento a que durante el proceso de selección los empresarios elegibles se encuentren libres de los mismos. Por ejemplo, la inclusión de un empresario con mala reputación dentro de un grupo inicial puede dificultar mucho el desarrollo de una base de confianza, o bien la presencia de una empresa con problemas de carácter mercantil

o laboral puede afectar que dicha empresa tenga la tranquilidad y el tiempo para gestar el desarrollo de un proyecto conjunto.

3.4.1.5 Criterios para la selección de las empresas

En este punto, el articulador está listo para definir, entre los empresarios identificados, el grupo que presenta las características más adecuadas para trabajar con él durante los próximos meses en la construcción de proyectos de articulación e integración productiva.

Estos criterios constituyen una conclusión de las reflexiones realizadas durante esta fase y son los siguientes:

- ?? Presencia de una oportunidad de negocios.
- ?? Disposición a invertir tiempo y recursos por parte de los empresarios.
- ?? Mínimos costos de transacción.

Con relación al primero, ya se ha comentado ampliamente que la presencia de una oportunidad de negocios es un factor que facilita la acción promocional, porque dadas las condiciones prevalecientes en la última década los empresarios latinoamericanos buscan el estimular sus ventas. Al respecto se ha comentado que las redes deben de estar orientadas al mercado y tal orientación debe de ser explícita desde el principio.

Con referencia al segundo factor, ya se comentó que el articulador debe de estar atento para identificar desde el principio a los empresarios dispuestos a invertir tiempo y dinero en la acción conjunta. Al respecto, se comentó que es la única manera a través de la cual los empresarios manifiestan su compromiso con el proyecto. También se comentó que la lección ha sido aprendida de los fracasos que se han dado cuando los recursos no son aportados por el empresario, aunque sea en una mínima proporción.

Con respecto al tercer factor, a continuación se presentan algunas reflexiones sobre el costo de transacción:

Los Costos de Transacción

Los empresarios seleccionados por el articulador van a enfrentar un proceso que se manifiesta en la forma de dos temores, principalmente:

- ?? El temor al oportunismo.
- ?? El temor a la incertidumbre.

Estos dos temores impiden o facilitan que el grupo de empresarios aporte recursos y tiempo y, en consecuencia, facilitan o dificultan el desarrollo de la cohesión.

En gran parte, el trabajo inicial del articulador consiste en ayudar al grupo de empresarios a que venza dichos temores y, en consecuencia, el futuro del grupo depende de dicha gestión.

Cuando los temores son muy elevados desde el principio, se dice que el costo de transacción del grupo es alto y el articulador va a tener que trabajar bastante para atenuarlo, de otra manera el grupo no va a adquirir compromisos.

Utilizando un criterio de economía y considerando que el articulador constituye un recurso escaso, la racionalidad de la selección de grupos de empresarios debería de ser en función de la presencia de mínimos costos de transacción. De esta manera, el articulador solamente trabajaría con los grupos que van a evolucionar relativamente en poco tiempo.

De hecho, la lección aprendida es:

Antes de seleccionar un grupo y empezar a trabajar con él: evalúa su costo de transacción. Si éste es muy elevado, déjalo y cambia de grupo.

Conceptualmente, el costo de transacción está integrado por los siguientes costos:

- ?? Costos de información.
- ?? Costos de coordinación.

Los costos de información consisten en las dificultades para que se conozcan los empresarios del grupo. Las cuales están integradas por:

- ?? **Desconfianza.** El origen de la desconfianza está en el desconocimiento de los otros empresarios, en el temor al oportunismo y en la presencia de antecedentes negativos en alguno de los otros empresarios.
- ?? **Incertidumbre.** El origen de la incertidumbre está en el desconocimiento de los mercados, tecnología, etc.
- ?? **Asimetría en el flujo de la información.** El origen de la asimetría está en la desproporción de la información manejada por parte de los empresarios.

Los costos de coordinación representan las dificultades de los empresarios para tomar acuerdos. Están integrados por:

- ?? **Dispersión geográfica.** Lejanía de las empresas.
- ?? **Numerosidad.** Provoca una lentitud en la gestión del grupo.

Una vez evaluados los costos de transacción el articulador interviene con el grupo para reducir dichos costos a través de las siguientes acciones:

INFORMACIÓN

- ?? **Desconfianza.** Inicia la relación con pequeños grupos semilla, elimina líderes negativos, propicia la depuración del grupo, promueve acciones ligas.
- ?? **Incertidumbre.** Ofrece expectativas reales.
- ?? **Asimetría en el flujo de la información.** Distribuye bien la información.

COORDINACIÓN

- ?? **Dispersión geográfica.** Selecciona empresas cercanas, promueve su acercamiento.
- ?? **Numerosidad.** Trabaja con grupos pequeños (no más de 15-20 empresas).

CONCLUSIÓN

Los criterios fundamentales para la selección del grupo de empresarios son:

- ?? Presencia de una oportunidad de negocios.
- ?? Disposición a invertir tiempo y recursos por parte de los empresarios.
- ?? Mínimos costos de transacción.

Algunos de los criterios complementarios son:

- ?? Tamaño.
- ?? Capacidad económica.
- ?? Homogeneidad.

3.4.2 EL INICIO DE UNA BASE DE CONFIANZA

En este paso el articulador debe intervenir para que el grupo de empresarios logre desarrollar una primera base de confianza.

Esta primera base de confianza también se le conoce como el “rompimiento del hielo”.

Es indispensable que los cimientos de la acción conjunta y la cooperación ínter empresarial descansen en la confianza de los integrantes del grupo. En este sentido, se puede establecer la hipótesis de que la confianza genera la cohesión del grupo y que el grupo como tal existirá a través del tiempo, así como sus proyectos, en tanto la confianza exista, se cultive y se refuerce.

Esto quiere decir que la confianza tiene que fomentarse a lo largo de toda la vida del grupo y que cuando ésta se disuelve el grupo como tal se desvanece, y en consecuencia sus proyectos.

El articulador tiene que ser muy hábil en esta etapa durante la cual se han identificado dos patrones principales:

- ?? En algunos casos, la falta de confianza es provocada por el temor al oportunismo, el cual ocasiona que los empresarios del grupo se manejen cuidadosamente y guarden sus distancias. En esta situación, el articulador debe intervenir para propiciar el acercamiento de los empresarios del grupo porque de otra manera se va a diferir en el tiempo la intervención del grupo en proyectos conjuntos. El riesgo es que el grupo se canse, no vea resultados concretos y se disuelva. Este es el caso de un grupo con un costo de transacción muy alto. En este caso, el articulador puede actuar presionado por el temor de que el grupo se disuelva y puede tratar de llevarlo a la acción a través de algunos proyectos. ¡Error craso! Es mejor que se desintegre un grupo mal sustentado en su base de confianza a que empiece a abordar proyectos importantes, porque puede suceder lo que se comenta en el segundo patrón.
- ?? En otras ocasiones, los empresarios tienden a omitir este paso, debido a la carrera desenfadada que realizan cuando desde el principio han visualizado objetivos en común, sobre todo cuando estos objetivos son de tipo comercial. Los empresarios tienden a realizar el proyecto conjunto antes de tiempo. Los resultados de un proyecto conjunto sin una base de confianza, generalmente son desastrosos porque los empresarios continúan siendo recelosos a pesar de haber realizado inversiones conjuntas (regularmente a través de financiamiento por parte de instituciones auspiciadoras). En general, dichas inversiones meten a los empresarios en una camisa de fuerza de la cual no pueden liberarse fácilmente. La lección aprendida es que el articulador debe frenar al grupo y, en consecuencia, evitar que aborde proyectos de acción hasta que haya desarrollado una primera base de confianza.

Estrategia

Desarrollar confianza consiste en propiciar que el grupo se conozca, se identifique y tome acuerdos hasta lograr definir objetivos en común y que realice aportaciones de recursos y tiempo para perseguirlos.

Constituye una actividad compleja que el articulador debe medir y monitorear para saber en qué momento el grupo deberá entrar en acción.

Se han identificado dos estrategias que pueden ser útiles para desarrollar este paso:

- ?? Se construye la confianza con el apoyo del empresario líder.
- ?? Se construye la confianza con el articulador como líder del grupo.

En la primera estrategia, la existencia de un empresario líder que haya aglutinado al grupo desde el principio puede ser muy útil. En general, éste es sensibilizado por el articulador y llega a regular a los otros empresarios para realizar esta tarea. La influencia del empresario líder en el grupo es importante para tomar las decisiones que van a permitir cristalizar este paso.

La segunda estrategia es útil cuando no existe un empresario líder desde el principio. En este caso, el articulador asume el liderazgo del grupo y trabaja con él como su guía hasta desarrollar un líder interno o bien admitir a un nuevo integrante con características de líder.

Acciones

Las acciones para empezar a desarrollar la base de confianza están definidas por los pasos 3.4.2.1 a 3.4.2.3 y son aplicables a cualquiera de las dos estrategias mencionadas.

Herramientas para medir progreso

La experiencia que el autor tiene en este punto se basa en la misma pregunta que ha realizado a los grupos que ha venido visitando en México, Centroamérica y la Región Andina: ¿tienen ustedes ya desarrollada una base inicial de confianza?

Obviamente, la respuesta a esta pregunta ha sido afirmativa, agregándole comentarios tales como:

- ?? Sí, porque nos conocemos de toda la vida.
- ?? Sí, porque fuimos compañeros de escuela.
- ?? Sí, porque somos familiares.

Dicha respuestas implican un desconocimiento de lo que significa una verdadera base de confianza, porque un grupo de empresarios puede conocerse desde siempre, pueden haber sido compañeros de estudios o bien pueden ser familiares sanguíneos o políticos, sin embargo, ello no representa que hayan desarrollado una base de confianza.

Las preguntas infalibles que ha realizado el autor a todos los grupos que visita cuando se aborda el tema de la confianza son:

- ¿Tienen ustedes ya elaborado un primer reglamento interno?
- ¿Cuentan ustedes con un fondo común de aportaciones financieras?

En la gran mayoría de los casos las respuestas a tales preguntas, por parte de los grupos jóvenes, han sido negativas.

En realidad, tales preguntas constituyen instrumentos o termómetros para medir los niveles de confianza de los grupos y el articulador tiene que trabajar en esta fase hasta que el grupo tenga una respuesta positiva a dichas preguntas, momento en el cual hay que incorporarlo a la acción.

En tanto las respuestas a las preguntas mencionadas sean negativas, el articulador no debe moverse de esta fase y debe utilizar todos los medios disponibles a su alcance para desarrollarla y poder pasar a la acción.

Consejos para desarrollar una base de confianza

A continuación se presentan los pasos de la metodología para desarrollar una base inicial de confianza:

3.4.2.1 Criterios para el rompimiento del hielo.

Sobre la base de los comentarios del inicio de este capítulo, denominaremos “rompimiento del hielo” al comienzo del desarrollo de una base de confianza para un grupo de empresarios recién formado a través de la acción promocional. No sobra recordar que a partir de este momento la base inicial de confianza tendrá que ser cultivada y fortalecida de manera permanente.

A continuación, se presenta un conjunto de acciones probadas y de mucha utilidad para construir una primera base de confianza:

- ?? Reuniones de convivencia.
- ?? Reuniones colectivas.
- ?? Presentación de las empresas y visitas ínter empresa.
- ?? Visita a redes en operación y/o a empresas modelo del sector.
- ?? Viajes.

Reuniones de convivencia

El objetivo de este paso es fomentar la convivencia entre los empresarios del grupo inicial para “romper el hielo”, sobre todo si no se conocen.

Es importante tener en cuenta que antes de integrar empresas el articulador va a integrar personas. Las reuniones informales de convivencia son de mucha utilidad para romper el hielo entre las personas.

Ejemplos de este tipo de reuniones pueden ser los siguientes:

- ?? Reunión social para celebrar la formación del grupo.
- ?? Programa de desayunos o almuerzos de trabajo.
- ?? Realización de viajes a eventos de interés.
- ?? Festejos para celebrar acontecimientos de importancia en el grupo.

El articulador debe tener en cuenta las siguientes sugerencias para asegurar el éxito de las reuniones:

- ?? Programar las reuniones con anticipación.
- ?? Tratar de realizarlas en horarios que no afecten a las actividades de los empresarios.
- ?? Confirmar asistencia.

Estas reuniones se están presentando como la primera actividad del grupo en este paso, sin embargo, pueden realizarse en todo momento en que se requiera reforzar la confianza del grupo.

Reuniones colectivas

El objetivo de este paso es: analizar las potencialidades del grupo.

Estas son reuniones de trabajo las cuales deben de realizarse con una periodicidad regular para que el grupo analice sus capacidades, así como sus futuras intervenciones, tome decisiones, etc.

El articulador debe tener en cuenta que se sugiere que estas reuniones se realicen con intervalos de una semana o bien de 15 días. La experiencia de las redes en México, Centroamérica y en la Región Andina ha enseñado que los períodos de tiempo largos entre las reuniones producen una pérdida de interés en los empresarios.

Por tales razones se sugiere que los grupos nuevos, que inician sus actividades se reúnan una vez a la semana, en un día y una hora conveniente para todos los empresarios.

Algunas recomendaciones útiles para este tipo de reuniones son las siguientes:

- ?? Convocar y confirmar asistencia.
- ?? Trabajar con una agenda.
- ?? Tomar los acuerdos necesarios.
- ?? Elaborar un acta de cada reunión.
- ?? No extender la duración de las reuniones más allá de 90 minutos.

A continuación se presentan algunas sugerencias para la preparación de las reuniones:

Preparación de las reuniones:

- ?? Escuchar el interés de los empresarios.
- ?? Objetivos claros de la reunión.
- ?? Acordar con algunos empresarios la estrategia para la reunión.
- ?? Estudiar sector y empresas.
- ?? Conocer las instituciones de apoyo.
- ?? Convocar a empresas de manera personal.
- ?? Primera reunión en terreno neutral.

A continuación se comentan algunas reflexiones para el desarrollo de las reuniones:

Desarrollo de las reuniones

- ?? Exposición breve del articulador.
- ?? Presentación sintética del objetivo acordado.
- ?? Evidenciar beneficios (posibles testimonios)
- ?? Presentar casos de éxito y fracaso.
- ?? Enfatizar los elementos de unión.
- ?? Elaborar menú de posibilidades en común.
- ?? Definir formas de integración y participación.
- ?? Terminar la reunión con compromisos concretos.

Presentación de las empresas y visitas interempresa

El objetivo de este paso es: crear confianza y cohesión en el grupo de empresarios.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

Se trata de que los empresarios se conozcan a un nivel mayor de profundidad y se eliminen los misterios. Para ello, los empresarios habrán de realizar la presentación de su respectiva empresa durante las reuniones regulares del grupo y posteriormente invitar a que el resto del grupo visite y conozca sus respectivas instalaciones productivas.

Este paso constituye un mecanismo muy poderoso de aprendizaje a través de similitudes y diferencias: cada uno de los empresarios conoce en las instalaciones de sus homólogos la forma en que realizan sus procesos productivos, lo cual los retroalimenta y les ofrece nuevas formas de resolver sus problemas.

Es de esperarse, una vez cubierto este paso por parte de los empresarios, que en lo individual realicen algunos ajustes en sus instalaciones productivas a partir de lo que percibieron en las instalaciones de sus homólogos durante las visitas mencionadas. En realidad, constituye un mecanismo para acelerar los procesos de innovación de los empresarios.

Es importante mencionar que una vez dado este paso, se han acabado los tabúes y se han estrechado los lazos entre los empresarios, habiendo empezado a desarrollarse lo que conocemos con el nombre de cohesión.

En síntesis, las visitas ínter empresa son un complemento de las presentaciones iniciales. Se sugiere una visita por semana.

- ?? Permite que los empresarios se conozcan más profundamente.
- ?? Permite que estén conscientes de sus ventajas y limitaciones.
- ?? Afianzan relaciones y eliminan los misterios.
- ?? Crean un microclima de apoyo mutuo.
- ?? Abren posibilidades para que se desarrollen convenios.

En los párrafos anteriores quedan claras las ventajas y beneficios de este paso, sin embargo, no es fácil llevar a los empresarios a este tipo de apertura debido a los secretos que cada uno de ellos tiene y al temor de que al darlos a conocer estén empezando a desarrollar a sus futuros competidores. Al respecto, el articulador debe determinar el momento más adecuado para desarrollar este paso.

Algunas recomendaciones o sugerencias que le pueden facilitar al articulador la implementación de este importante paso son las siguientes:

- ?? No programar este paso hasta que el grupo haya realizado algunas reuniones de trabajo colectivas y algunos eventos sociales (de otra manera, los empresarios pueden sentirse presionados o forzados por el articulador)
- ?? Si los empresarios no se conocían previamente, antes de las visitas ínter empresa es muy importante que se realicen las presentaciones de las empresas. Para ello, puede destinarse un espacio de las agendas de trabajo de las reuniones para que, poco a poco, se vayan realizando las presentaciones de las empresas.

A continuación, se presentan algunas sugerencias para la presentación de las empresas:

Presentación de las empresas

Cada empresario prepara una presentación de su empresa. Se realiza una presentación por semana. Los puntos a transmitir, como mínimo, serían los siguientes:

- ?? Razón social, teléfono, fax, E-mail.
- ?? Bienes y servicios que produce.
- ?? Materias primas que utiliza (procedencia y cantidades)
- ?? Cantidad de empleados (administrativos y en planta)

- ?? Capacidad productiva y capacidad ociosa.
- ?? Canales de comercialización.
- ?? Ventas nacionales y de exportación.
- ?? Competencia.
- ?? Historia de la empresa.
- ?? Interés por formar parte de una red.

Visita a redes en operación y/o a empresas modelo del sector

El objeto de este paso es que los empresarios visualicen de manera directa y en el terreno las ventajas y beneficios de la acción conjunta.

La visita a redes en operación resulta de mucha ayuda para transmitir a los empresarios el tipo de resultado a obtener. Permite a los empresarios definir el arquetipo de lo que ellos pueden llegar a ser en el futuro.

También permite que los empresarios interactúen de manera directa con los miembros de la red y obtengan a través de ellos información directa de los resultados de la acción conjunta.

En síntesis, constituye un efecto demostración llevado a cabo por agentes legítimos⁸⁹.

La lección aprendida es:

Trata de desarrollar una primera red bien construida para que te sirva de escaparate en la promoción de futuras redes.

Sin embargo, en países y regiones en los cuales se comienza a trabajar no siempre se tienen redes que visitar, porque no existen. En este caso la estrategia puede ser:

- ?? Presentar el ejemplo de red a través de un testimonio.
- ?? Sustituir la visita a una red por una visita a una empresa modelo del sector.

La visita a una empresa modelo puede llenar el vacío de la visita a una red cuando en el país o región no existen redes que visitar.

Adicionalmente la visita a una empresa modelo ayuda a los empresarios a que vayan conociendo su sector, puede llegar a ser un ejemplo de eficiencia y organización y resulta de mucha utilidad para desarrollar proveedores y futuros clientes.

Algunas recomendaciones genéricas al articulador para este tipo de visitas son:

- ?? Seleccionar casos paradigmáticos que logren impactar a los empresarios.
- ?? Programar la visita con tiempo suficiente.
- ?? Apoyar a los empresarios para coordinar los aspectos de logística y transportación.
- ?? Preparar a los empresarios para la visita por medio de reflexiones y preguntas que se recomienda que realicen.
- ?? Tratar de cerrar la visita con un almuerzo o cena.
- ?? Reflexionar sobre la visita en la próxima reunión del grupo y tratar de plasmar algunas conclusiones.

⁸⁹ Un agente legítimo es aquel que tiene los mismos anteojos para ver la misma situación. En este sentido, un empresario es un agente legítimo para profesionalizar y transmitir información a otros empresarios.

Viajes

El objetivo de este paso es reforzar la convivencia del grupo de empresarios.

Los viajes son un magnífico pretexto para estrechar los vínculos entre el grupo de empresarios.

Planear el viaje y pasar algunas horas juntos durante el mismo fomenta la interacción entre los empresarios y el intercambio de ideas y experiencias.

Existe una buena cantidad de pretextos para organizar un viaje, que no necesariamente implica un viaje largo:

- ?? La visita a una feria.
- ?? La visita a una red en operación.
- ?? La visita a una empresa modelo.
- ?? La visita a clientes potenciales en un mercado distante.

En los casos anteriores esta actividad debe de ser planeada minuciosamente por parte del articulador.

3.4.2.2 Instrumentos para fortalecer la base de confianza

El objetivo de este paso es desarrollar instrumentos para reforzar y regular la base de confianza del grupo de empresarios.

Una vez realizado el “rompimiento del hielo” el articulador deberá continuar abonando la base de confianza del grupo y fortaleciéndola para que se pueda pensar en abordar proyectos de acción.

En este paso, el articulador debe preparar al grupo para desarrollar un conjunto de acciones indispensables para fortalecer la base de confianza. También desarrollará instrumentos para medir la existencia de dicha base y para saber que el grupo está preparado para el siguiente paso.

Las acciones a desarrollar en este paso son:

- ?? Desarrollo de líderes internos.
- ?? Elección de una mesa directiva.
- ?? Reglamento interno.
- ?? Fondo de aportaciones.

Desarrollo de líderes internos

Objetivo: Contar con un empresario que impulse y guíe al grupo.

El surgimiento de líderes internos para ir guiando al grupo es indispensable en esta etapa.

Si ya existía un líder desde el principio (caso en que el grupo haya sido promovido y aglutinado por un empresario líder), entonces hay que apoyar al empresario líder para que guíe al grupo hacia los pasos subsiguientes: mesa directiva, reglamento interno y fondo de aportaciones.

En caso de no existir un empresario líder en el grupo, queda claro que el articulador ha venido ocupando ese papel. Sin embargo, en esta etapa el articulador necesita pasarle el liderazgo a un empresario. Para ello, el

articulador debe concertar con el grupo invitar algunos nuevos miembros al grupo que puedan ocupar el papel de los líderes.

Elección de una mesa directiva

Objetivo: Representar al grupo, ofreciendo una imagen común.

En este paso, el grupo deberá elegir entre sus integrantes una primera mesa directiva que lo represente y que distribuya el trabajo.

La sugerencia es que dicha mesa directiva esté representada por un mínimo de tres miembros:

?? Presidente.

?? Secretario.

?? Tesorero.

Cada uno de los tres miembros tendrá funciones específicas:

El presidente representará al grupo ante todo tipo de instituciones y eventos.

El secretario elaborará las actas de las reuniones del grupo y será responsable de los libros de actas.

El tesorero será responsable de la custodia de las aportaciones del grupo y de las entidades donantes.

Reglamento interno

Objetivo: Contar con un instrumento para regular las relaciones de los integrantes del grupo protegiendo sus respectivos intereses individuales.

El reglamento es necesario para regular la operación del grupo y minimizar conflictos.

El reglamento es un instrumento para regular el oportunismo.

La falta del reglamento genera desconfianza entre los integrantes del grupo porque no saben cómo podrán protegerse de las conductas oportunistas.

El reglamento es un instrumento dinámico el cual debe ir modificándose y adecuándose, según el grupo va evolucionando.

Es importante no confundir el reglamento interno con los estatutos de constitución de una persona moral.

En algunos casos como el del sur-occidente de Colombia, adicionalmente al reglamento interno los grupos elaboraron un código de ética.

Algunos de los tópicos más importantes a definir en un primer reglamento interno podrían ser:

?? Identificación y propósito del grupo.

?? Mecanismos para la toma de decisiones.

?? Compromisos y obligaciones de la red.

?? Admisión de nuevos miembros.

?? Retiro de miembros.

?? Comisiones de trabajo.

- ?? Cuotas.
- ?? Disolución de grupo.

Fondo de aportaciones

Objetivo: que el grupo cuente con un primer fondo de ahorro para poder enfrentar los compromisos financieros que se generen a partir de los proyectos que se realicen.

Lo que se busca en este paso es verificar el nivel de confianza del grupo a través de su disposición a invertir algunos recursos.

En este momento no importa mucho el monto de las aportaciones, lo que importa es que los empresarios aporten, aunque sean pequeñas cantidades.

En tanto los empresarios no empiecen a aportar algunos recursos no se puede pasar a la siguiente etapa.

El fondo de aportaciones debe ir evolucionando según se va avanzando en los proyectos: de esta manera un pequeño fondo inicial que haya comenzado con aportaciones de 5 a 10 dólares mensuales por empresario, puede convertirse con el paso del tiempo en un fondo importante.

De alguna manera, el propósito de un fondo financiero a lo largo de la vida de la red es el siguiente:

- ?? Financiar los gastos preoperativos.
- ?? Financiar los gastos de puesta en operación de la red.
- ?? Otorgar garantías (parciales)
- ?? Financiación parcial de los gastos de operación de la red.
- ?? Financiación parcial de los gastos de inversión.
- ?? Devolución del financiamiento recibido.

3.4.2.3 Apoyos a las empresas individuales. Contacto con el sistema de fomento

Objetivo: vincular a los empresarios con el sistema de fomento para lograr obtener los apoyos que este ofrece.

En este paso, el articulador además de fomentar y desarrollar las relaciones de confianza entre los empresarios debe articular las relaciones entre los empresarios y el sistema de instituciones de fomento para beneficiar a los empresarios de los apoyos disponibles.

Individualmente, es difícil que los empresarios entren en contacto con las instituciones de fomento; sin embargo, a través de la acción conjunta se facilita el contacto de la red con dichas instituciones.

A través de vincular a las empresas con el sistema de fomento el articulador puede potenciar las ventajas y beneficios del proceso de articulación.

Algunas sugerencias útiles al articulador son las siguientes:

- ?? Disponer de un mapa preciso de las instituciones de fomento, así como de los apoyos ofrecidos.
- ?? Contar con relaciones personales con los representantes de dichas instituciones.
- ?? Comentar con las empresas las ventajas ofrecidas por las instituciones del sistema de fomento.
- ?? Organizar visitas de los empresarios a las instituciones del sistema de fomento.

3.4.3 DESARROLLO DE ACCIONES PILOTO

OBJETIVO

Que el grupo de empresarios experimente y gane un mayor nivel de confianza con el propósito de prepararlo para mayores retos.

Una vez desarrollada la base inicial de confianza, el articulador debe intervenir para que el grupo de empresarios entre en acción a través de pequeños proyectos, que no representen riesgos y que les permita experimentar para ganar más confianza y enfrentar mayores retos.

Esta fase resulta de particular importancia para los empresarios porque en ella entran en acción y obtienen pequeños beneficios de la acción conjunta tales como incrementos en las ventas y reducciones en los costos.

Sin embargo, constituye una especie de laboratorio de tipo controlado en la cual los empresarios sin correr riesgos y con acciones de bajo costo son preparados para las fases posteriores.

El que los empresarios omitan esta fase en aras de alcanzar desesperadamente un proyecto de largo plazo, puede repercutir en el futuro al verse los empresarios metidos en un proyecto demasiado complejo y encadenados a él por las inversiones realizadas, sin haber estado preparados.

TIPOLOGÍA

Los proyectos piloto son acciones de corto plazo, con bajo costo y con bajo riesgo, orientadas a que los empresarios ganen experiencia y se preparen para mayores retos.

Con base a experiencia de campo, se ha podido diferenciar una topología de proyectos piloto que se describe a continuación:

Proyectos de promoción

- ?? Elaboración de un catálogo conjunto.
- ?? Portal Internet.
- ?? Unidades demostrativas.
- ?? Mercados de prueba.

Pequeños proyectos comerciales

- ?? Compra de materias primas.
- ?? Organización de "show rooms" y participación en ferias y exposiciones.

Proyectos de servicios

- ?? Contratación de servicios de asistencia técnica y capacitación.

Otros

- ?? Asistencia a ferias.
- ?? Viajes conjuntos.

Proyectos de Promoción

Consisten en una estrategia compartida para que los empresarios promuevan los bienes y servicios que producen.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

Algunos ejemplos son: la elaboración de catálogos promocionales, portales de Internet, unidades demostrativas y mercados de prueba.

Los catálogos promocionales son un buen ejemplo de proyectos piloto. En general, las empresas del grupo financian el diseño, elaboración e impresión del catálogo. Se organizan de tal manera que cada empresa tiene una o dos páginas en las cuales muestra imágenes y descripciones de los bienes y servicios que produce, así como los datos de contacto de la empresa. De esta manera, el costo de la publicidad resulta accesible para un tipo de empresas que casi nunca han utilizado publicidad debido a lo pequeño de su tamaño.

La estrategia del catálogo es interesante porque las empresas ejercen la cooperación y acción conjunta para asumir los costos del catálogo; sin embargo, enfrentan al mercado todavía de manera individual⁹⁰.

Las redes CALZANIÑO, UNICAL y RECAL ubicadas en Trujillo, Perú, han elaborado dos ediciones de su catálogo conjunto de calzado. La primera edición la elaboraron en noviembre de 2001 y fue financiada por PROMPYME⁹¹. La segunda edición la elaboraron en junio de 2002 y fue financiada por los empresarios y sus proveedores.

Las redes REDIMCA Y STAR GROUP ubicadas en Cali, Colombia, han elaborado catálogos promocionales. La primera, elaboró un catálogo impreso financiado en su totalidad por los empresarios. La segunda, desarrolló un catálogo electrónico en un CD, financiado al 100% por los empresarios.

La red Plantas Ornamentales de El Salvador elaboró un catálogo impreso para promocionar en el extranjero las variedades de plantas que producen para la exportación. Dicho catálogo fue auspiciado por el órgano de exportación salvadoreño: COEXPORT.

Pequeños proyectos comerciales

Los pequeños proyectos comerciales están orientados a generar un impacto en el bolsillo de los empresarios. Dicho impacto es un estímulo muy favorable para los empresarios dentro del entorno de recesión que impera en varios países de América Latina en la presente época.

Los pequeños proyectos comerciales son de dos tipos:

- ?? Pequeñas compras de insumos.
- ?? Estimulación de las ventas a través de la organización de "show rooms", participación en ferias y exposiciones.

Las pequeñas compras de insumos permiten a través de la acción conjunta y el volumen de compras negociar mejores precios y mejores condiciones con los proveedores.

En el caso del Perú, las compras conjuntas de insumos de las redes CALZANIÑO y UNICAL generaron ahorros hasta del 10% en los empresarios. Estas compras incluyeron insumos para la industria del calzado tales como:

- ?? Suelas.
- ?? Cuero.
- ?? Badana.
- ?? Cajas.

⁹⁰Generalmente, en esta etapa todavía no hay confianza suficiente para consolidar ventas. Sin embargo, la experiencia de compartir los costos de edición del catálogo puede despertarles el interés más adelante por consolidar sus ventas.

⁹¹PROMPYME es el órgano peruano de apoyo a la PyME.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

- ?? Empaque (Papel de seda impreso con marca)
- ?? Cuños (Sellos para pan de oro)
- ?? Negociaciones con un correo express para enviar y recibir pedidos.

Proyectos de servicios

Los proyectos de servicios están orientados a reforzar las capacidades productivas y/o de gestión y comercialización de los empresarios.

Los proyectos de servicio pueden ser muy amplios e incluir hasta la compra de bienes de capital para proporcionar servicios a los asociados. Sin embargo, dentro del nivel piloto solamente podemos considerar proyectos de servicios muy sencillos y de bajo costo como, por ejemplo, la adquisición conjunta de asistencia técnica o capacitación.

Las PyMEs no suelen comprar servicios de capacitación y asistencia técnica, por razones de su costo. Sin embargo, cuando las PyMEs constituyen redes, la acción conjunta les permite repartir los costos de dichos servicios entre todo el grupo y, de esta manera, los abaten. Por ejemplo: la red MAGRA, es un grupo de microempresarios que fabrican marroquinería de piel de cuajipal en Granada, Nicaragua. Gracias a haber conformado la red tuvieron la posibilidad de contratar una capacitación en curtición de pieles, la cual les permitió aprender a retirar el ácido oxálico de las pieles y, de esta manera, incrementar sustancialmente la calidad del curtido de las mismas.

Existen otros tipos de proyectos piloto como los viajes y las visitas conjuntas a ferias y exposiciones. Son proyectos muy sencillos y proporcionan mucha cohesión al grupo de empresarios. El hecho de que preparen un viaje y después lo realicen juntos constituye una acción de convivencia que refuerza la integración del grupo.

CRITERIOS Y PASOS

A continuación se enuncian los pasos que integran esta etapa, así como el objetivo de cada uno:

Pasos	Objetivo
Elaboración de carta compromiso.	Lograr formalizar la participación de los empresarios.
La definición de objetivos comunes de corto plazo.	Definir con precisión lo que se quiere lograr.
Diseño de los proyectos piloto.	Crear un consenso sobre las acciones piloto.
Reforzamiento del fondo financiero común.	Garantizar los aportes de capital a los proyectos piloto.

LINEAMENTOS Y GUÍAS A SEGUIR EN CADA PASO

3.4.3.1 Elaboración de la carta compromiso

Empezar a diseñar proyectos piloto implica compromisos y obligaciones por parte de los empresarios, así como por parte de las instituciones de apoyo.

Por tal razón es recomendable dejar formalizados dichos compromisos por escrito en un documento al que se le puede denominar "carta compromiso".

La función de la carta compromiso es establecer obligaciones de las empresas y del programa de apoyo.

La estructura de dicho documento debe incluir las obligaciones de los empresarios así como de la institución de apoyo.

Un ejemplo general del formato de la carta podría ser el siguiente:

?? **Las empresas se comprometen a:**

- Participar activamente.
- Proporcionar información.

?? **El programa de apoyo se compromete a:**

- Apoyar la coordinación del grupo.
- Facilitar contacto con otras instituciones.

3.4.3.2 La definición de una estrategia de corto plazo

Este paso tiene que ver con la definición de una estrategia común de corto plazo, la cual se establece a partir de la definición de objetivos.

Definir objetivos no es una tarea fácil. Por tal motivo es importante plasmar una definición sobre lo que se entiende por un objetivo de corto plazo:

- ?? Está definido en términos de lo que se quiere lograr.
- ?? Es un logro a obtener o un resultado a alcanzar.
- ?? Es realizable para el plazo en que se está definiendo.
- ?? Es observable, medible y/o cuantificable.
- ?? Generalmente, tiene insertado en su definición un indicador de medición.

Algunos ejemplos de objetivos de corto plazo son los siguientes:

- ?? Incrementar las ventas anuales 1% a través de la organización de un "show room", o de catálogo promocional.
- ?? Disminución de los costos de producción 3% a través de realizar compras de insumos en conjunto.
- ?? Disminución del número de rechazos de producto terminado a través de capacitación y/o asistencia técnica.

Los objetivos de corto plazo deben ser definidos a través de un consenso entre todos los empresarios del grupo y algunas sugerencias sobre la mecánica para definir objetivos son las siguientes:

- ?? Se recogen las propuestas individuales de los empresarios.
- ?? Se discuten y analizan de manera colectiva.
- ?? Se agrupan por similitudes temáticas.
- ?? Se elaboran paquetes de propuestas similares.
- ?? Se elabora una síntesis de cada paquete. Esta síntesis debe elaborarse como una interpretación del paquete de propuestas.
- ?? A partir de la síntesis, se plasma un objetivo para cada paquete. La pregunta "qué quiero lograr" puede ayudar mucho al establecimiento de los objetivos de cada paquete.
- ?? Se priorizan los objetivos de cada paquete.
- ?? Se selecciona un objetivo.
- ?? Se diseña el proyecto piloto para alcanzar dicho objetivo.

3.4.3.3 El diseño del proyecto piloto

Una vez definido el objetivo a lograr en el corto plazo, entonces hay que pasar a definir o diseñar el proyecto para lograrlo.

En este sentido, el objetivo es el fin y el proyecto es el medio.

Para diseñar el proyecto es necesario abordar y desarrollar los siguientes siete pasos:

- ?? Objetivo.
- ?? Resultados.
- ?? Actividades/acciones.
- ?? Plazos.
- ?? Recursos necesarios.
- ?? Responsabilidades.
- ?? Indicadores de logros.

3.4.3.4 El refuerzo del fondo financiero común

Considerando que el fondo común fue ya desarrollado durante el paso anterior, con el propósito de pulsar o medir la base de confianza, en este paso es necesario fortalecer dicho fondo con el propósito de poder financiar el proyecto piloto.

En este sentido, los empresarios deberán de presupuestar los gastos necesarios para la ejecución del proyecto piloto y deberán realizar un programa de aportaciones para ello.

3.4.4 DISEÑO DE PROYECTO ESTRATÉGICO

OBJETIVO

Que el grupo de empresarios logre definir un proyecto de mediano o largo plazo factible que represente una oportunidad de negocios promisoría.

Una vez desarrollada la base inicial de confianza y después de haber experimentado con varios proyectos piloto, los cuales hayan preparado al grupo de empresarios para mayores riesgos, el articulador debe intervenir para orientar al grupo a que defina un proyecto estratégico.

Esta fase permite a los empresarios potenciar los beneficios de la acción conjunta tales como incrementos en las ventas, reducciones en los costos, la mejora de los procesos y las transformaciones permanentes en la estructura productiva de las empresas.

Después de haber cubierto las fases anteriores los empresarios están listos para alcanzar su proyecto estratégico.

TIPOLOGÍA

Este tipo de proyectos son estrategias de mediano y largo plazo orientadas a que los empresarios potencien su especialización y complementación en el ámbito productivo.

De acuerdo con la experiencia de campo, se ha podido diferenciar una tipología de proyectos estratégicos que se describe a continuación:

Proyectos de aprovisionamiento de insumos y servicios (vínculos hacia atrás)

- ?? Uniones de compra.
- ?? Bancos de insumos.

Proyectos de comercialización de productos y servicios (vínculos hacia delante)

- ?? Comercializadoras.
- ?? Consorcios de exportación.

Generación de facilidades comunes

- ?? Centros de servicio (diseño, corte, acabados, mantenimiento)

Proyectos de especialización e integración productiva

- ?? Integración vertical de procesos del próximo eslabón en la cadena productiva (transformación, transporte, almacenamiento, promoción)

Proyectos integrales

A continuación se detalla cada uno de los tipos de proyectos estratégicos antes definidos:

Proyectos de aprovisionamiento de insumos y servicios (vínculos hacia atrás)

Los proyectos de aprovisionamiento de insumos y servicios están orientados a reducir los costos de compra y mejorar las condiciones comerciales con los proveedores a través del poder de negociación que proporciona la acción conjunta.

Este tipo de proyectos están orientados a 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 (hacia los proveedores)

Estos proyectos comprenden la compra de materias primas y/o servicios tales como la capacitación, la asistencia técnica y la consultoría. Por ejemplo:

Central de compras de una red de industrias de la confección cuyo propósito es la compra de insumos materiales tales como telas, accesorios de habilitación, así como no materiales tales como asesoría, capacitación y asistencia técnica.

Banco de insumos de una red de industrias de la madera y mueble cuyo propósito es la compra de madera, así como productos complementarios tales como: pegamentos, clavos, herramientas, pinturas y barnices, etc.

Los proyectos de aprovisionamiento de insumos y servicios están orientados a reducir los costos de compra y mejorar las condiciones comerciales con los proveedores a través del poder de negociación que proporciona la acción conjunta.

Proyectos de comercialización de productos y servicios (vínculos hacia delante)

Este tipo de proyectos está orientado a 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.

Típicamente estos proyectos los podemos diferenciar en:

- ?? Comercializadoras.
- ?? Consorcios de exportación.

Las comercializadoras pueden estar orientadas a consumidor final o a mercado derivado, por ejemplo:

Comercializadora de una red de industrias de la confección o de artesanía, cuyo propósito es concentrar oferta para negociar mejores precios de venta en el mercado. En este caso, la comercializadora puede vender a través de un punto de ventas propio, con lo cual los empresarios llegan al mercado sin pasar por los canales de comercialización tradicionales. Sin embargo, también puede llegar al mercado a través de un distribuidor mayorista.

Comercializadora de una red de productores de trigo panadero, cuyo propósito es concentrar oferta para negociar mejores precios de venta con un fabricante de pan industrial.

Los consorcios de exportación, desde el punto de vista funcional, podemos diferenciarlos en:

- ?? Puntos de venta que operan a través de representantes comerciales y/o distribuidores no propios en el extranjero
- ?? Puntos de venta que operan a través de delegaciones propias en el extranjero

Por ejemplo:

Red de fabricantes de maquinaria para la fabricación de pan que incluye a fabricantes de hornos, batidoras y equipos de refrigeración, que operan a través de un representante comercial en el extranjero el cual es proveedor de insumos para la industria de panificación.

Red de fabricantes de calzado para dama que operan a través de una empresa propia en el extranjero, administrada por una gerencia contratada por los empresarios.

En el primer caso, los costos de infraestructura en el extranjero, así como los de promoción, los asume el representante comercial o el distribuidor en el extranjero, en tanto que en el segundo caso dichos costos los asumen los empresarios del consorcio.

Generación de facilidades comunes

Estos proyectos están orientados a proporcionar a los empresarios servicios a través de facilidades compartidas las cuales no podrían poseer individualmente debido a su costo, por ejemplo:

- ?? Centros de diseño y corte para las industrias de la confección, madera y mueble y joyería.
- ?? Hornos de secado de la madera y salas de acabado para la industria de la madera y mueble.
- ?? Centros de fundición para la industria de auto partes .
- ?? Maquinaria pre prensa para la industria de las artes gráficas.
- ?? Centros de planchado de pieles para la industria de la curtición.
- ?? Centros de reproducción para los productores de plantas ornamentales.

Proyectos de integración productiva

Estos proyectos están enfocados a que los empresarios puedan agregar a la fase productiva una adicional la cual corresponde a otro eslabón de la cadena productiva, por ejemplo:

Red de productores de algodón 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 camarón de acuicultura que agregan a la fase de producción acuícola una fase industrial, a través de la compra y operación de una planta de congelación y empaque.

Red de productores de naranjas, que integran a la fase agrícola una fase industrial y una fase de transporte, a través de la integración vertical de una planta de empaque y una red de frío para el transporte del producto.

Red de productores de ganado porcino que adicionan a la fase ganadera una fase industrial, a través de la integración de un matadero o frigorífico.

Proyectos integrales

Este tipo de proyectos están orientados a incluir combinaciones de las categorías de proyectos antes definidas, por ejemplo:

Red de productores de algodón que agregan a la fase agrícola una fase industrial de beneficio, a través del montaje de una planta beneficiadora, así como el desarrollo de una central de compras de insumos, una comercializadora de productos terminados y un laboratorio de análisis foliares.

Red productores de ganado porcino que integraron a la fase ganadera una fase industrial, a través del montaje de una empacadora de embutidos, así como una planta de alimentos balanceados, un centro de inseminación artificial y un centro reproductor de pies de cría.

CRITERIOS Y PASOS

A continuación se enuncian los pasos que integran esta etapa, así como el objetivo de cada uno:

Pasos	Objetivo
Diagnóstico individual.	Identificar las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) de las empresas.
Identificación de objetivos de L.P.	Definir con precisión lo que se quiere lograr en el L.P.
Diseño de proyecto estratégico.	Crear un consenso sobre el proyecto de L.P.
Elaboración de plan de negocios.	Medir la existencia de una oportunidad de negocios y evaluar la viabilidad de la red.
Plan de mejora de las empresas.	Facilitar los ajustes de las empresas para alcanzar el proyecto de la red.

LINEAMENTOS Y GUÍAS A SEGUIR EN CADA PASO

3.4.4.1 El diagnóstico individual

En esta etapa, el articulador deberá realizar un diagnóstico con profundidad de cada una de las empresas del grupo.

El propósito del diagnóstico es obtener una radiografía de las capacidades y debilidades de cada una de las empresas con el objeto de poder determinar el tipo de ajustes que deben realizar las empresas para poder alcanzar el proyecto de largo plazo que definan.

La orientación del diagnóstico

Si bien es cierto que existe una variedad de herramientas de diagnóstico para empresas, éstas se pueden concentrar en dos grandes grupos:

- ?? Herramientas para el diagnóstico externo.
- ?? Herramientas para el autodiagnóstico.

El primer grupo de metodologías consiste en un diagnóstico realizado por un agente externo a la empresa. Este enfoque es, probablemente, el más utilizado en América Latina. Sin embargo, dichas técnicas presentan una serie de limitaciones entre las cuales pueden mencionarse las siguientes:

- ?? El empresario no se involucra en el diagnóstico y, en consecuencia, no llega a ser consciente de su problemática.
- ?? El diagnosticador suele teñir el diagnóstico con los problemas que observa a través del cristal de su especialidad.
- ?? A menudo, el diagnosticador suele confundir síntomas con problemas.

La consecuencia de lo anterior es que el empresario generalmente no acepta los resultados de un diagnóstico externo.

Como consecuencia de las limitaciones de las técnicas de diagnóstico externo, que en algunos casos vienen a ser meros cuestionarios de opción múltiple ("check lists") los cuales se aplican de una manera mecánica, han surgido en los últimos diez años diferentes herramientas de autodiagnóstico. (Groupe HEC, Francia; ESADE, España, entre otras).

Las técnicas de autodiagnóstico buscan que el empresario tenga un pretexto de reflexión para ser consciente de la problemática de su empresa. Únicamente a través de la autoconciencia de la problemática de su empresa es que puede el empresario el visualizar algunas de las acciones de mejora que se deben tomar de inmediato (las cuales deben ser propuestas también por él)

Cualquier técnica de autodiagnóstico que se utilice debe llevar al empresario a identificar su problemática a través de procesos de análisis y síntesis sobre la totalidad de las dimensiones de la empresa:

La lección aprendida es:

Utilizar un instrumento en donde los empresarios son ayudados a descubrir, comprender y resolver sus propios problemas.

La estructura del diagnóstico

El programa "Creación y Gestión de Pequeñas Empresas" de HEC management considera una guía de diagnóstico⁹² que comprende la siguiente estructura:

1. Origen y evolución de la empresa.
2. Análisis de los datos funcionales de la empresa.
 - ?? Mercado y potencial comercial.

⁹² Fiol, Michel, "Guía de Autodiagnóstico", Mimeo, Groupe HEC, Paris, Francia, 1997.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

- ?? Producción, potencial técnico y tecnológico.
- ?? Potencial Humano.
- ?? Finanzas.
- ?? Administración.
- 3. Tendencias futuras.
- 4. Síntesis del autodiagnóstico.
- 5. Definición de recomendaciones de mejora.

La estructura presentada se inicia con una breve historia de la empresa, para después pasar a analizar las cinco dimensiones funcionales de la firma, a partir de lo cual se definen las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, en función de las cuales se elabora una síntesis de la situación actual de la empresa y se termina con una serie de recomendaciones para la mejora de dicha situación.

En síntesis, el diagnóstico es un pretexto de reflexión para identificar la situación de la empresa y para recomendar las acciones de mejora para corregir los puntos débiles y minimizar las amenazas.

En la siguiente tabla se presenta una idea sintética de los puntos a cubrir por el articulador en el análisis de los datos básicos de la empresa.

<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none">☒ Identificar si existen problemas de producción☒ Volumen prod/año☒ Necesita producir más☒ Nivel de calidad del producto☒ Tiene proveedores confiables☒ Tiene maquinaria y procesos confiables	<p>Mercado</p> <ul style="list-style-type: none">☒ Identificar si existen problemas de ventas☒ Volumen de ventas año☒ Necesita vender más☒ Numero de clientes AAA	<p>Finanzas</p> <ul style="list-style-type: none">☒ Identificar si existen problemas de liquidez☒ Necesita capital de trabajo☒ Necesita financiamiento para compra de equipo☒ Nivel de deuda
<p>Recursos Hum</p> <ul style="list-style-type: none">☒ Identificar si existen problemas de RH☒ Plantilla de personal☒ Tiene RH confiables☒ Necesita más RH☒ Necesita capacitar RH	<p>Gestión</p> <ul style="list-style-type: none">☒ Identificar si existen problemas de gestión☒ Tiene un plan estratégico☒ Elabora presupuestos☒ Mide nivel de logros	

El papel del articulador

Considerando la reflexión anterior, salta a la vista lo recomendable que es utilizar una técnica de autodiagnóstico que induzca al empresario a que realice una profunda reflexión sobre su empresa, para que sea capaz de proponer acciones de mejora.

Sea cual fuere la técnica de autodiagnóstico que se utilice, ésta debe de considerar los siguientes puntos:

- ?? Interpretación de la situación actual de la empresa.
- ?? Análisis de fortalezas y debilidades/oportunidades y amenazas (FODA)
- ?? Recomendaciones para la mejora del desempeño de la empresa.

Si bien es cierto que el empresario deberá realizar un análisis profundo sobre su empresa para poder alcanzar los resultados anteriores, éste necesita de un espejo o interlocutor que lo ayude a realizar la reflexión mencionada. Dicho papel deberá ser realizado por el articulador, el cual más que un diagnosticador va a ser un consejero que inducirá al empresario a un proceso de análisis y síntesis. Para ello, el articulador va a funcionar como un espejo en el cual el empresario pueda ver reflejada su problemática.

Un buen consejero y no un diagnosticador es el papel que necesita desarrollar el articulador para que el empresario realice las reflexiones de su autodiagnóstico de manera exitosa.

Lineamientos para realizar el autodiagnóstico

El articulador entregará al empresario una guía de autodiagnóstico con el propósito de que éste la lea e inicie un proceso de reflexión sobre su empresa.

Como se comentó, la guía contiene una serie de preguntas sobre las 5 dimensiones funcionales de la empresa.

Las preguntas que realice el articulador al empresario para inducirlo a la reflexión en cada una de las cinco dimensiones funcionales que se van a analizar son de particular importancia.

Al final de cada dimensión de análisis es importante que el articulador ayude al empresario a elaborar una breve síntesis con el propósito de ir aislando la esencia de la misma.

Al terminar el análisis anterior es importante que el articulador ayude al empresario a elaborar una relación de los aspectos más débiles y más fuertes de la empresa, terminando con una síntesis general.

En general, cualquier cuestionario que se aplique debe terminar con una serie de recomendaciones generales para el incremento de las utilidades de la empresa.

El articulador le dará al empresario cinco días para que lea el cuestionario que seleccione y lo conteste hasta donde le sea posible.

En el caso de empresarios analfabetos el promotor irá guiando al empresario punto por punto e irá anotando en el cuestionario las respuestas de los empresarios.

Algunos lineamientos útiles proporcionados por Groupe HEC para el manejo de su guía⁹³ son los siguientes:

- ?? "Reflexión de los puntos I a III de la guía".
- ?? "En la sección II se segmenta el contenido por áreas funcionales".
- ?? "No preguntar mecánicamente".
- ?? "Reflexión con el empresario".
- ?? "Es posible tener preguntas sin respuesta".
- ?? "No preguntar si se conoce la respuesta".
- ?? "Al final de cada sección, síntesis".
- ?? "Al final de la guía, conclusiones".

Conclusión

El diagnóstico deberá de ser:

- ?? Reflexión integral con el empresario (no mecánica)

⁹³ Fiol, Michel, Op. Cit., 1997.

- ?? Sin estructura (se construye conjuntamente con el empresario)
- ?? Capaz de llevar al empresario a comprender sus capacidades y limitaciones, así como a generar recomendaciones de mejora.

3.4.4.2 Identificación de objetivos de largo plazo.

Este paso tiene que ver con la definición de una estrategia común de largo plazo, la cual se establece a partir de la definición de objetivos.

Definir objetivos no es una tarea fácil. Por tal motivo, es importante plasmar una definición sobre lo que se entiende por un objetivo de largo plazo:

- ?? Está definido en términos de lo que se quiere lograr.
- ?? Es un logro a obtener, o un resultado a alcanzar.
- ?? Es realizable para el plazo en que se está definiendo.
- ?? Es observable, medible y/o cuantificable.
- ?? Generalmente, tiene insertado en su definición un indicador de medición.

Algunos ejemplos de objetivos de largo plazo son los siguientes:

- ?? Incrementar las ventas anuales 20% a través del desarrollo de una comercializadora o de un consorcio de exportación.
- ?? Disminución de los costos de producción 10% a través de la instalación de centrales de compras.
- ?? Incrementar la generación de valor a través de la integración de una fase productiva del eslabón subsiguiente de la cadena.

Los objetivos de largo plazo deberán ser definidos a través de un consenso entre todos los empresarios del grupo y algunas sugerencias sobre la mecánica para definir objetivos son las siguientes:

- ?? Se recogen las propuestas individuales de los empresarios.
- ?? Se discuten y analizan de manera colectiva.
- ?? Se agrupan por similitudes temáticas.
- ?? Se elaboran paquetes de propuestas similares.
- ?? Se elabora una síntesis de cada paquete. Esta síntesis debe elaborarse como una interpretación del paquete de propuestas.
- ?? A partir de la síntesis se plasma un objetivo para cada paquete de propuestas. La pregunta "qué quiero lograr" puede ayudar mucho al establecimiento de los objetivos de cada paquete.
- ?? Se priorizan los objetivos de cada paquete.
- ?? Se selecciona un objetivo.
- ?? Se diseña el proyecto para alcanzar dicho objetivo.

3.4.4.3 El diseño del proyecto estratégico

Una vez definido el objetivo a lograr en el largo plazo, hay que pasar a definir o diseñar el proyecto para lograrlo.

En este sentido, el objetivo es el fin y el proyecto es el medio.

Para diseñar el proyecto es necesario el abordar y desarrollar los siguientes siete pasos:

- ?? Objetivo.
- ?? Resultados.
- ?? Actividades/acciones.
- ?? Plazos.
- ?? Recursos necesarios.
- ?? Responsabilidades.
- ?? Indicadores de logros.

3.4.4.4 EL PLAN DE NEGOCIOS COLECTIVO

Una vez diseñado el proyecto estratégico, el articulador tiene que evaluarlo con el fin de verificar el grado en que el proyecto representa una oportunidad de negocios promisoría para los empresarios que lo van a desarrollar. Es importante recordar que los proyectos de articulación productiva deben estar orientados al negocio.

El instrumento para evaluar el proyecto estratégico es el plan de negocios.⁹⁴

ORIGEN DE LA METODOLOGÍA

Para elaborar el plan de negocios se sugiere utilizar la estructura y las guías de trabajo que han sido desarrolladas por J. Timmons⁹⁵, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y del Babson College; sin embargo, también se puede utilizar la metodología planteada por Jovita Culaton⁹⁶, la cual fue desarrollada bajo los auspicios del PNUD.

MARCO GENERAL.

A continuación se presenta el marco general del plan de negocios desarrollado por el profesor Timmons:

La Oportunidad de Negocios

El primer paso es estar seguros de que el proyecto identificado por los empresarios de la red representa una oportunidad de negocios promisoría.

El reto es: identificar que el proyecto de la red representa una buena oportunidad.

En la búsqueda de oportunidades, Timmons⁹⁷ comenta lo siguiente:

?? “La mayor parte de los emprendedores gastan su capital a una tasa mayor con la que encuentran clientes y realizan ventas exitosas.”

?? “La principal razón por la que esto pasa es porque **no han encontrado la oportunidad correcta**. Hay una falta de experiencia en marketing y nuevos negocios.”

⁹⁴ El término “plan de negocios” también se utiliza también para denominar un estudio de factibilidad o un estudio de preinversión.

⁹⁵ Timmons, Jeffrey, New Venture Creation, Irwing, 1990.

⁹⁶ Culaton, Jovita, Manual on Assisting and Organizing Self-Help Entrepreneurial Groups, Government of Kirabiti and United Nations Development Program, 1998.

⁹⁷ Timmons, Jeffrey, Op.Cit., 1990.

- ?? "La ventana de la oportunidad se abre y se cierra por los cuatro lados. Representa la naturaleza dinámica y volátil del mercado, cambios en la tecnología y los competidores".
- ?? "Dado dicho escenario la oportunidad para identificar una oportunidad aparece cuando la ventana se está abriendo y no cerrando."
- ?? "Las oportunidades son situacionales y las buenas están ancladas a las necesidades del cliente en un mercado en expansión."

Timmons comenta que las buenas oportunidades resultan del filtrado cuidadoso de las condiciones clave para la oportunidad:

- ?? "Filtrado y evaluación".
- ?? "Tiempo y percibibilidad de la ventana".
- ?? "Economía del negocio".
- ?? "Riesgos".
- ?? "Rendimiento financiero".

El filtrado y evaluación de las oportunidades

Entre el 60 y 70% de las propuestas para financiar son desechadas después de 30 minutos de conversación o de revisar el plan de negocios de acuerdo con los siguientes criterios:

- ?? El emprendedor y su equipo tienen fuerte experiencia.
- ?? Existe una oportunidad significativa.
- ?? Existe un potencial de ganancias promisorio.

Algunos de los criterios utilizados por Timmons⁹⁸ para filtrar y evaluar oportunidades son:

Grupo de empresarios

- "Experiencia relevante".
- "Conocimiento de administración".
- "Alto grado de compromiso".
- "Experiencia previa en el mismo mercado, misma tecnología".
- "Entusiasmo empresarial".

Oportunidad.

- "Grande".
- "Mercado con rápido crecimiento".
- "Producto o servicio de tipo superior".
- "Sin competidor dominante (nichos disponibles)".
- "Ventana totalmente abierta".
- "Beneficios brutos 30-40%".
- "Beneficios después de impuestos 10% y en corto plazo".
- "Ventajas sobre la competencia".

⁹⁸ Timmons, Jeffrey, Op.Cit., 1990.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

Rendimiento financiero.

- "Tasa de rendimiento interno (TIR) por arriba de la tasa de descuento".
- "Ganancias de capital por venta".

Algunos criterios sugeridos por Timmons⁹⁹ para identificar oportunidades de negocios atractivas son:

	ATRACTIVAS	NO ATRACTIVAS
<u>Mercado</u>		
1. Clientes	Identificados	No enfocados
2. Tamaño	Grande	Desconocido
3. Crecimiento anual	30-40% o >	< 10%, lenta o ninguna
4. Beneficio bruto	40-50% o > permanente	< 20% y frágil
5. Cobertura al año 5	Líder ó > 20%	< 5% o ninguna
<u>Economía</u>		
1. Beneficio neto después de imp.	> 15% y permanente	< 5% y frágil
2. Tiempo punto de equilibrio	0-2 años	> 2 años
3. Tiempo flujo de efectivo positivo	0-2 años	> 2 años
4. Rendimiento financiero Tasa de rendimiento interno	> tasa de descuento	<= tasa de descuento
<u>Ventajas Competitivas</u>		
1. Grado de control sobre precios, costos y canales	Moderado o Fuerte	Débil
2. Costos de producción mercadeo y distribución	Los más bajos	Altos
3. Respuesta y tiempo de liderazgo: tecnología, producto, mercado y capacidad	Tiene un territorio	Ningún territorio
4. Legal y contractual	Exclusivo	Ninguno

⁹⁹ Timmons, Jeffrey, Op.Cit., 1990.

Equipo Administrador.

1. Equipo de empresarios Probado No probado, inexperto

Errores Fatales

1. Errores fatales Limpio Se ha incurrido en ellos

De acuerdo con Timmons, algunos errores fatales son:

- a) "Mercado pequeño".
- b) "Gran competencia y alto costo para entrar al mercado".
- c) "Inhabilidad para producir a un precio competitivo".
- d) "Falta de influencia y control sobre el desarrollo del producto e insumos".
- e) "Inhabilidad para expandirse en una compañía de más de un producto".
- f) "Requerimientos financieros abrumadores".
- g) "Inhabilidad para cosechar una oportunidad redituable".

El Plan de Negocios

Definición¹⁰⁰

El Plan de Negocios es un documento utilizado para articular:

- ?? Las condiciones de la oportunidad.
- ?? El por qué de la existencia de la oportunidad.
- ?? La estrategia de arranque y crecimiento para encontrarla.

Si anteriormente usted no ha creado negocios, el Plan de Negocios será una excelente herramienta para ayudarlo a encontrar la oportunidad y ayudarlo para el arranque. Asimismo, será un elemento esencial para atraer inversionistas.

La Importancia de un Plan de Negocios.

¿¿ Por qué elaborar un plan de negocios¹⁰¹ ¿¿

Un Plan de Negocios es lo que usted debe hacer. Es la mejor cosa que usted puede hacer. Cada vez que prepare un Plan de Negocios se convierte en un mejor emprendedor.

- ?? ¿Cuáles son los riesgos más significativos?
- ?? ¿Cuáles son los prospectos de beneficio a largo plazo?
- ?? ¿Cuál es el futuro financiero de la empresa?
- ?? ¿Cuál será la estrategia de precios?

Estas preguntas y otras más serán contestadas a través de la elaboración de un Plan de Negocios¹⁰².

¹⁰⁰ Timmons, Jeffrey, Op.Cit., 1990.

¹⁰¹ Palabras de Nollan Busnell, fundador de la empresa Atari

¹⁰² Veciana, Vergés, José, "El Plan de Empresa", Alta Dirección, Barcelona, España, 1995

El Plan de Negocios es de utilidad múltiple, ya que son muchos los que lo necesitan y se benefician de él, entre ellos se destacan:

?? **El Propio Empresario.**

El Plan de Negocios es el documento más importante del nuevo negocio, aunque quizás para algunos el más difícil de preparar. El primer beneficiario es el propio empresario, ya que dicho plan sintetiza la concepción de su negocio y refleja una diversidad de información y de reflexiones del empresario durante todo el proceso de gestación así como, evidentemente, la planificación del nuevo proyecto empresarial. Es la guía que le va indicando qué hay que hacer en cada fase, cómo hacerlo y por qué. Como el nuevo empresario tiende a fijar su atención prioritariamente en un aspecto del negocio (el producto, el mercado, etc.) desatendiendo otros, la preparación de un buen Plan de Negocios fuerza al empresario a analizar cada parte del proyecto, a buscar las informaciones adicionales que necesita, y a hacerle ver sus propios puntos débiles en algunas áreas (finanzas, conocimiento de la competencia, etc.)

Para muchos empresarios, la preparación de un Plan de Negocios les resulta sumamente difícil, y piensan que es una pérdida de tiempo. ¡Craso error! A posteriori, la mayoría reconoce la gran utilidad y las muchas ventajas que supone.

?? **Bancos y Sociedades de Capital de Riesgo.**

En segundo lugar, el nuevo empresario necesita un Plan de Negocios para buscar recursos económicos, ya sea de un banco o de una sociedad de capital de riesgo. Aunque no se necesite o no se piense recurrir al financiamiento ajeno al principio, al establecer una relación con un banco, es bueno informarle de su propio proyecto mediante la presentación de un Plan de Negocios o partes del mismo. Ello crea una relación de confianza desde el principio que redundará en beneficio de futuras peticiones de crédito.

?? **Proveedores.**

La posibilidad de crecimiento de un pequeño nuevo negocio depende muchas veces de las facilidades de crédito proporcionadas por los proveedores. Pero generalmente los proveedores son reacios a vender a crédito a nuevas empresas desconocidas. La presentación del Plan de Negocios o partes del mismo puede ayudar a conseguir plazos de pago más favorables.

?? **Personal Directivo.**

Las nuevas empresas suelen tener dificultades en reclutar personal directivo cualificado, ya que éste suele preferir una gran empresa de renombre. Los objetivos y el proyecto de la nueva empresa explicados de forma atractiva en el Plan de Negocios pueden ser factores decisivos en el reclutamiento de personal directivo.

☞☞ **El plan de negocios desde el punto de vista de los inversionistas¹⁰³.**

Una vez que usted y sus socios se hayan convencido de la viabilidad de su nuevo negocio (en papel), entonces deberán comenzar a convencer a inversionistas potenciales.

Recordemos que en los Estados Unidos sólo 5 de cada 100 propuestas reciben financiamiento.

Un buen Plan de Negocios debe convencer al inversionista que se trata de una oportunidad de alto crecimiento.

¹⁰³ Timmons, Jeffrey, Op.Cit., 1990.

En síntesis, algunos de los postulados más importantes que refuerzan la importancia de un Plan de Negocios¹⁰⁴ son:

- ?? "Los emprendedores exitosos se comprometen con él".
- ?? "Los inversionistas lo requieren".
- ?? "Los banqueros lo desean".
- ?? "Los especialistas lo sugieren".
- ?? "Los proveedores y clientes lo admiran".
- ?? "Los administradores lo necesitan".
- ?? "Los consultores lo recomiendan".
- ?? "La razón lo exige".

Tiempos y costos para elaborar un Plan de Negocios

¿¿ Cuánto tiempo lleva elaborar un plan de negocios

Entre 300 y 400 horas

El equipo que debe elaborar un Plan de Negocios.

Lo ideal es que el equipo de empresarios participe en la elaboración del Plan de Negocios porque ello ayuda a que se comprometan más con la nueva empresa. Sin embargo, esto implica que habrán de dedicar, por lo menos, los fines de semana a dicha tarea.

Las herramientas para elaborar un Plan de Negocios.

La computadora.

Es una herramienta indispensable.

- ?? Ahorra tiempo.
- ?? Aumenta productividad.
- ?? Aumenta creatividad.

Apoyos Importantes:

- ?? Hoja de cálculo.
- ?? Proceso de textos.
- ?? Gráficas.
- ?? Base de datos.
- ?? Cómputo científico.
- ?? Contabilidad.

EL CONTENIDO DE UN PLAN DE NEGOCIOS.

GUÍON ELEMENTAL PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS

A continuación se presenta la estructura más compacta de un plan de negocios:

¹⁰⁴ Welsh. J. A y J.F. White, The Entrepreneur's MasterPlanning Guide, SMV,USA, pp. 1-3, 1991.

- I. RESUMEN EJECUTIVO.
- II. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y SU PRODUCTO O SERVICIO.
- III. ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DEL MERCADO.
- IV. PLAN DE MERCADEO.
- V. PLANES DE DISEÑO Y DESARROLLO DEL PRODUCTO.
- VI. PLANES DE MANUFACTURA Y OPERACIONES.
- VII. EL EQUIPO DE FUNDADORES.
- VIII. PROGRAMA GLOBAL.
- IX. RIESGOS Y PROBLEMAS.
- X. EL PLAN FINANCIERO
- XI. OFERTA DE ACCIONES.

En el Anexo 3, se presenta el ejemplo de una guía detallada para elaborar un plan de negocios la cual fue elaborada por el profesor Timmons¹⁰⁵

LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Algunas sugerencias importantes para elaborar Planes de Negocios¹⁰⁶

- ?? Mantenga el Plan de Negocios tan corto como pueda.
- ?? Elabore un perfil previo de prefactibilidad antes de invertir 200 hs. de trabajo en la elaboración del plan de negocios.
- ?? No sobre diversifique su negocio.
- ?? No describa sus productos en una jerga que no sea entendible más que por expertos.
- ?? No estime sus ventas sobre una base de lo que le gustaría producir.
- ?? No utilice declaraciones ambiguas o vagas.
- ?? Discuta cualquier problema corriente o potencial de su negocio.
- ?? Involucre a todo su equipo en la preparación del plan.
- ?? No espere que no va a tener competencia.
- ?? Reconozca que los inversionistas son gente ocupada y que requieren de un plan sucinto, así como de una presentación corta y concisa (veinte páginas y veinte minutos).
- ?? Explore más de una fuente de financiamiento para su negocio.
- ?? No malgaste su dinero en folletos vistosos, shows audiovisuales. "Muestre el negocio".
- ?? Trate de ganar atención, siendo creativo y persistente.

Revise su Plan de Negocios.

Una vez que elabore su Plan de Negocios, éste debe de ser revisado o criticado antes de que lo someta a la revisión de algún inversionista.

¹⁰⁵ Timmons, Jeffrey, Op.Cit., 1990.

¹⁰⁶ Timmons, Jeffrey, Op.Cit., 1990.

- ?? Un abogado.
- ?? Un emprendedor exitoso.

Errores cometidos al elaborar un Plan de Negocios.

- ?? **Le falta el resumen ejecutivo.** Recordemos que los inversionistas son gente que en dos páginas quieren captar si lo que tienen enfrente representa un negocio con potencial.
- ?? **Le falta el análisis de riesgos.** Alguien que no pensó que podría tener problemas y en la forma de solucionarlos es un gran optimista
- ?? **El mercado** se estimó en base de que lo que quería vender.
- ?? **No se logró involucrar** a los empresarios en su elaboración.
- ?? **No se elaboró** un perfil previo de prefactibilidad y después de haber invertido 200 hs. de trabajo se llegó a la conclusión de que el negocio no es factible.

3.4.4.5 EL PLAN DE MEJORA COLECTIVO DE LA RED.

Una vez diseñado y evaluado el proyecto estratégico el articulador tiene que guiar a los empresarios a elaborar el plan de mejora de la red.

Este plan tiene como propósito que los empresarios realicen los ajustes necesarios para poder alcanzar el proyecto estratégico.

Los ajustes a realizar son de dos tipos:

- ?? Colectivos.
- ?? Individuales.

Los ajustes colectivos tienen que ver con aquellos que tienen que realizar todos los empresarios en conjunto para alcanzar el proyecto de largo plazo.

Los ajustes individuales están relacionados con aquellos que tiene que realizar cada empresario para alcanzar el proyecto de largo plazo.

Los ajustes colectivos son más importantes que los individuales y el articulador tiene que darles mayor prioridad a los de tipo colectivo.

Es importante considerar que a los empresarios les parecen más interesantes los ajustes de tipo individual y en general tienden a influir en el articulador para que los apoye a realizarlos. Sin embargo, la experiencia ha enseñado que generalmente los empresarios corren el riesgo de quedarse empantanados en los ajustes de tipo individual y no pasan a los de tipo colectivo.

Por tal razón, la lección aprendida es que el articulador oriente a los empresarios para realizar los ajustes de tipo colectivo y que, en el ámbito individual, solamente se realicen los indispensables para poder alcanzar el proyecto de largo plazo. En este sentido, el resto de ajustes individuales, no serán responsabilidad del articulador y los empresarios los podrán realizar con el apoyo de consultoría profesional.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

Se sugiere que tanto los ajustes colectivos como los individuales se realicen con metodología que se presenta a continuación:

ORIGEN DE LA METODOLOGÍA

Un plan de mejora es una herramienta de gestión de control inspirada en el Método OVAR, desarrollado por el Groupe HEC¹⁰⁷ (Francia). Es una herramienta útil para la mejora de la empresa en el corto plazo (menos de un año) que tiene como objeto:

- ?? Que el empresario pueda realizar acciones de mejora en el muy corto plazo.
- ?? Que tenga el control total de la empresa.
- ?? Que exista coherencia en la toma de decisiones.

Los antecedentes metodológicos del plan de mejora es la Parrilla OVAR, la cual fue desarrollada por Michel Fiol y Hughes Jordan (Groupe HEC, Francia). Esta es una herramienta útil para el crecimiento de la empresa que le permite al dirigente de la empresa:

- ?? Definir objetivos de mejora en el corto plazo.
- ?? Definir variables de acción para el logro de cada objetivo de mejora.
- ?? Definir responsables y análisis del reparto de responsabilidades.

MARCO GENERAL

El primer paso para la construcción de un plan de mejora es inducir al empresario a una profunda reflexión sobre su empresa a través de un autodiagnóstico, tal y como se mencionó en el inciso 3.4.4.1.

El autodiagnóstico, tal y como se ha mencionado, únicamente es un pretexto de reflexión para que el empresario esté en capacidad de definir objetivos de mejora.

El Plan de Mejora

Un plan de mejora es una estructura conceptual, presentada en un arreglo matricial que permite relacionar objetivos de mejora con variables de acción o medios para lograrlos.

La función del plan de mejora es facilitar el ordenamiento de conceptos que permita al empresario tener una visión integral de la empresa para definir objetivos de mejora que le permitan en el muy corto plazo (menos de un año) lograr los ajustes necesarios para alcanzar el proyecto estratégico.

De manera esquemática, un plan de mejora es un arreglo matricial de columnas y renglones que integra tres componentes básicos:

- ?? Objetivo general (a realizar)
- ?? Objetivos de mejora (para el logro del objetivo general)
- ?? Variables de acción (o medios para el logro de cada uno de los objetivos de mejora)

MODELO DE PLAN DE MEJORA

El plan de mejora permite relacionar objetivos de mejora con variables de acción en términos del verbo de acción (son acciones de progreso)

¹⁰⁷ Fiol, Michel y Hughes Jordan, "L e Methode OVAR", en Du Control de Gestion Au Management de la Performance. L' Ecole des Managers de Demain, Les Professeurs du Groupe HEC, Groupe HEC, París, Francia, 1997.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

OBJETIVO GENERAL

	Objetivo de m. 1	Objetivo de m. 2	Objetivo de m. 3	Objetivo de m. 4
Variable de Ac 1	X		X	
Variable de Ac 2		X		
Variable de Ac 3	X			
Variable de Ac 4				
Variable de Ac 5		X		

X: Efecto importante y directo de la variable de acción sobre el objetivo de mejora

La definición de objetivos de mejora.

La definición de objetivos de mejora es el primer paso para la construcción de un plan de mejora. Estos vienen a constituir las columnas del emparrillado. Obviamente, definir objetivos de mejora no es una actividad sencilla y requiere de la reflexión del empresario.

En primer lugar, hay que decir que en un plan de mejora existen tres grandes tipos de objetivos:

- ?? Objetivo general.
- ?? Objetivos de mejora.
 - o Primer orden.
 - o Segundo orden.

El objetivo general viene a ser el faro que guía al empresario para definir los objetivos de mejora. Éste es el primer producto de la reflexión producida por el autodiagnóstico.

Los objetivos de mejora son los medios para lograr el objetivo general y se puede decir que son objetivos de primer orden.

Definir objetivos de mejora en un principio viene a ser un producto de una fructífera reflexión entre el empresario y el articulador, el cual desempeñará el papel de consejero (función espejo), así como del trabajo grupal del empresario con otros empresarios, que estén realizando la misma tarea.

La definición precisa de objetivos de mejora no es lograda por el empresario durante el primer intento. Más bien es el producto de la reflexión del empresario apoyado por su consejero (el articulador) y del análisis de las similitudes y diferencias que mantiene con los otros empresarios con los cuales está trabajando.

De hecho, la definición de objetivos de mejora, lejos de ser un trabajo mecánico, es un trabajo interactivo en el cual el empresario va avanzando por aproximaciones sucesivas. En conclusión, se puede decir que la definición de objetivos de mejora constituye un producto del conocimiento no estructurado y no codificado y de hecho no existen reglas precisas para generarlo. Sin embargo, a continuación y de manera enunciativa se van a presentar algunos lineamientos que pueden dar un poco de luz en tan importante tarea.

Los objetivos de mejora son:

- ?? Expresados en términos del verbo de acción.
- ?? Son acciones de progreso.
- ?? Realizables en menos de un año.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

?? Realización observable y medible.

La definición de variables de acción.

Una vez definidos el objetivo general y los objetivos de mejora, la definición de variables de acción viene a ser el segundo paso para la construcción de un plan de mejora.

De hecho, las variables de acción constituyen los renglones del arreglo matricial y son los medios a través de los cuales se alcanza el logro de los objetivos de mejora. De alguna manera, las variables de acción impactan a los objetivos de mejora y hacen posible su realización. Dicho de otra forma, se podría decir que las variables de acción son objetivos de segundo orden.

Cada una de las variables de acción impactará a uno o más objetivos de mejora.

Análisis de la delegación.

Una vez construido el arreglo matricial o emparrillado que constituye el plan de mejora, tal y como lo hemos definido, entonces hay que incluir el reparto de responsabilidades.

Cada variable de acción es un medio o conjunto de acciones que contribuye al logro de uno o más objetivos de mejora. Por lo tanto, es de vital importancia asignar responsables que ejecuten o supervisen cada una de las variables de acción.

Los responsables se incluirán al final y a la derecha del plan como columnas y se procederá a marcar con una cruz las variables de acción cuya responsabilidad se está delegando.

Como se ha mencionado, el plan de mejora tiene un dueño y éste delegará las variables de acción entre el personal subordinado a sus órdenes. Sin bien es cierto que la responsabilidad de una variable de acción puede ser compartida entre varias personas, siempre deberá existir un responsable principal.

MODELO DE PLAN DE MEJORA

Análisis de la delegación

	Obj. 1	Obj. 2	Obj. 3	Obj. 4	R1	R2	R3	R4
Variable 1	X		X		X			
Variable 2		X		X		X	X	
Variable 3	X						X	
Variable 4			X					X
Variable 5		X			X	X		

En la Figura 15 del Anexo 1 se presenta una parrilla de mejora real.

LA CONSTRUCCIÓN DE UN PLAN DE MEJORA

La fuerza del método está en el saber hacer no codificado. (No es un método mecánico)

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

El método está dentro del conocimiento no codificado. Sin embargo, pueden proporcionarse los siguientes lineamientos de tipo general para la correcta construcción de un plan de mejora.

- ?? Se elabora un emparrillado objetivos-variables de acción para cada nivel de mando (si el empresario es el único nivel de mando, se elaborará un solo emparrillado)
- ?? El plazo es de un año o menos.
- ?? Se definirán objetivos de mejora en términos del verbo de acción.
- ?? Los objetivos de mejora deben poseer una realización observable y medible.
- ?? La pregunta "para qué" conduce al objetivo general (siempre que haya respuesta se trata de variables de acción).
- ?? Cuidado en tener dos objetivos que se traslapen.
- ?? Evitar expresar dos objetivos en uno.
- ?? Preguntarse ¿si se alcanzan estos objetivos se puede considerar que se está haciendo lo que se debe hacer?
- ?? Confusión entre objetivo (resultado a alcanzar) y variable de acción (acción, esfuerzo a realizar)
- ?? Pensar en la posibilidad de medición al elaborar un objetivo.
- ?? Obligarse a ser preciso en la formulación de objetivos y de las variables de acción.
- ?? Preguntarse ¿se tienen definidas todas las variables de acción para un objetivo?
- ?? Preguntarse ¿si presento mi plan de mejora a mis colaboradores directos, entenderán claramente lo que quiero decir?
- ?? Cuidado con compartir responsabilidades porque se diluyen.
- ?? Los planes de mejora son para que la gente dialogue. Se busca una reflexión en el saber-estar.
- ?? La prueba de ambigüedad de un objetivo es cuando todas las variables de acción inciden en él.
- ?? Cuando una variable de acción incide en todos los objetivos, ¿podría tratarse de un objetivo?

Análisis del plan de mejora.

- ?? Análisis de los objetivos de mejora (columnas), de las variables de acción (líneas) y de sus intersecciones.
- ?? Análisis del reparto de responsabilidades.

Encaje de los planes de mejora.

En el caso de que en el plan de mejora existan niveles de mando adicionales al del empresario se deberá elaborar un arreglo matricial objetivos-variables de acción para cada nivel de mando. Los arreglos matriciales se harán sin mezclar los niveles de mando con el propósito de no influenciar los arreglos matriciales de los subordinados con los arreglos matriciales del superior.

Cuando esté terminado el plan de mejora, con sus respectivos arreglos matriciales objetivos-variables de acción (en su primera versión), se realizará una presentación empezando por los arreglos matriciales de los subordinados de menor nivel y terminando con la presentación del arreglo matricial del dirigente.

Se realizará un análisis del encaje de los arreglos matriciales en el sentido de que el arreglo matricial del subordinado debe estar contenido en el arreglo matricial del superior. El caso ideal (sin embargo, no hay que forzarlo porque el método no es mecánico) es que los objetivos del subordinado correspondan con las variables de acción del superior.

Obviamente, después de la reunión del encaje de los arreglos matriciales se harán los ajustes pertinentes en los planes de negocio presentados con el propósito de garantizar su congruencia.

Elaboración de planes de acción.

Una vez elaborados los planes de mejora, habrá que pasar a la elaboración detallada de los planes de acción para asegurar la correcta ejecución de las variables de acción, o medios para lograr los objetivos.

Hay que recordar que cada variable de acción impacta a uno o varios objetivos de mejora y para asegurar que se cumplan las expectativas definidas en los objetivos de mejora hay que ejecutar las variables de acción que afectan a cada objetivo. Los planes de acción son la mejor forma de asegurar la debida implementación de las variables de acción.

Un plan de acción consta de dos fases:

- ?? Definición de acciones a realizar para la ejecución de la variable de acción.
- ?? Definición del plan para cada acción.

La descomposición de cada variable de acción en acciones específicas es la única manera de asegurar su adecuada preparación para implementarla. Hay que recordar que las variables de acción contenidas en el plan de mejora son acciones muy generales, que constituyen los medios para el cumplimiento de cada objetivo de mejora. Sin embargo, cada acción debe descomponerse en acciones específicas y puntuales las cuales deberán ser debidamente planeadas para su implementación.

Con el efecto de ilustrar dicho proceso supongamos un plan de mejora que tiene un objetivo que dice: **“Incrementar las ventas 30%”**.

Supongamos que dicho objetivo está afectado por las siguientes variables de acción:

1. Atención especial a los clientes AAA.
2. Mejorar el servicio.
3. Fidelizar a los clientes.
4. Crear la función de mercadotecnia.
5. Crear la función de servicio al cliente.
6. Remodelar instalaciones.
7. Comprometer al personal.

Si deseamos elaborar un plan de acción para la variable de acción 1: **Atención especial a clientes AAA**, entonces debemos segmentar la variable de acción en otras más específicas por ejemplo:

- a) Establecer los criterios de selección y tamaño.
- b) Elaborar una base de datos primaria.
- c) Clasificar a los clientes.
- d) Elaborar un programa de difusión de la nueva política de ventas.
- e) Elaborar un programa de visitas al negocio del cliente.
- f) Estructurar una visita a clientes AAA.
- g) Elaborar un plan de descuentos especiales para clientes AAA.

Una vez descompuesta en acciones la variable de acción, habrá que realizar el plan para la ejecución cada una de las acciones.

Lejos de ser una serie de largos documentos justificatorios, los planes de acción son muy concretos y precisos. Para cada acción el plan deberá cubrir los siguientes puntos:

- ?? Qué se va a hacer.
- ?? Cómo se va a hacer (metodología)
- ?? Quién lo va a hacer (responsables)
- ?? Cuándo lo va a hacer (fechas de inicio y término, cronograma, secuencia)

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

- ?? Qué se necesita (recursos)
- ?? Cuánto va a costar (presupuesto)
- ?? Qué impacto se espera.

Los puntos que cubre un plan de acción deben enunciarse muy brevemente y de manera muy precisa, de preferencia en una tabla que pueda mostrar en una sola página el plan de acciones de una variable:

- ?? Definición de acciones (o proyectos) a ejecutar.
- ?? Metodología para la ejecución de los proyectos (o acciones).
- ?? Cronogramas que contengan los tiempos y secuencia para la ejecución de las acciones.
- ?? Responsables de la ejecución de cada acción.
- ?? Recursos necesarios.
- ?? Costo estimado de las acciones.
- ?? Impacto esperado por la ejecución de cada uno de las acciones.

MODELO DE UN PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVO DE REFERENCIA
VARIABLE DE ACCION No. 1

Acciones:
Acción No 1.....
Acción No 2.....
Acción No 3.....
Acción No 4.....

	Acción 1	Acción 2	Acción 3	Acción 4
Qué				
Cómo				
Quién				
Cuándo				
Qué se necesita				
Cuánto				
Impacto				

En la Figura 16 del Anexo 1, se presenta un plan de acción real.

Definición de indicadores de gestión.

El plan de mejora y los planes de acción constituyen las herramientas de planeación e instrumentación de los programas de mejora para la empresa; sin embargo, en cualquier proceso de planeación se necesita de un ciclo de control con el objeto de saber si la ejecución de los programas de mejora está guiando a la empresa a conseguir los objetivos deseados. Para ello, se necesita de una herramienta de medición y control.

Dicha herramienta debe ser desarrollada por el empresario con el apoyo del articulador. No obstante, si el empresario no cuenta con un nivel de educación suficiente la herramienta deberá ser desarrollada por el articulador y éste la aplicará con la periodicidad que se defina con el objeto de retroalimentar al empresario sobre sus avances en el logro de sus objetivos de mejora.

Las características que debe tener un buen conjunto de indicadores de gestión son las siguientes:

- ?? Precisos.
- ?? Observables y mensurables.
- ?? Confiables.
- ?? Fáciles de obtener.
- ?? Acompañados de una norma de referencia.
- ?? Con la capacidad para identificar tendencias sobre un período de tiempo pertinente.
- ?? Lo menos numerosos posibles.

Los indicadores de medición pueden ser de dos tipos:

- ?? Indicadores de eficacia. Miden periódicamente cuánto se va avanzando en el alcance de los objetivos.
- ?? Indicadores de eficiencia. Miden periódicamente la eficiencia con la que se van desarrollando las variables de acción.

Si los objetivos están definidos de una manera ambigua e imprecisa va a ser difícil el construir los indicadores de medición. Por tal razón, la etapa de elaboración de los indicadores es una buena oportunidad de volver a revisar y precisar los objetivos que lo requieran. Como se comentó anteriormente, los objetivos se irán afinando gradualmente según se avanza en el proceso de planeación.

Por tal razón, es deseable que desde que se aborde la definición de objetivos de mejora al inicio de la construcción del plan de mejora éstos sean definidos de una manera tal que sean cuantificables y mensurables y que, de alguna manera, contengan implícito el indicador de medición. Por ejemplo: el objetivo **“incrementar las ventas el 30%”** contiene implícito al estándar de medición que es el incremento en las ventas del 30%; de esta manera, el indicador a construir será una fórmula, lo más sencilla posible, para medir periódicamente el incremento en las ventas y posteriormente compararlas con el estándar o norma definido en el objetivo que es un 30%.

Como se podrá observar, los indicadores sobre objetivos son críticos ya que si se desea una mejora los objetivos se tienen que cumplir y los indicadores son la forma de medir hasta qué grado se cumplieron los objetivos.

Sin embargo, hay ocasiones en que el empresario considera de vital importancia para el plan de mejora de su empresa ciertos objetivos de tipo cualitativo los cuales no son tan sencillos de medir, por ejemplo: **“aprender a dirigir”**, **“mejorar el clima organizacional”**. En el caso de objetivos como los mencionados también hay que medir para poder cubrir el ciclo de control, de otra manera el programa de mejoras y los planes de acción serían únicamente un conjunto de buenas intenciones. Sin embargo, la medición habrá que hacerla con indicadores cualitativos o semánticos. A manera de ejemplo, un indicador cualitativo en el caso del objetivo **“aprender a dirigir”** podría ser el cronograma de avance de las variables de acción que hay que realizar para el cumplimiento de dicho objetivo. En el caso del objetivo **“mejorar el clima organizacional”** el indicador podría ser una flechita que apunta en el sentido que ha evolucionado el clima de la empresa, de esta manera apuntaría hacia abajo si ha empeorado, hacia el mismo lugar si no ha mejorado y hacia arriba si ha mejorado.

En resumen, los indicadores de medición pueden ser de tres tipos en función de la mensurabilidad de los objetivos y de las variables de acción:

- ?? Cuantitativos.
- ?? Cualitativos.
- ?? Literarios o semánticos.

Como una primera conclusión, las cualidades de un buen indicador son las siguientes:

- ?? De bajo costo en la búsqueda de datos.
- ?? Sencillo de calcular.
- ?? Legible (Se debe de evitar páginas de cifras. Es preferible el utilizar gráficas)
- ?? Fácil de interpretar.
- ?? Confiable.
- ?? Mide el fenómeno lo más temprano posible.
- ?? Limita ciertos efectos perversos.
- ?? Con un estándar o norma de referencia.

Una recomendación importante es que siempre que existan dificultades para construir un indicador el faro que nos debe de guiar es la pregunta: **¿Qué queremos medir?**

Los indicadores de medición deben de ser documentados con el propósito de que en cualquier momento se tenga información clara y precisa de cómo se calculan. La información mínima para documentar cada indicador debe de cubrir los siguientes puntos:

- ?? Nombre del indicador.
- ?? Objetivo, variable de acción y/o planes de acción de referencia.
- ?? Parámetro a medir.
- ?? Procedimiento de cálculo.
- ?? Estándar o norma de referencia.
- ?? Presentación gráfica.
- ?? Frecuencia.
- ?? Destinatario.
- ?? Fuentes de información.
- ?? Responsable.

En la Figura 17 y 18 del Anexo 1 se presentan la ficha y el formato de un indicador real.

Tablero de control

El tablero de control o tablero de mando es un arreglo sintético de los principales indicadores de medición que permite al empresario conocer el estado de la empresa en cualquier momento, así como el avance en el logro de los objetivos de mejora y en el desempeño de las variables de acción.

El tablero de control le permite al empresario medir los avances en el cumplimiento de los objetivos de mejora, e inmediatamente después de cada medición realizar una previsión en el plazo de referencia para saber si se va a cumplir el objetivo en el período deseado, así como para tomar acciones correctivas en caso de que existan desviaciones.

Por ejemplo, si el objetivo general es **“incrementar las utilidades de la empresa 10%”**, el plazo es un año, las mediciones son mensuales y uno de los objetivos de mejora es **“incrementar el volumen de ventas 30%”**, entonces el tablero de control debe contener las mediciones mensuales de los incrementos en el volumen de ventas y la proyección hasta el final del período para estimar si es posible que se cumpla el objetivo de mejora (incrementar las ventas 30%), en el plazo marcado, y en consecuencia el objetivo general (incrementar las utilidades de la empresa 10%).

En el ejemplo anterior al revisar el avance en el cumplimiento del objetivo de mejora (incrementar 30% el volumen de ventas en un plazo de un año) hay dos posibilidades:

- ?? El indicador muestra que se va avanzando bien en el cumplimiento del objetivo de mejora.

?? El indicador muestra que no se está avanzando en el cumplimiento del objetivo de mejora.

En el primer caso, la situación podría ser la siguiente: la empresa se ha fijado un objetivo de mejora donde se pretende incrementar el volumen de ventas un 30% durante un período de 12 meses. Esto quiere decir que la tendencia ideal sería poder lograr una tasa de incremento en las ventas del 2.5% mensual sobre la cifra base. De esta manera, las mediciones del avance en el logro de este objetivo deben mostrar que, si se ha mantenido un incremento en las ventas acumulado del 2.5% mensual, existe una alta probabilidad de que al final del período se cumpla el objetivo de ventas (incrementar las ventas 30%) y esta probabilidad es mayor a medida que se cumple un mayor número de períodos con un incremento mensual sostenido del 2.5%. Aunque en un período se tenga una pequeña desviación en el incremento, por ejemplo que en el período sea de 0.5% en lugar de 2.5% no afecta fuertemente el cumplimiento del objetivo porque hay un incremento sostenido del 2.5% durante 7 períodos.

En el segundo caso, la situación podría ser la siguiente: si en vez de haber logrado incrementos mensuales acumulativos del 2.5% durante los primeros 3 períodos los aumentos han sido 0, 0.1 y 0, esta tendencia está muy abajo del incremento mensual requerido y, al hacer una sencilla previsión, es fácil visualizar que con esa tendencia no se va a lograr el objetivo de mejora deseado al final del período 12; por tal razón, habrá que tomar acciones correctivas a través de los planes de acción y nuevamente volver a medir hasta que se logre incrementar la tendencia.

Como podrá observarse, la función del tablero de control es que el empresario pueda adquirir el control total sobre su empresa a través de los planes de acción, con el objeto de asegurar el cumplimiento de los objetivos de mejora en el plazo deseado que, como ya se mencionó, tiene que ser menor a un año.

Basándose en lo anterior, un tablero de control puede definirse como un conjunto de información estratégica para la acción, el cual tiene una alta calidad de síntesis. En general, los elementos que configuran un tablero de control son los siguientes:

- Indicador sobre el avance en el objetivo general.
- Indicadores sobre el avance de objetivos.
- Indicadores sobre el avance de variables de acción (principales y secundarias).
- Indicadores sobre planes de acción.
- Información relevante sobre el entorno.
- Acciones correctivas.
- Comentarios.

LA DINÁMICA A UTILIZAR

La estructura de las reuniones para elaborar los planes de mejora debe estar orientada a que los empresarios elaboren su respectivo plan de mejora a través de 5 sesiones de acompañamiento en las cuales aprenda a elaborar su plan de mejora por medio de los siguientes procesos:

- ?? Aprender-haciendo a través de trabajar en su propio caso.
- ?? Aprender en base de comparar sus respectivas diferencias y similitudes con los otros empresarios participantes.

Durante estas sesiones, el articulador va a desarrollar la función de espejo para inducir a la reflexión de los empresarios.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

La dinámica de trabajo que se propone está basada en los trabajos de Michel Fiol¹⁰⁸

La formación-acción es un método de aprendizaje centrado en el desarrollo de habilidades y de actitudes a través de un proyecto de acción.

La formación-acción está dirigida a grupos restringidos, que se reúnen periódicamente, para realizar un proyecto de acción.

Los participantes en un taller de formación-acción:

- ?? Intercambian experiencias y consejos y se ayudan mutuamente en la realización de sus proyectos de acción respectivos.
- ?? Se enriquecen con las experiencias de los demás por similitud o por diferencia.
- ?? Utilizan situaciones reales de trabajo.

Éstos pueden trabajar con un proyecto de acción individual o colectivo.

Entre las principales ventajas del método de formación-acción para el empresario están las siguientes:

- ?? Mínimo tiempo de presencia en el aula.
- ?? Sale del aislamiento.
- ?? Identificación de problemas.
- ?? Aprendizaje de la autonomía.
- ?? Desarrollo de espíritu crítico y aceptación de la crítica.
- ?? Estímulo del trabajo en equipo.
- ?? Posibilidad de una pedagogía mixta y seguimiento individual.
- ?? Enriquecimiento mutuo por similitudes y diferencias.
- ?? Mezcla de métodos pedagógicos inductivos y deductivos.
- ?? Definición por participantes de ritmo de aprendizaje.
- ?? Efecto multiplicador de aprendizaje.
- ?? Obligación de alcanzar resultados.

Las condiciones para el éxito de un taller de formación-acción son las siguientes:

- ?? Mínimo 5 reuniones de intercambio.
- ?? Los participantes aceptan:
 - Franqueza y sinceridad.
 - Trabajar fuera de sesiones.
 - Entregar trabajos a tiempo.
 - Respetarse mutuamente.
 - Llevar cada idea y situación hasta sus últimas consecuencias.

La dinámica de trabajo de cada sesión de trabajo consiste en que los empresarios intercambiarán sus puntos de vista a través de tres papeles que todos ellos habrán de desempeñar de manera alternada.

Estos tres papeles están orientados a que los empresarios mejoren sustantivamente sus respectivos planes de mejora a través de proporcionar y recibir retroalimentación.

Los tres papeles a desarrollar por todos los participantes en cada sesión son los siguientes:

¹⁰⁸ Fiol, Michel, "La Formación-Acción. Reflexiones" y "De la Pedagogía Tradicional a la Formación-Acción", Groupe HEC, Jouy-en-Josas, 78351, Francia, 1996.

- ?? Presentador.
- ?? Interpelador.
- ?? Observadores.

El papel de presentador consiste en que cada empresario, durante cada sesión, hará una breve presentación de sus avances en la elaboración de su respectivo plan de mejora (proyecto de acción). Dicha presentación la realizará apoyándose en medios visuales para que los otros empresarios lo puedan seguir. Dichos medios visuales pueden ser acetatos, hojas de rotafolio.

Cada presentación debe durar no más de 15 minutos por empresario.

A continuación de cada presentación, se da un espacio de 5 minutos para que los asistentes puedan realizar algunas preguntas aclaratorias sobre aspectos que requieran una mayor claridad para facilitar su comprensión.

De esta manera, en un taller en que estemos trabajando con 10 empresarios se necesitarán alrededor de 150 minutos para las presentaciones y 50 minutos para las preguntas aclaratorias lo cual suma alrededor de 3 horas y cuarto para cubrir la etapa de presentaciones.

El papel de interpelador consiste en que después de cada presentación hay un empresario que desarrolla la función de crítico de la presentación. Dicha crítica deberá de ser formulada en términos de preguntas y cuestionamientos que conduzcan al presentador a un proceso de reflexión que lo lleve a mejorar su trabajo. La crítica no debe ser destructiva porque esta forma de crítica produce rechazo en el presentador en lugar de una ayuda.

Cada interpelación no debe de durar más de 10 minutos lo cual multiplicado por 10 interpelaciones suma alrededor de 1 hora con cuarenta minutos.

Durante la interpelación el presentador no debe contestar a la retroalimentación que está recibiendo; sólo debe anotar las sugerencias y los cuestionamientos para que posteriormente decida, de manera privada, qué sugerencias tomará en cuenta y cuáles desechará. Por lo tanto, debe evitarse el dialogo entre el presentador y el interpelador, lo cual solamente va a llevar a una discusión en lugar de una retroalimentación.

El papel de observador consiste en que después de la interpelación habrá dos empresarios que emitirán una opinión evaluativa de la presentación, así como de la interpelación con el objeto de abrir la puerta para que los demás participantes puedan opinar.

Cada sesión de observaciones no debe de durar más de 10 minutos lo cual multiplicado por 10 interpelaciones suma alrededor de 1 hora con cuarenta minutos.

Una vez que se hayan recogido las opiniones de los demás participantes que quieran intervenir, **el articulador deberá hacer una síntesis del caso** y, finalmente, le dará la palabra al presentador para que éste dé a conocer a los demás participantes sus impresiones sobre la ayuda que recibió.

Finalmente, la discusión general no debe durar más de 10 minutos por caso, la cual multiplicado por 10 interpelaciones suma alrededor de 1 hora con cuarenta minutos.

En resumen, la duración de cada sesión de intercambio es la siguiente:

?? Presentaciones	150 minutos
?? Preguntas	50 minutos
?? Interpelación	100 minutos

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

?? Observaciones	100 minutos
?? Discusión general	100 minutos
?? Total	500 minutos los cuales son equivalentes a unas 8 horas

El articulador debe tener en cuenta que, si bien las sesiones de trabajo se realizan una vez a la semana, éstas pueden ocupar todo el día, motivo por el cual se le sugiere que tome las siguientes previsiones:

- ?? Estar abierto a trabajar durante los fines de semana en caso de que los empresarios no dispongan del tiempo durante la semana.
- ?? Considerar que durante la sesión debe existir algún refrigerio, en virtud de que después de las primeras cuatro horas de trabajo los empresarios van a tener hambre y sed.

3.4.5 GESTIÓN Y AUTOSOSTENIBILIDAD

OBJETIVO

Que el grupo de empresarios inicie operaciones de manera formal y controlada.

Una vez desarrollada la base de confianza y una vez seleccionado y evaluado un proyecto estratégico que represente una oportunidad de negocios promisoría, el articulador debe intervenir para que el grupo de empresarios formalice su operación, para alcanzar el proyecto y asegure una gestión profesional para el largo plazo.

Adicionalmente, el articulador deberá sentar las bases para el monitoreo y evaluación de la red y los empresarios, sobre todo durante el primer año.

Esta fase resulta de particular importancia para los empresarios porque en ella se independizan del articulador y empiezan a operar de manera independiente.

CRITERIOS Y PASOS

A continuación se enuncian los pasos que integran esta etapa, así como el objetivo de cada uno:

Pasos	Objetivo
Constitución jurídica.	Formalizar la operación de la red.
Identificación y reclutamiento del gerente.	Asegurar la gestión profesional de la red.
Independización.	Crear las bases para la autosostenibilidad de la red.
Monitoreo y seguimiento.	Evaluación de la red, empresarios y programa.

LINEAMENTOS Y GUÍAS A SEGUIR EN CADA PASO

3.4.5.1 LA CONSTITUCIÓN JURÍDICA DE LA RED

Este paso está orientado a analizar la conveniencia de formalizar la figura jurídica con la cual va a realizar sus operaciones la red.

En este sentido, la red puede tener una figura formal o bien una figura no formal, dependiendo del proyecto a realizar.

La lección aprendida dice:

La necesidad o no de definir una figura jurídica para la red depende del objetivo que hayan adoptado los empresarios en su proyecto estratégico.

En tal sentido la tipología de proyectos que se presentó en el capítulo I se puede agrupar en dos grandes tipo de proyectos:

?? Comerciales.

?? No comerciales.

Proyectos comerciales

Como su nombre lo indica, los proyectos comerciales incluyen actividades de compra-venta.

En el capítulo anterior se presentó una tipología de los proyectos comerciales los cuales comprenden: centrales de compra, comercializadoras, consorcios de exportación, etc.

En este tipo de proyectos se necesita constituir una figura jurídica formal, la cual estará orientada a desarrollar actividades de compra-venta en nombre de sus asociados. De otra manera la actividad comercial del grupo se torna muy compleja en actividades tan sencillas porque en nombre de quién se va a comprar y/ facturar en el caso de las ventas.

Dicha figura jurídica debe ser creada o constituida por todos los empresarios miembros de la red de manera independiente a sus negocios individuales y encaja dentro de las figuras mercantiles.

De manera general, las figuras mercantiles están orientadas al lucro y están integradas por las sociedades de responsabilidad limitada y por las sociedades anónimas. Sin embargo, existen otros tipos de figuras jurídicas específicas según la legislación de ciertos países, como por ejemplo:

Sociedades de producción rural (SPR) Esta forma jurídica ha sido creada por la legislación mexicana para ser usada en actividades comerciales dentro del sector agropecuario, forestal y pesquero. Está exenta del IVA.

Compañía internacional (CI) Ha sido creada por la legislación colombiana para el fomento de las actividades de exportación. Esta exenta de IVA. Únicamente se puede utilizar para comercio internacional.

Consortio de exportación. Fue creada por la legislación italiana para promover las actividades de exportación. El gobierno de ese país dispone de un paquete de incentivos para este tipo de figura.

En el caso de las redes constituidas por profesionistas para vender un servicio profesional, por ejemplo: una red de médicos orientada a ofrecer servicios de consulta médica a bancos y empresas, puede determinarse que en dicho tipo de red el propósito es económico, pero no de lucro. De tal manera, la figura jurídica a utilizar no necesita ser una figura mercantil. En este caso, se puede utilizar una forma civil, como por ejemplo: la sociedad civil.

El articulador debe guiar al grupo y vincularlo con un asesor jurídico externo para selección la figura jurídica más adecuada para la red; por supuesto, buscando las ventajas de la red de acuerdo con la legislación mercantil del país en que radiquen los empresarios.

Los grandes pasos para constituir una sociedad son los siguientes:

- ?? Denominación de la sociedad.
- ?? Definición de objeto social.
- ?? Identificación de los socios.
- ?? Especificación de aportaciones.
- ?? Determinación del órgano de gobierno.
- ?? Otorgamiento de facultades y poderes.
- ?? Elaboración y firma de acta constitutiva.
- ?? Protocolización de acta constitutiva ante notario público¹⁰⁹.
- ?? Registro de acta ante las oficinas del registro público de la propiedad.

La constitución de una sociedad tiene un costo que incluye: asesoría jurídica, protocolización, derechos de registro, etc. El fondo de ahorro del grupo en este punto es importante para poder enfrentar dichos gastos.

Proyectos no comerciales

Los proyectos no comerciales son aquellos que no incluyen actividades de compra-venta:

- ?? Proyectos de promoción.
- ?? Centros de servicio.

Como ya se comentó, los proyectos de promoción incluyen la cooperación de los empresarios para lograr tener economías de escala en sus actividades de promoción. Incluye la elaboración de todo tipo de catálogos promocionales, portales de Internet, participación en ferias y exposiciones, etc.

En este tipo de proyectos no comerciales no es necesario que los empresarios de la red constituyan una sociedad formal para realizarlos, ya que dichos proyectos están más orientados a fortalecer los lazos de cooperación de los empresarios y no los de comercio.

En los centros de servicio aunque no hay actividades comerciales, hay inversiones en activos fijos que deben realizar los empresarios para poder proporcionar el servicio. Ejemplos de este tipo de proyectos ya se han comentado en el paso anterior: centros de diseño y corte, centros de pre prensa, centros de curtiembre, etc. En este tipo de proyectos queda claro que es necesario proteger a los activos a través de una forma jurídica. La forma jurídica estará orientada a la protección del patrimonio y no al lucro; en consecuencia, las figuras jurídicas adecuadas para este caso son las no lucrativas como las asociaciones civiles.

Como podrá apreciarse, la constitución de una sociedad¹¹⁰ de la cual van a formar parte todos los empresarios de la red es un asunto que implica compromisos económicos y obligaciones por parte de los empresarios; por tal razón, no se recomienda abordar este paso hasta que el grupo tenga un proyecto estratégico bien definido y con el interés y compromiso de alcanzarlo. De otra manera, la constitución prematura de una sociedad, antes de que el grupo esté maduro para ello, podría convertirse en una desventaja.

La lección aprendida es:

¹⁰⁹ En algunos países como Colombia las cámaras de comercio cuentan con las facultades para protocolizar actas constitutivas.

¹¹⁰ Mercantil o Civil.

Es necesario constituir una sociedad para apoyar a la red en sus actividades, pero no debe hacerse hasta que el grupo esté sólidamente convencido de su proyecto de largo plazo y dispuesto a aportar recursos para ello.

3.4.5.2 EL PAPEL DEL GERENTE ADMINISTRADOR.

Este paso está orientado a asegurar la administración profesional del proyecto de la red.

La lección aprendida es:

Las redes empresariales fracasan cuando tienen pobre administración.

Para dicho efecto, la red tiene que contratar un administrador profesional. Sin embargo, hay resistencia en la mayoría de los empresarios para dar este paso y generalmente se presenta el siguiente patrón:

Patrón

La experiencia que se ha vivido en la gran mayoría de las redes desarrolladas en México, Centroamérica y la Región Andina ha mostrado un patrón repetitivo el cual muestra la resistencia de los empresarios para contratar un gerente-administrador.

El patrón presenta cuatro fases según se comenta a continuación:

Fase 1. No lo necesitamos.

La resistencia es total y el grupo de empresarios no acepta la idea de contratar a un gerente-administrador. La consecuencia es que la red va a la deriva debido a que nadie la está dirigiendo y administrando. Esta fase puede durar varias semanas y a veces meses corriéndose el peligro de que la red se desintegre por la falta de guía y administración. Puede darse el caso de que los empresarios sean conscientes de la situación y decidan contratar a alguien que se haga cargo de la gerencia de la red y entonces se pasa a la fase 2.

Fase 2. Sí, pero que sea uno de nosotros.

En esta fase los empresarios aceptan delegar la gerencia de la red en un gerente-administrador que sea uno de ellos, o sea uno de los empresarios de la red. La realidad es que era mejor tener una red con una gerencia a la deriva que tener una red bajo la gerencia de uno de los empresarios socios. Generalmente, las consecuencias de esta fase son desastrosas porque tarde o temprano surge una completa desconfianza hacia el socio gerente. El motivo de desconfianza más común es pensar que el socio gerente administra "jalando agua para su molino": Generalmente, se presenta un conflicto de magnitud y la red puede sucumbir ante dicho conflicto. Únicamente en los casos en que la red sobrevive al conflicto los empresarios deciden pasar a la fase 3.

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

En esta fase los empresarios deciden contratar un gerente de bajo costo. Generalmente, contratan a un recién egresado de una carrera de administración de empresas. En la mayoría de los casos, un gerente inexperto no funciona y pasa a desempeñar las funciones de un asistente. Hay que remarcar que las funciones de un gerente principalmente estarían orientadas a incrementar las ventas y a mantener una cartera de cobranzas sana, lo cual es sumamente difícil para un candidato sin experiencia. En esta fase la red también corre el peligro de desintegrarse por falta de una gerencia adecuada. Sin embargo, si la red logra sobrevivir a esta fase entonces pasa a la fase 4.

Fase 4. Está bien, contratamos a un profesional

En esta fase los empresarios finalmente contratan a un gerente experimentado, que generalmente es capaz de realizar lo que no han podido lograr los empresarios de manera individual por ejemplo: vender en nuevos nichos de mercado, exportar, y por supuesto recuperar cartera.

Es muy lamentable que en la mayoría de las redes se tenga que pasar por el patrón, porque existe un período de tiempo importante entre la fase 1 y la 4. Tiempo y dinero son desperdiciados al permitir que se presente este patrón, habiéndose podido pasar desde el principio a la fase 4.

Es importante que el articulador conozca este patrón para evitar que se presente. Para ello, el articulador debe comentar a los empresarios desde el principio que habrá un momento en la vida de la red en el cual sea necesario contratar a un gerente-administrador. De alguna manera, poder persuadir a los empresarios para que incluyan en su reglamento interno esta necesidad, sería un logro importante.

La lección aprendida es:

Sensibiliza a los empresarios desde el principio en la importancia de contratar a un gerente-administrador y, llegado el momento, apoya a los empresarios a reclutarlo.

Tiempo completo vs. tiempo parcial

Llegado el momento, el grupo deberá evaluar su capacidad económica para decidir el presupuesto disponible para contratar a un administrador profesional. En base a dicho presupuesto el administrador puede ser contratado bajo dos modalidades: tiempo completo o tiempo parcial.

Lo ideal es que el gerente administrador sea contratado a tiempo completo; sin embargo, en el caso de los empresarios micro, podría suceder que su presupuesto fuese insuficiente para contratar a un gerente-administrador a tiempo completo y, en dicho caso, habría que contratar a un gerente-administrador a tiempo parcial, el cual podría estar compartido con otras redes.

El perfil del gerente-administrador

El perfil ideal de conocimientos y capacidades para el gerente-administrador es el siguiente:

- ?? Experiencia profesional.
- ?? Experiencia empresarial en la misma industria.
- ?? Experiencia en marketing y ventas.
- ?? Experiencia en cobranza.
- ?? Experiencia gerencial.

Funciones del gerente-administrador

Las funciones del gerente administrador son las siguientes:

- ?? Constitución jurídica de la red.
- ?? Elaborar el plan de operación de la red para el primer año.
- ?? Gestión de la red.
- ?? Contacto con proveedores y clientes.
- ?? Incrementar el volumen de negocios de la red.
- ?? Sentar las bases para el desarrollo de la organización.
- ?? Definición de políticas y procedimientos.
- ?? Definición de perfiles de puestos.
- ?? Reclutamiento y selección de personal.

El reclutamiento del gerente-administrador

El reclutamiento del gerente administrador debe ser realizado por los empresarios con el apoyo del articulador.

De manera general, las actividades que deben realizarse para reclutar al administrador son las siguientes:

- ?? Elaboración del perfil del gerente-administrador.
- ?? Búsqueda de candidatos en base al perfil.
- ?? Entrevista de candidatos por el articulador.
- ?? Preselección de candidatos.
- ?? Evaluación de los candidatos preseleccionados con los empresarios.
- ?? Formación de una terna de candidatos elegibles.
- ?? Entrevista a la terna por parte de los empresarios.
- ?? Selección del candidato por parte de los empresarios.
- ?? Contratación del gerente-administrador.

La estrategia de contratación del gerente administrador puede ser la siguiente:

- ?? Primer contrato a prueba por tres meses.
- ?? Segundo contrato por un año.
- ?? Contrato por tiempo indefinido.

La inducción del gerente-administrador debe de ser llevada a acabo con el apoyo del articulador.

No es de extrañar que durante esta etapa los empresarios postulen al articulador como gerente-administrador de la red. Sin embargo hay que estar alertas a este patrón porque no siempre el articulador tiene el perfil a cubrir por el gerente administrador. Es decir, un magnífico articulador podría ser un pésimo gerente-administrador.

3.4.5.3 LA INDEPENDIZACIÓN DE LA RED

Una vez contratado el gerente administrador la red se ve fortalecida en su administración y guía.

De hecho, en esta etapa el articulador empieza a dejar de tener sentido, a pesar de que durante las etapas previas su papel fue determinante.

En esta etapa, el articulador debe cortar el cordón umbilical con la red y dejarla en las manos del gerente-administrador para su futuro desarrollo.

A partir de esta etapa, las visitas del articulador empiezan a ser cada vez más espaciadas para que el gerente-administrador tome completa posesión de la red y para que el articulador se pueda dedicar al desarrollo de nuevas redes.

3.4.5.4 TÉCNICAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE REDES DE EMPRESAS Y ARTICULADORES

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

En este paso, el articulador ha dejado la gestión de la red en las manos del gerente-administrador y el vínculo que queda entre el articulador y la red es el de seguimiento y evaluación.

Objetivo

Generar la información necesaria y suficiente para que las entidades responsables puedan tomar las decisiones que les corresponden en los tiempos oportunos.

Necesidad de evaluación

El seguimiento y evaluación es un proceso importante para medir el desempeño, sobre todo en los programas nuevos para los cuales constituye un instrumento de control que facilita ir ajustando el desarrollo del programa hacia los objetivos trazados.

En los programas nuevos, generalmente se presentan contingencias que obstruyen y a veces llegan a paralizar el buen desarrollo del programa. En estos casos, el seguimiento y la evaluación a tiempo ayuda a destrabar los obstáculos que afectan al buen desarrollo del programa.

Los objetivos del proceso de evaluación son:

- ?? Retroalimentar en el terreno al personal de articulación para la mejora de su desempeño.
- ?? Elaborar el plan de trabajo de cada articulador para el siguiente semestre.
- ?? Mejorar el nivel de desarrollo y la calidad del desarrollo de las redes de PyMEs atendidas por los articuladores.

Niveles de evaluación

Los niveles en que se sugiere se apliquen instrumentos de seguimiento y evaluación son:

- ?? **Empresa**: Se busca conocer la evolución de la empresa desde que forma parte de una red.
- ?? **Red**: Se pretende conocer el desarrollo y evolución de la red, así como planear su desarrollo futuro.
- ?? **Programa**: Se busca conocer la evolución del programa y los impactos generados.

Se sugiere que la evaluación cubra las dimensiones cualitativa y cuantitativa de la siguiente forma:

NIVEL	EMPRESA	RED	ARTICULADOR
Indicadores Cuantitativos.	Obtención de los resultados del plan de mejora individual.	Indicadores de logro del proyecto. Indicadores de impacto: Ventas, Exportaciones, Empleo, Capitalización	Obtención de los resultados del plan de articulación.
Indicadores Cualitativos.	Obtención de los resultados del plan de mejora individual.	Nivel de desarrollo . Calidad de desarrollo. Indicadores de logro del proyecto.	Calidad de desempeño. Permanencia de las redes. Escalamiento de redes a clusters. Efecto imitación. Tipología del target.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

			Sostenibilidad del articulador.
--	--	--	---------------------------------

Breve descripción de algunos instrumentos de evaluación

A continuación, se proporciona una brevísima descripción de algunos instrumentos de seguimiento y evaluación utilizados por el autor en Nicaragua y en la Región Andina.

?? **NET (Network Evaluation Tool)**

?? **BRET (Broker Evaluation Tool)**

NET (Network Evaluation Tool)

La primera versión de la herramienta y una prueba piloto se desarrollaron como un resultado del proyecto ONUDI en Honduras durante 1995-1997.

Una segunda versión de la herramienta fue desarrollada en el año 2000 bajo los auspicios del proyecto ONUDI en Nicaragua¹¹¹ con el propósito de entrenar a 30 articuladores de las instituciones asociadas al proyecto, así como para evaluar el nivel de desempeño de los articuladores del proyecto ONUDI y el nivel de desarrollo de las redes atendidas.¹¹² Posteriormente, NET fue aplicado para evaluar el nivel de desarrollo de las redes atendidas en la Región Andina.¹¹³

Durante las evaluaciones mencionadas se logró el afinar la herramienta de evaluación.

El instrumento mide el avance de la red en cada una de las etapas de su desarrollo y proporciona un indicador de las etapas cubiertas.

NET es un arreglo matricial compuesto por:

?? Las cinco etapas¹¹⁴ de desarrollo de una red (que vienen a ser las columnas de la matriz): venta de la idea, desarrollo de una base inicial de confianza, desarrollo de acciones piloto, diseño del plan estratégico y consolidación e independización.

?? Siete criterios que se presentan a lo largo de todas las etapas (que vienen a ser los renglones de la matriz): cohesión, organización interna, FODA, capacidad de planeación, estructura productiva, capacidad económica y entorno institucional.

Para cada nivel de cada etapa y cada criterio se asigna una calificación que puede ser 0, 1, 2. El valor 0 se asigna cuando no se haya cubierto el nivel. El valor 1 se asigna cuando el nivel se ha cubierto de manera parcial, el valor 2 se asigna cuando el nivel se haya cubierto de manera completa.

El nivel de desarrollo de la red representa la máxima etapa de desarrollo que alcanzó la red. Éste se calcula identificando para cada criterio la última etapa de desarrollo alcanzada (a partir de la cual las calificaciones posteriores son iguales a cero). La suma promedio de los niveles de desarrollo de los 7 criterios representa el nivel de desarrollo de la red.

¹¹¹ Participaron en la afinación y aplicación de NET en 2000: Giovanna Ceglie, Marco Dini, Pastora Sandino, Leonardo Iacovone, Tommaso Ciarli y el autor de este libro.

¹¹² Se realizaron dos evaluaciones del nivel de desempeño de los articuladores, así como del nivel de desarrollo y calidad de desarrollo de las redes atendidas en septiembre de 2000 y en abril de 2001.

¹¹³ En Trujillo, Perú, (MINKA) y en Cali, Colombia, (CDP) en noviembre de 2001 y en junio de 2002.

¹¹⁴ Para cada una de las 5 etapas se consideran dos niveles.

La calidad de desarrollo de la red representa la eficiencia con la cual se ha trabajado en cada una de las etapas (es un buen indicador para estimar la calidad de los trabajos del articulador). Éste se calcula sumando los valores de cada criterio a través de todos los niveles de las 5 etapas. La suma promedio de la calidad de desarrollo de cada criterio representa la calidad de desarrollo de la red.

En el Anexo Documental se integra el modelo de los formatos específicos de NET (Anexo 1, Figura 19). También se presenta un ejemplo del tipo de resultados gráficos que genera en los cuales puede observarse el nivel de desarrollo y la calidad de desarrollo para cada criterio específico (Anexo 1, Figura 20).

BRET (Broker Evaluation Tool)

La herramienta fue desarrollada en el año 2000 bajo los auspicios del proyecto ONUDI en Nicaragua¹¹⁵ con el propósito de entrenar a 30 articuladores de las instituciones asociadas al proyecto, así como para evaluar el nivel de desempeño de los articuladores del proyecto ONUDI y el nivel de desarrollo de las redes atendidas.¹¹⁶ Posteriormente, BRET fue aplicada para evaluar el nivel de desarrollo de las redes atendidas en la Región Andina.¹¹⁷

En BRET, cada articulador es evaluado a través del proyecto de red que viene atendiendo.

La evaluación se realiza en base a la calificación de los siguientes cinco criterios¹¹⁸: Resultados, Interacción, Orden, Formación de Recursos Humanos y Desarrollo Profesional.

La mecánica de calificación considera:

- ?? Una fase de calificación donde se asignan puntajes a cada uno de los criterios de evaluación.
- ?? Una fase de documentación donde se soportan por escrito las evidencias que justifican cada una de las calificaciones asignadas.

Para calificar cada criterio, se realiza una entrevista con el articulador y se asigna un primer puntaje de acuerdo con las evidencias que mostró el articulador durante la entrevista. El puntaje asignado oscila entre 0 y 100.

Cada uno de los criterios de evaluación, a su vez, se subdivide en criterios muy específicos, los cuales pueden consultarse en los formatos de evaluación en el Anexo Documental (Anexo 1, Figura 21); sin embargo, el criterio correspondiente a resultados, a su vez, se subdivide en los siguientes criterios específicos:

- ?? Logro de objetivos de los planes semestrales de trabajo (tamaño del logro).¹¹⁹
- ?? Otros logros obtenidos no programados con resultados cuantificables.
- ?? Nivel de desarrollo de la Red (NET)
- ?? Calidad de desarrollo de la Red (NET)
- ?? Iniciativas documentadas para solución de problemas y conflictos del grupo.

¹¹⁵ Una primera versión de esta herramienta fue desarrollada por el autor de este libro en el año de 1998 para la evaluación del desempeño de personal gerencial.

¹¹⁶ Se realizaron dos evaluaciones del nivel de desempeño de los articuladores, así como del nivel de desarrollo y calidad de desarrollo de las redes atendidas en septiembre de 2000 y en abril de 2001.

¹¹⁷ En Trujillo, Perú, (MINKA) y en Cali, Colombia, (CDP) en noviembre de 2001 y en junio de 2002.

¹¹⁸ Véase formatos de evaluación en el Anexo 1.

¹¹⁹ El estándar de referencia de la evaluación es el plan de semestral de articulación, el cual fue elaborado al inicio del semestre por el articulador.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

El puntaje inicial de cada uno de los criterios fue ponderado por un factor de importancia relativa de la siguiente manera: Resultados 50%, Interacción 20%, Orden 20%, Formación de Recursos Humanos 5% y Desarrollo profesional 5%.

La calificación final de cada articulador se obtiene de la siguiente manera:

- ?? Se obtiene la suma de los puntajes de los criterios específicos, habiendo estimado una suma de puntajes para cada uno de los 5 criterios.
- ?? Cada suma de puntajes es multiplicada por el factor de ponderación correspondiente.
- ?? Se realiza la suma de los puntajes ponderados para obtener una calificación ponderada.
- ?? La calificación ponderada se divide entre el valor máximo posible y se multiplica por 100.

La definición de acciones de mejora

El resultado más importante del proceso de evaluación consiste en tomar conciencia de la situación que guarda el proceso de articulación y la definición de acciones para la mejora de dicho proceso.

Para la definición de acciones de mejora se necesita de dos ingredientes, a saber:

- ?? El análisis FODA del proceso de articulación.
- ?? La elaboración de un plan de mejora.

El análisis FODA es una reflexión de todo el proceso realizada con el articulador, con el propósito de definir: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El plan de mejora del proceso de articulación se elaborará por el articulador utilizando la metodología OVAR, ya descrita anteriormente.

La función del plan de mejora es facilitar el ordenamiento de conceptos que permita al articulador el tener una visión integral de la red para definir objetivos de mejora que le permitan en el muy corto plazo (menos de un año) lograr los ajustes necesarios para mejorar el proceso de articulación.

De manera esquemática, un plan de mejora es un arreglo matricial de columnas y renglones que integra tres componentes básicos:

- ?? Objetivo general (a realizar)
- ?? Objetivos de mejora (para el logro del objetivo general)
- ?? Variables de acción (o medios para el logro de cada uno de los objetivos de mejora)
- ?? Indicadores de gestión
- ?? Tablero de control

Tiempos requeridos para la realización de este proceso

La evaluación de las redes y de los articuladores con las herramientas antes descritas está compuesta de 3 grandes actividades las cuales se presentan a continuación indicando su duración:

Actividades preparatorias

- ?? Revisión de antecedentes, planes de trabajo de cada red atendida y logros alcanzados por cada articulador en cada red (1 día evaluador)

Evaluación en campo del articulador y de la red atendida

- ?? Evaluación del desempeño del articulador en cada red (1 día evaluador)

- ?? Evaluación de cada red (incluye visita a empresarios) (0.5 día evaluador)
- ?? Plan de mejora para cada articulador-red (0.5 día evaluador)

Elaboración del informe final

- ?? Interpretación de resultados y elaboración del reporte de evaluación de cada articulador y red atendida (1 día evaluador)

De esta manera, por cada red-articulador se requieren 2.0 días evaluador en campo y 2.0 días en gabinete. Periodo durante el cual se revisan los antecedentes, se interpretan los resultados obtenidos en campo y se elabora el informe final.

El evaluador

Considerando que el evaluador no puede ser juez y parte del proceso, queda descartada la posibilidad de que el articulador sea su propio evaluado. En consecuencia, el evaluador tendrá que ser un profesional externo con la experiencia y capacidad en el área para que pueda entender la situación en cada caso, así como para la interpretación de los resultados.

El autor del presente libro ha sido evaluador para medir el desempeño de las redes en Nicaragua, Colombia y Perú.

3.5 ALGUNOS LINEAMIENTOS PARA EL ENTRENAMIENTO DE ARTICULADORES

OBJETIVO

Lograr que los articuladores asimilen el paquete metodológico con una curva corta de aprendizaje y que desarrollen las capacidades y habilidades para la promoción y desarrollo de redes de PyMEs de manera efectiva.

CRITERIOS Y PASOS

El entrenamiento de articuladores lejos de ser una disciplina teórica, está soportado por el desarrollo de habilidades a través de un proceso de aprender haciendo.

En tal sentido, la articulación e integración productiva no se aprende en las universidades sino en el terreno, a través de un proceso de acompañamiento por profesionales que tiempo atrás aprendieron de la misma forma.

A continuación se enuncian tres pasos probados para el entrenamiento de articuladores:

- ?? Formación de articuladores a través de un taller de entrenamiento.
- ?? Seguimiento de proyectos a distancia.
- ?? Seguimiento y evaluación de proyectos en el terreno.

Taller de formación de articuladores

El primer paso para entrenar articuladores es transmitirles todo el marco teórico del proceso de articulación e integración productiva a través de un taller de entrenamiento con las siguientes características:

Objetivos

Creación de una primera masa crítica de articuladores profesionalizados en redes de PyMEs.

Elaboración de proyectos de acción por parte de los participantes, donde aplicarán los conocimientos aprendidos. En este sentido, al finalizar el taller cada participante habrá desarrollado un proyecto para la promoción de redes de PyMEs en sus respectivas regiones, así como un plan de acción para implementarlo.

Metodología de instrucción

El taller está basado en actividades de formación que se realizan en el aula y tutorías.

Actividades de formación: se utilizan métodos activos de aprendizaje como clases activas, trabajo en campo, estudio, discusión de casos, simulación de gestión, grupos de trabajo.

Tutorías: A lo largo del taller cada participante trabajará individualmente sus ejercicios y talleres, así como su respectivo proyecto de acción.

Duración

La experiencia de entrenamiento de articuladores en México, Centroamérica y la Región Andina ha permitido determinar que el taller debe tener una duración mínima de 6 días con una duración de sesenta horas, de las cuales 40 horas serán cubiertas en aula a lo largo de 6 días y 20 horas con trabajo en casa durante los cinco períodos de ínter módulo por parte de los participantes.

Proyectos de articulación

Uno de los resultados del taller será la elaboración de proyectos de acción por parte de los participantes. En este sentido, cada participante finalizará el taller con un proyecto y un plan de acción que le será de utilidad en la promoción de redes empresariales en su respectiva región.

Seguimiento de proyectos a distancia

El segundo paso para formar articuladores es proporcionarles un seguimiento post-taller con el propósito de retroalimentar sus proyectos de articulación

Objetivo

Apoyar a los articuladores a mejorar sus proyectos de articulación a través de una serie de recomendaciones que se le hacen llegar por vía de correo electrónico.

Duración

La retroalimentación se les debe enviar por lo menos 30 días después de haber cursado el taller con el propósito de que los articuladores ajusten sus proyectos de acción antes de llevarlos a la práctica.

Seguimiento y evaluación de proyectos en el terreno

El tercer paso de la formación de articuladores es el seguimiento en el terreno.

En esta fase se genera un proceso de aprendizaje muy importante y se destraban las dificultades y cuellos de botella que paralizan a los articuladores.

Objetivos

Como ya se mencionó en el paso anterior, los principales objetivos del proceso de seguimiento y evaluación en el terreno son:

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

- ?? Retroalimentar en el terreno al personal de articulación para la mejora de su desempeño.
- ?? Elaborar el plan de trabajo de cada articulador para el siguiente semestre.
- ?? Mejorar el nivel de desarrollo y la calidad del desarrollo de las Redes de PyMEs atendidas por los articuladores.

Duración

Como ya se comentó en el paso anterior, la duración del proceso de seguimiento y evaluación en el terreno es:

Por cada red-articulador se requieren 2.0 días evaluador en campo y 2.0 días en gabinete para revisar los antecedentes, interpretar los resultados obtenidos en campo y elaborar el informe final.

CAPÍTULO IV

DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA:

PRESENTACIÓN DE CASOS

4. 1. LA REGIÓN MACRO NORTE DEL PERÚ: LA EVOLUCIÓN DE UN PROYECTO REGIONAL CON IMPACTO NACIONAL

4.1.1 BREVE DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO ECONÓMICO PRODUCTIVO DE LA REGIÓN MACRO NORTE DEL PERÚ

La República del Perú está dividida, desde el punto de vista geográfico, en tres grandes regiones¹²⁰: norte, centro y sur.

Sobre la base del estudio realizado por MINKA¹²¹ la Región Macro Norte del Perú presenta las siguientes características:

COMPOSICIÓN

Está conformada por siete departamentos: Ancash, Amazonas, Cajamarca, La Libertad, Lambayeque, Piura y Tumbes.

SUPERFICIE OCUPADA

Tiene una extensión de 188,735.3 km², que representa el 15% del territorio nacional y abarca tres regiones naturales: costa, sierra, y selva.

Cuadro 1: Región Macro Norte: Área Geográfica

Sub Regiones	Área km ²	Porcentaje
ANCASH	35,877.0	19.0%
AMAZONAS	39,249.0	20.8%
CAJAMARCA	33,318.0	17.7%
LA LIBERTAD	25,499.0	13.5%
LAMBAYEQUE	14,231.3	7.5%
PIURA	3,589.2	1.9%
TUMBES	4,669.0	2.4%
REGION NORTE	188,735.3	100.0

Fuente: INEI, MINKA, Perú en Números.

POBLACIÓN

La Región Macro Norte concentra una población de un poco más de 7 millones de habitantes que representan el 29% del total de la población del país, con una densidad de 42 habitantes por cada km² que es superior a la densidad promedio del país: 19.3 habitantes por km².

Los departamentos de Cajamarca y Amazonas presentan el mayor porcentaje de población rural dentro de la Región Macro Norte, con el 72% y 65% respectivamente. Por otro lado, Tumbes, Piura y La Libertad presentan el mayor porcentaje de población urbana con el 88%, 70% y 69% respectivamente.

¹²⁰ Según el Plan Maestro de Desarrollo Turístico, elaborado por JICA y MITINCI en 1999.

¹²¹ III Foro Pobreza, Generación de Empleo e Ingresos, "Región Macro Norte Empleo e Ingresos", septiembre, 2000.

Cuadro 2: Región Macro Norte: Población

Sub Regiones	Población			Densidad Población
	TOTAL	Urbano	Rural	
ANCASH	1,056,733	57.0%	43.0%	29
AMAZONAS	398,582	36.0%	65.0%	10
CAJAMARCA	1,394,513	28.0%	72.0%	42
LA LIBERTAD	1,440,828	69.0%	32.0%	57
LAMBAYEQUE	1,071,771	69.0%	31.0%	75
PIURA	1,526,387	70.0%	30.0%	43
TUMBES	188,718	88.0%	12.0%	40
REGIÓN NORTE	7,077,532	60.0%	41.0%	42

Fuente: INEI, MINKA, Perú en Números.

Las principales concentraciones urbanas se encuentran en las ciudades costeras de la Región Macro Norte, lo cual se atribuye a la migración de la población del campo a la ciudad atraídos por los niveles de vida que ofrecen las áreas costeras por el relativo desarrollo industrial que presentan y por la concentración de las inversiones públicas. Este fenómeno social se agudizó en los setenta y se prolongó hasta la década de los ochenta con altos índices de migración del campo a la ciudad.

PRODUCTO INTERNO BRUTO

El PIB de la Macro Región Norte es de S/. 34,699,931¹²² miles de nuevos soles al año, cifra que expresada a precios constantes de 1979 es de S/. 98,589 miles nuevos soles al año y representa el 30.5% del PIB nacional.

La mayor aportación a la producción bruta regional proviene del departamento La Libertad en un 28%, a continuación se encuentra Lambayeque con 23%, coincidentemente estos dos departamentos presentan los mayores ingresos per cápita de la Región Macro Norte después de Tumbes.

El ingreso per cápita nominal regional en 1999 alcanzó un monto promedio anual de S/. 4,903 nuevos soles por habitante. Los departamentos de Cajamarca, Ancash, Amazonas y Piura se ubican por debajo del promedio: S/. 2,762, S/. 2,957, S/. 4,668 y S/. 4,245 de nuevos soles respectivamente. En consecuencia, en estos ámbitos están localizados los grupos sociales más vulnerables que se encuentran en condiciones de pobreza y extrema pobreza. En su mayoría, sobreviven de la actividad agrícola.

¹²² Datos de 1999.

Cuadro 3: Producción Bruta Regional e Ingreso per Cápita

Sub Regiones	PIB Nominal Miles de Soles	PIB a precios 1979 Miles de Soles	Ingreso Per Cápita Soles	Estructura PIB Porcentaje
ANCASH	3,125,021	10,492	2,957	9.0%
AMAZONAS	1,860,712	5,073	4,668	5.0%
CAJAMARCA	3,852,026	11,712	2,762	11.0%
LA LIBERTAD	9,578,064	24,814	6,648	28.0%
LAMBAYEQUE	8,149,054	21,639	7,603	23.0%
PIURA	6,480,043	20,177	4,245	19.0%
TUMBES	1,655,011	4,682	8,770	5.0%
REGIÓN NORTE	34,699,931	98,589	4,903	100.0%

Fuente: Perú en Números, ENEI, BCRP y MINKA.

Como puede observarse, el departamento de La Libertad es el que aporta el 26% del PIB generado en la Región Macro Norte.

Un hecho importante presentado en el estudio realizado por la Cámara de Comercio y Producción de La Libertad¹²³ lo constituye la complementariedad económica encontrada en los departamentos integrantes de la Región Macro Norte. Así, en Cajamarca y Amazonas predomina la actividad agrícola; en Tumbes, Ancash y Piura, la pesca. La Libertad es el principal departamento manufacturero, seguido de Lambayeque y Piura; finalmente, la actividad comercial es básica en Piura, Lambayeque y Tumbes. Esto permite visualizar un intercambio regional especializado complementario y más intenso en el futuro.

El estudio citado¹²⁴ muestra que dentro del sector manufacturero de la Región Macro Norte, el potencial de generación de empleo e ingresos, se encuentra en manufacturas de madera, lácteos, textiles (hilados pima, tejidos planos de algodón pima, camisas de tejido de punto de algodón pima, tejidos de lana/alpaca, confección de ropa sport, etc.); así como en la rama metalmecánica (equipos, carrocerías, partes y piezas); industrialización de piel de ovinos y caprinos (artículos de cuero, calzado, carteras, etc.); y en la producción de dulces y alfajores.

Dentro de las actividades de la industria de manufactura en el departamento de La Libertad el sector cuero y calzado participa con una planta instalada de 2,000 industrias y con un valor de cerca de 200 millones de dólares norteamericanos.

De acuerdo con la investigación realizada por MINKA dentro del sector cuero y calzado¹²⁵, se encontró que el principal conglomerado de fabricantes de calzado del departamento La Libertad se encuentra en el distrito "El Porvenir", en la periferia de la ciudad de Trujillo.

¹²³ Cámara de Comercio y Producción de La Libertad, "Macro Norte: Situación Actual y Potencial de Desarrollo", Julio de 2001.

¹²⁴ Cámara de Comercio y Producción de La Libertad, Op. Cit., 2001.

¹²⁵ MINKA, "Análisis Estratégico y Sistémico de la Industria del Calzado", Trujillo, Perú, 2000, p. 20.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

La investigación citada comenta que, en los años 1970 y 1980, había un gran conglomerado de la industria del calzado en La Libertad: el 54% de las empresas actualmente existentes nacieron en aquellas décadas¹²⁶.

La ventaja principal del sector de cuero y calzado es la existencia de conglomerados y las principales limitaciones están en el aprovisionamiento de materia prima, la falta de tecnificación y capitalización de las PyMEs, así como falta de información y conocimiento práctico de la comercialización internacional.¹²⁷

4.1.2 EL SECTOR CUERO Y CALZADO EN TRUJILLO Y SUS ALREDEDORES

Sobre la base de las investigaciones de MINKA¹²⁸, en el año 1994 el total de empresas de cuero y calzado, de pequeña escala, en el conglomerado de El Porvenir (Trujillo) era de **4,125** unidades productivas. Sin embargo otras ONG's publicaron cifras inferiores y superiores. Dicha diferencia resulta de la existencia del alto nivel de informalidad de este sector y la mortandad de las mismas.

La industria del calzado de Trujillo se caracteriza por constituir uno de los más grandes centros de distribución del Perú. Es un conglomerado de productores y comerciantes que se dedican a la confección y venta de calzado. Existen además en el conglomerado servicios especializados de modelaje, seriado, cosido, desbastado, capacitación e información, entre otros.¹²⁹

En la investigación realizada por MINKA¹³⁰, se presenta un análisis sistémico dentro del cual se caracteriza al conglomerado del calzado de la siguiente forma:

“Las numerosas fábricas del conglomerado están poco interrelacionadas por una cooperación horizontal, hay poco intercambio de informaciones relacionadas al trabajo y muy raramente realizan actividades conjuntas. Pero sí se puede observar un ‘dinamismo económico y tecnológico notorio, como redes de cooperación, eslabonamiento comercial y niveles de institucionalización.’¹³¹ Parece que ya hay primeras intenciones para intensificar la cooperación.”

“Por los escasos recursos económicos, las empresas de subsistencia tienen una capacidad muy baja de producción y de crecimiento. Las empresas de acumulación incipiente sólo tienen posibilidad de crecer en condiciones favorables. Las empresas de crecimiento relativo disponen de mano de obra calificada y especializada en cada estación de trabajo; entonces representan las empresas más dinámicas de la microindustria creciendo en el tiempo con pequeños márgenes de productividad. Las pequeñas industrias de calzado realizan ellas mismas también el diseño (80%) y la actividad de corte (100%), tienen incluso inventarios en tallas, colores y modelos (pocos por problemas de falta de maquinarias o equipos). Por lo tanto consiguen sostener su productividad.”

En el año 2000, MINKA realizó un censo entre las empresas del conglomerado de El Porvenir y encontró los siguientes hallazgos¹³²:

“En la provincia de Trujillo existen 1,816 empresas involucradas en la actividad del sector cuero y calzado; empresas productoras (1,105), proveedoras (451) y comercializadores (260). Donde el 50% se encuentra concentrado en el distrito de El Porvenir, el 33% en el distrito de Trujillo y el 17% restante dividido en los distritos de La Esperanza, Florencia de Mora, Huanchaco, Laredo, Moche y Víctor Larco Herrera.”

¹²⁶ CIEPD y MINKA, Trujillo, Perú, 1994, pp. 32-42.

¹²⁷ CIEPD y MINKA. Op. Cit., pp. 19-20 y 80-81.

¹²⁸ MINKA, Op. Cit., pp. 20-21.

¹²⁹ Carazo S. y Hurtado Erazo, 1998, pp. 43-47.

¹³⁰ MINKA, Op. Cit., pp. 21-22. Carazo S. y Hurtado Erazo, 1998, pp. 43-47.

¹³¹ Carazo, Op. Cit., pp. 40-45.

¹³² Según el último Directorio 99/00, editado por MINKA.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

“En cuanto al nivel de productores de calzado se estima que en el sector existen 1,641 empresas productoras, es decir, que el directorio sólo registra el 61% del total de productores. “

De acuerdo con los datos de dicho censo la estructura actual del sector cuero y calzado en la provincia de Trujillo se presenta en la siguiente tabla:

Cuadro 4: Estructura del Sector Cuero en Trujillo

Localidad	Proveedores	Productores	Comerciales	TOTAL
EL PORVENIR	231	686		917
LA ESPERANZA	51	99		150
TRUJILLO	155	179	260	594
FLORENCIA DE MORA	11	132		143
HUANCHACO	2			2
VICTOR LARCO		7		7
LAREDO		2		2
MOCHE	1			1
TOTAL	451	1,105	260	1,816
Por ciento	24.8%	60.8%	14.3%	

Fuente: Directorio Minka 99/00

Elaboración: Propia

La conclusión más importante de este análisis estadístico es que durante 1995 y 2000 **cerraron 2,309 unidades productivas**, habiendo disminuido la planta empresarial en un 56% entre 1994 y 2000. Según los estudios realizados por MINKA¹³³ solamente en el año 1998-1999 cerraron 219 empresas.

Dicha situación es interpretada por la presidente del consorcio industrial de calzado “La Alameda” en Trujillo de la siguiente manera:

“La presión de la competencia internacional, la estructura reducida del mercado, la drástica reducción coyuntural de la demanda nacional es más fuerte que la capacidad de competitividad derivada del conglomerado, de sus programas de apoyo y el desempeño innovador de sus agentes empresariales. En este proceso de quiebra de empresas, pequeñas y micros han desaparecido, particularmente las de menor dimensión empresarial; ello habría permitido, dentro de las empresas que han subsistido, evidencias de incremento de la productividad, sobre cuya base se sustenta el relanzamiento del sector, del calzado trujillano.”

“Las importaciones de calzado muestran, aunque se trata de productos muy disímiles que su precio medio -en especial de los productos calificados como “sayonaras”- cayó a menos de la mitad¹³⁴. La competencia internacional se empezó diversificar¹³⁵, no sólo compite con el calzado chino sino que se ha producido una

¹³³ MINKA, Indicadores Sectoriales del Sector Cuero y Calzado en la Provincia de Trujillo, Trujillo, Perú, 2000, pp. 98-99.

¹³⁴ El valor promedio por par de calzado proveniente del Asia disminuyó en 6.31 dólares en el primer semestre de 1997 a 3.06 dólares, es decir, decreció en un 53.70%.

¹³⁵ El total de importaciones de calzado en el primer semestre de 1997 fue de 1,643,356 pares, en el mismo período de 1998 se importaron 2,698,934 pares, lo cual representa un aumento del 63.29 %. En el primer semestre de 1997, se importaron

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

recomposición en la participación de los países de procedencia de las importaciones. Antes, China ocupaba el primer lugar en las importaciones, ahora Taiwán exporta al Perú un CIF total de 0.8 millones de dólares y llegan casi un millón de pares de calzado procedentes de ese país¹³⁶.”

- ?? En el año de 1988 el 86.8% de los productores de calzado de Trujillo¹³⁷ vieron decrecer sus ventas en forma alarmante con respecto al año pasado.
- ?? Se ha experimentado un aumento del contrabando por fronteras sur y norte.
- ?? Se han generado sobrecostos¹³⁸ que reducen drásticamente las utilidades.

Dicha situación es un reflejo de la situación nacional del sector la cual fue ampliamente analizada por MINKA¹³⁹, según se comenta a continuación:

“Coincidente con el incremento de las importaciones, las empresas nacionales han visto decrecer sus ventas en forma alarmante, según una encuesta realizada por INEI, en Lima, el 72.9% dice haber reducido sus ventas drásticamente en los primeros nueve meses de este año con relación a igual período de 1997, sin perspectivas de mejora para fines de año. En La Libertad esa cifra llega hasta el 86.8% de los entrevistados. Es importante señalar que a diferencia de años anteriores, los empresarios consultados por el INEI reconocen que el factor que más ha influido en la reducción de las ventas ha sido la presencia de productos importados (48.5%) y a pesar de la cruda situación que se enfrenta con la morosidad de los clientes (tiendas) este factor ha sido señalado por sólo el 21.80%.”

La problemática de las importaciones de calzado ha sido interpretada por MINKA de la siguiente forma:

El total de importaciones de calzado en 1997 sumaron un total de 3,978,195 pares de zapatos; en tanto que en 1998 se importaron un total 5,722,035 pares: lo cual representa un aumento de 43.83%.

Las importaciones provenientes del Asia crecieron en un 91% en el primer semestre de 1998, comparadas con igual periodo de 1997.

El valor promedio por par de calzado proveniente del Asia cayó en 6.31 dólares en el primer semestre de 1997 a 3.06 dólares, es decir disminuyó en un 53.70%.

Los productores más afectados por el aumento desproporcionado de las importaciones fueron los pequeños y microempresarios.

A manera de una primera conclusión a partir del análisis de los factores que afectaron la producción nacional de calzado en el periodo de referencia el 48.50% de los fabricantes afirmó que la importación masiva de calzado fue lo que más les afectó.

“De las doce mil empresas registradas en 1995 en la actividad productiva del calzado en todo el país¹⁴⁰, en el mes de septiembre de 1998, sólo el 38% se encontraba en actividad regular. La ciudad más afectada era Lima

815,047 pares de calzado de corte sintético, en el primer semestre de 1998 se importaron 1,883,286 pares, lo cual representa un aumento de 131%.

¹³⁶ Data del primer semestre de 1998. En un estudio realizado por consultores de CEPAL, sobre el sector de calzado de Franca, en Brasil, se observa que el precio promedio del calzado chino ha ido aumentando. Dichos consultores mencionan este dato para comprobar que los calzados orientales están en un proceso de “up grading” que está amenazando los productores situados en las franjas de mercado intermedias.

¹³⁷ Data de 1998.

¹³⁸ Los sobrecostos se generaron por: gastos de almacenamiento, exceso de inventarios y reducciones en los precios debido a la competencia.

¹³⁹ MINKA, *Situación del Sector Calzado a Nivel Nacional*, Trujillo, Perú, 1999.

¹⁴⁰ Fuente: SUNAT.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

con sólo un 29.48%, seguida de Trujillo con un 36.81%, Arequipa con 57.14% y Junín con un 71.21%. Es decir, que el 62% de las empresas han dejado de producir en forma definitiva o temporal en los últimos tres años.¹⁴¹

“Llevadas a cifras absolutas, se estima conservadoramente que en los tres últimos años, el sector ha perdido definitivamente alrededor de 27,000 puestos de trabajo, o sea un promedio de 9,000 por año. De continuar esta situación, la industria de calzado dejará de generar empleo y desaparecerá.”

De las empresas que fabricaban calzado en 1995 sólo lo sigue haciendo el 38%.

El uso de la capacidad instalada cayó del 38.60% en 1997 al 18.2% a septiembre de 1998.

El 72.39% de los fabricantes de calzado han disminuido su producción en 1998 con relación a 1997. El 53.14% de los fabricantes han reducido su producción en más del 25%.

En 1995, el 53.60% de las empresas tenía menos de 6 trabajadores; en 1998, el 77% tenía menos de 6 trabajadores.

En el periodo 1997-99 se perdieron aproximadamente 27,000 puestos de trabajo.

No cabe duda de que la situación del sector calzado en el Perú, en general, y en Trujillo en particular muestra evidencias de ser un tejido industrial afectado seriamente por la internacionalización. Por tal razón, MINKA, consciente de dicha problemática, inició desde el año 2000 la búsqueda de esquemas de reorganización de PyMEs como una estrategia de sobrevivencia. Por estas razones dicha organización entró en contacto con el Proyecto Regional sobre Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina, ejecutado por la CEPAL y financiado por la Cooperación Italiana con el propósito de tener acceso a todo el marco metodológico para poder intervenir en el sector calzado con sistemas de acción conjunta y cooperación inter empresarial.

4.1.3 MINKA Y LA ARTICULACIÓN DE REDES DE PYMES

A continuación, se presenta una breve descripción de MINKA, así como de la creación del proyecto subregional denominado CALZANDINO y el programa de articulación de redes de PyMEs en el área de Trujillo.

MINKA¹⁴²

MINKA es una institución privada de promoción del desarrollo fundada en 1987 con gran experiencia en el desarrollo y ejecución de proyectos de desarrollo. En el campo de la pequeña empresa brinda servicios especializados de consultoría, capacitación, investigación e información.

MINKA tiene por misión promover el desarrollo empresarial potenciando la competitividad de los conglomerados de pequeñas empresas. Su visión es ofrecer propuestas, proyectos y servicios empresariales y educativos que impulsen el desarrollo regional.

Reseña Histórica

MINKA se fundó en agosto de 1987. Los fundadores son profesionales de diversas disciplinas vinculadas al desarrollo regional.

¹⁴¹ Fuente: Investigación sobre la situación de la industria del calzado, INEI, PROMPEX, septiembre de 1998.

¹⁴² Tomado de la Memoria de Labores de MINKA, 1998-2000.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

A partir de entonces, la organización ha desarrollado proyectos de fomento a la pequeña empresa en campos como la capacitación, la asistencia técnica, información, e investigación y ha desarrollado vínculos con una serie de instituciones de la sociedad civil y organismos de cooperación internacional. A principios de los noventa, MINKA efectuó la primera investigación en el Perú con el concepto de "cluster", cuyo resultado permitió visualizar la importancia de la industria del calzado y las ventajas de su existencia como conglomerado. El estudio determinó que, desde los años sesenta, el sector calzado venía contribuyendo considerablemente al crecimiento de la región La Libertad desde el punto de vista de generación de empleo e ingresos. Desde entonces, MINKA ha desarrollado y publicado una serie de investigaciones con el enfoque de "clusters" en diversas regiones del Perú.

Desde 1995, en convenio con la Asociación de Exportadores (ADEX) USAID-MSP y con el apoyo de la Cooperación Técnica Austriaca, MINKA ha venido aplicando un programa de apoyo a la micro y pequeña empresa en el sector calzado en Trujillo, el cual es ejecutado por un gabinete técnico de especialistas en producción de calzado, así como por expertos internacionales.

La experiencia adquirida en estos proyectos permitió a MINKA profundizar en el conocimiento de las principales características y problemáticas del conglomerado de las pequeñas y microempresas productoras de calzado, así como determinar su alta tasa de crecimiento, tanto en unidades económicas como en niveles de producción y productividad.

MINKA, basándose en su experiencia de promoción empresarial, ha decidido apoyar estratégicamente a las PyMEs incentivando las redes empresariales en diversos sectores, ampliando su estrategia de intervención hacia conglomerados con potencial alrededor de cadenas productivas.

Principios de intervención

- ?? Intervenir en aglomeraciones de PyMEs con potencial de desarrollo e impacto local.
- ?? Potenciar iniciativas empresariales que hagan viable la conformación y desarrollo de redes.
- ?? Fomento a la construcción de confianza y cooperación interinstitucional para viabilizar estrategias de intervención que movilicen la mayor cantidad de recursos locales.
- ?? Dinamizar una tecnología intensiva en prácticas medioambientales sustentables.
- ?? Lograr una alta especialización en la realización y prestación de servicios de desarrollo empresarial y fomento a la innovación.
- ?? Generar espacios para la participación ciudadana y la democracia.

La capacidad operativa de MINKA se ha fortalecido desde el punto de vista de contar con personal especializado, equipamiento y una dinámica orientada hacia la sostenibilidad. Su capacidad operativa se expresa también en la movilización de recursos locales y su articulación interinstitucional y empresarial. La movilización de recursos locales se sustenta en la confianza de los actores empresariales, la articulación interinstitucional y la prestación de servicios. La inserción de la entidad en el entorno empresarial es fundamental para el éxito de sus proyectos. Decenas de proyectos con diversos organismos internacionales muestran la capacidad y eficiencia de MINKA para contribuir al desarrollo en el Perú.

El proyecto CALZANDINO¹⁴³

Entre los días 12 y 13 de octubre de 1999, MINKA organizó en la ciudad de Trujillo, Perú, el Simposio Internacional "Globalización y Competitividad Sistémica", al cual invitó a Instituciones de Bolivia, Ecuador y Colombia, con las que venía desde hace aproximadamente dos años coordinando y actuando en intercambio

¹⁴³ Véase CALZANDINO: Proyecto Internacional de Fomento de la Competitividad del Calzado en los Países de la Comunidad Andina.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

de información, pasantías de técnicos y profesionales y la asistencia a ferias especializadas en cuero, calzado y sucedáneos.

Como resultado del Simposio, con la participación de consultores internacionales del Instituto de Paz y Desarrollo de la Universidad de Duisburg de Alemania y de la Universidad del Valle de Río Dos Sinos del Brasil, se suscribió el Convenio Interinstitucional Subregional Andino signado por las siguientes instituciones: la Corporación de Desarrollo Productivo del Cuero Calzado y Marroquinería (CDP) de Colombia, el Instituto Tecnológico de la Industria del Cuero de Cotacachi (ITEIC) del Ecuador, el Instituto para el Desarrollo de la Pequeña Unidad Productiva (IDEPRO) de Bolivia y MINKA, Centro de Investigación, Estudio y Promoción del Desarrollo de Perú. Dicho Convenio dio a luz a la iniciativa que luego se denominaría CALZANDINO.

En el marco de dicho Convenio, se generó el proyecto sobre competitividad de la industria del calzado de los países de la Región Andina, el cual fue denominado CALZANDINO. Su primera versión fue aprobada en Trujillo, edición a la cual se incorporaría mayor información del potencial de cada uno de los ámbitos locales de intervención.

Entre los objetivos, estrategias y acciones comunes coordinadas por CALZANDINO se encuentra el desarrollo productivo y tecnológico, la articulación de redes empresariales y la comercialización de productos del sector.

El objetivo general de CALZANDINO es propiciar un proceso de desarrollo competitivo del cuero, el calzado y sus derivados, articulando la cadena productiva y la formación de recurso humano a nivel subregional y fortaleciendo el mercado local y externo.

La estrategia se sustenta en desarrollar las ventajas competitivas locales de regiones descentralizadas de Ecuador, Bolivia, Perú, Colombia y Venezuela; aumentando la especialización de los conglomerados en estas regiones, articulando la cadena productiva y la formación de recursos humanos a nivel subregional andino, cuyo mercado debe ser atendido competitivamente en el marco de una competencia internacional globalizada. Un mercado de aproximadamente 100 millones de habitantes con un consumo per cápita promedio de 2 a 3 pares anuales, lo que representa una demanda de alrededor de 250 millones de pares de calzado al año.

Los principales resultados esperados del proyecto son:

- ?? Mejorar los niveles de ingreso de un millar de productores de calzado asistidos por el proyecto a tasas promedios del 5 % anual en los últimos tres años.
- ?? Consolidar el empleo en un millar de pequeñas unidades productivas de calzado que representan cerca de 6,000 puestos de trabajo y alrededor de 30,000 familias.
- ?? Incrementar gradualmente los niveles de producción y ventas hasta un 15 a 20 % anual a partir del tercer y cuarto año respectivamente.

El programa de articulación productiva de MINKA

Como resultado del tercer encuentro CALZANDINO, surgió el propósito común de establecer una red de "Tiendas CALZANDINO" que operarían en las ciudades capitales de los diferentes países. A raíz de esta iniciativa, fue muy importante poder realizar un seminario taller especializado para el entrenamiento de articuladores de redes de PyMEs para el sector cuero y calzado.

De esta manera, en febrero de 2001 en nombre de CALZANDINO, MINKA solicitó al Proyecto Regional sobre Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina, ejecutado por la CEPAL y financiado por la Cooperación Italiana el patrocinio para la impartición de un taller de formación de articuladores de redes de

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

PyMEs en Trujillo, Perú, el cual se realizaría del 11 al 16 de junio del año 2001 con la asistencia de participantes de los países andinos.

El propósito del taller fue formar a los articuladores de las instituciones afiliadas a CALZANDINO, los cuales están interesados en desarrollarse profesionalmente para la promoción, diseño, gestión y monitoreo de programas de fomento de redes de PyMEs dentro del sector cuero y calzado en la Región Andina (Colombia, Perú, Bolivia, Ecuador).

Asistieron 24 participantes integrados por: 14 profesionales procedentes de las cuatro instituciones de CALZANDINO y 10 provenientes de diversas instituciones de fomento y ONG's del departamento de La Libertad.

El resultado de dicho taller fue la elaboración de 16 proyectos de articulación. De acuerdo con la información proporcionada por las instituciones afiliadas a CALZANDINO (Acta del informe de Avance de la Junta directiva, IV Encuentro Internacional CALZANDINO, 24-28 de septiembre de 2001 y los informes de MINKA y CDP), en ese momento, 6 grupos de empresas habían logrado poner en marcha los proyectos respectivos.

A raíz del mencionado taller, MINKA logró entrenar a 3 articuladores y un coordinador de articulación, quienes empezaron a trabajar a partir de julio de 2001, con dedicación parcial en la articulación de redes de PyMEs.

Con los profesionales mencionados MINKA logró promover e iniciar tres proyectos de articulación en el sector cuero y calzado: CALZANIÑO, UNICAL y RECALT.

Para contribuir a consolidar dichos proyectos, el Proyecto Regional sobre Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina, ejecutado por la CEPAL y financiado por la Cooperación Italiana decidió acceder a la petición de MINKA que, en nombre de CALZANDINO, solicitó su apoyo para realizar actividades de seguimiento en el terreno.

Se realizaron dos misiones de seguimiento en el terreno para retroalimentar los tres proyectos articulados por MINKA:

Primera Misión: del 3 al 15 de diciembre de 2001.

Segunda Misión: del 1 al 30 de junio de 2002.

A través de ambas misiones se obtuvieron los siguientes resultados:

- ?? La evaluación del nivel de desempeño de los tres articuladores.
- ?? La descripción de los hitos más importantes que caracterizaron el desarrollo de las tres redes.
- ?? En análisis de fortalezas y debilidades de las redes evaluadas.
- ?? El nivel de desarrollo y la calidad de desarrollo de cada una de las tres redes.
- ?? El plan de articulación enero-diciembre de 2002.
- ?? El entrenamiento de nuevos articuladores.

En el caso de las redes articuladas en Trujillo, Perú, se observó que el proceso de articulación sostenido por MINKA ha despertado el interés del Ministerio del Trabajo, el que, a través de su brazo de intervención para el fomento empresarial, PROMPYME, ha proporcionado los siguientes apoyos:

- ?? Financiamiento del catálogo promocional de los empresarios y afiches, en noviembre de 2001.
- ?? Financiamiento de ruedas de negocios en Lima y Arequipa, en noviembre de 2001.
- ?? Financiamiento de taller de Formación de Articuladores de Redes de PyMEs, realizado en Trujillo en diciembre de 2001.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

- ?? Financiamiento de Cumbre Empresarial, realizada en Trujillo en diciembre de 2001.
- ?? Financiamiento de taller de Formación de Articuladores de redes de PyMEs, realizado en Cajamarca en junio de 2002.

Adicionalmente, se detectó el interés del Ministerio del Trabajo por impulsar el proceso de articulación de redes en otras regiones del Perú, como por ejemplo: la Región Macro Sur.

4.1.4 BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS PROYECTOS DE REDES IMPULSADOS CON EL APOYO DEL PROYECTO REGIONAL SOBRE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS INDUSTRIALES EN AMÉRICA LATINA, EJECUTADO POR LA CEPAL Y FINANCIADO POR LA COOPERACIÓN ITALIANA

En el período comprendido entre junio de 2001 y junio de 2002, con la colaboración de su equipo de articulación, MINKA participó en la promoción y desarrollo de tres proyectos de articulación de redes en el sector calzado y dos proyectos de entrenamiento de nuevos articuladores.

Los tres proyectos de articulación de redes son:

- ?? Red Empresarial de Calzado para Niños (CALZANIÑO)
- ?? Unión de Empresas de Calzado de Trujillo (UNICAL)
- ?? Red Empresarial de Calzado de Trujillo (RECALT)

En lo general, las tres redes se pueden caracterizar de la siguiente manera:

- ?? Están operando desde hace 8.6 meses, en promedio.
- ?? Entre las tres redes agrupan a 22 empresas de tamaño micro y pequeño.
- ?? Entre las 22 empresas integran una plantilla total de 231 trabajadores.
- ?? Las tres redes han desarrollado una base de confianza y cuentan con un reglamento interno y una mesa directiva desde hace unos 2.8 meses.
- ?? Los miembros de las tres redes aportan cuotas regulares y extraordinarias (las cuotas regulares mensuales captadas por las tres redes son aproximadamente USD \$128.00)
- ?? En promedio, los empresarios de las tres redes se reúnen cada 10 días.
- ?? Las 22 empresas asociadas tienen una capacidad de producción de 26,756 pares de calzado, en tanto que su producción real es de 15,077 pares mensuales. Por lo tanto el uso total de la capacidad instalada promedio es de 56%.¹⁴⁴
- ?? Los precios promedio de venta al mayoreo netos son USD \$11.50 por par.
- ?? Se ha estimado que el volumen de ventas conjunto anual es USD \$1,233,000; en consecuencia, el volumen de ventas mensual promedio es USD \$177,250.

En lo particular, la caracterización de cada una de las redes de acuerdo con los parámetros presentados se presenta en la siguiente Tabla:

¹⁴⁴ Este dato contrasta con el 38.60% en 1997 y el 18.2% en septiembre de 1998.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

INDICADOR	CALZANIÑO	UNICAL	RECALT	Total (Promedio)
Antigüedad en meses (desde su inicio hasta julio de 2002)	9.0	9.0	8.0	8.7
Num. Empresas	10	7	5	22
Num. Trabajadores	87	89	55	231
Especialidad	Niños	Damas	Caballeros	
Grado de Desarrollo a Junio de 2002	Proyecto piloto	Proyecto piloto	Proyecto piloto	
Aportaciones mensuales en US\$	\$57.97	\$40.58	\$28.99	\$127.54
Periodicidad de reuniones en días	7	15	7	10
Reglamento interno y elección mesa directiva desde (meses)	2.5	4	2	2.83
Capacidad de Producción Mensual (Pares)	9,416	9,576	7,764	26,756
Producción Mensual Real (Pares)	5,646	4,996	4,435	15,077
% uso de la Capacidad Instalada	0.60	0.52	0.57	0.56
Precio Promedio US\$	\$8.53	\$9.64	\$16.36	\$11.51
Ventas Anuales Promedio US\$	\$576,302	\$575,265	\$975,569	\$2,127,136
Ventas Mensales Promedio US\$	\$48,025	\$47,939	\$81,297	\$177,261

Fuente: Elaborado a partir de los datos de: "Evaluación y Seguimiento de Redes de PyMES en el Sector Cuero y Calzado en Trujillo, Perú y Cali, Colombia. Informe elaborado para el Proyecto Regional sobre Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina, ejecutado por la CEPAL y financiado por la Cooperación Italiana. Julio 2002

A continuación se presenta la descripción específica de cada una de las redes de referencia:

CALZANIÑO¹⁴⁵

La red está operando desde septiembre de 2001 y está integrada por 10 empresarios, quienes dan empleo a cerca de 87 trabajadores.

Las empresas integrantes de la red tienen una capacidad de producción de cerca de 9,400 pares mensuales y están trabajando al 60% de su capacidad instalada.

Las ventas anuales son: USD \$576,302.

El objetivo de la red es: comercialización de calzado para niño en el ámbito nacional.

El estado de avance de la red al mes de julio de 2002 es el siguiente:

En lo general

El grupo de empresarios ha desarrollado una base de confianza y ha empezado a vivir los resultados positivos de los proyectos piloto realizados sobre sus ventas y sobre sus costos.

- ?? Se encuentra en la fase de proyecto piloto.
- ?? Ha reforzado la base de confianza, tiene reglamento interno y aporta regularmente cuotas.
- ?? Ha realizado una compra de insumos.
- ?? Tiene que definir, aunque sea de manera preliminar, el proyecto de largo plazo.

¹⁴⁵ Véase López-Cerdán Ripoll, Carlos, "Evaluación y Seguimiento de Redes de PyMES en el Sector Cuero y Calzado en Trujillo, Perú y Cali, Colombia", Reporte elaborado para el Proyecto Regional sobre Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina, ejecutado por la CEPAL y financiado por la Cooperación Italiana, julio de 2002.

En lo particular

Ha sido una de las redes más beneficiadas en los proyectos piloto, porque los pedidos que se generaron en las ruedas de negocio de Arequipa y de Lima han sido en su mayoría de calzado para niño. La razón es que la red llevó productos con mucha innovación en suelas y elaboró una colección de acuerdo con moda de España e Italia.

UNICAL¹⁴⁶

La red está operando desde septiembre de 2001 y está integrada por 7 empresarios, los que dan empleo a unos 89 trabajadores.

Las empresas que conforman la red tienen una capacidad de producción de cerca de 9,500 pares mensuales y están trabajando al 52% de su capacidad instalada.

Las ventas anuales son: USD \$575,265.

El objetivo de la red es: lograr comercializar en mercados a los que grupo todavía no ha incursionado (Lima, Arequipa, Cajamarca)

El estado de avance de la red al mes de julio de 2002 es el siguiente:

En lo general

El grupo ha desarrollado una base de confianza y ha empezado a experimentar con proyectos piloto a través de los cuales ha logrado estimular sus ventas.

?? Se encuentra en la fase de proyecto piloto.

?? El grupo ha reforzado su base de confianza, tiene reglamento interno y aporta regularmente cuotas.

?? Ha realizado una primera compra de insumos.

?? Tiene que definir, aunque sea de manera preliminar, el proyecto de largo plazo.

En lo particular

Ha sido una red bien organizada que ha empezado a generar buenos resultados empresariales para sus integrantes.

RECALT¹⁴⁷

La red está operando desde octubre de 2001 y está integrada por 6 empresarios, quienes dan empleo a unos 55 trabajadores.

Las empresas de la red tienen una capacidad de producción de cerca de 7,700 pares mensuales y están trabajando al 57% e su capacidad instalada.

Las ventas anuales son USD \$975,500.

¹⁴⁶ Véase López-Cerdán Ripoll, Op. Cit., 2002.

¹⁴⁷ Véase López-Cerdán Ripoll, Op. Cit., 2002.

El objetivo de la red es: comercialización de calzado para caballero a nivel internacional.

El estado de avance de la red al mes de julio del 2002 es el siguiente:

En lo general

El grupo ha desarrollado una base de confianza y ha empezado a experimentar con proyectos piloto, sin embargo todavía no ha logrado un impacto sobre sus ventas.

?? Se encuentra en la fase de proyecto piloto.

?? El grupo ha reforzado su base de confianza, ha elaborado un reglamento interno y aporta regularmente cuotas.

?? Tiene que estimular sus ventas a través de los proyectos piloto, así como realizar algún proyecto de compra de insumos antes definir proyecto de largo plazo.

En lo particular

Ha sido una red que ha pasado por un proceso de reestructuración debido a las asimetrías que tenía de origen sobre todo en lo referente a las líneas de producción¹⁴⁸ de los socios, razón por la cual aún no ha podido generar resultados económicos a partir de los proyectos piloto.

Los tres proyectos de difusión y formación de nuevos articuladores son los siguientes:

Curso Taller de Formación de Articuladores.

En Trujillo, Perú, en diciembre de 2001, se impartió un taller intensivo sobre "Formación de Articuladores de Redes de PyMEs".

El taller se desarrolló a tiempo completo durante los días 3,4 y 5 de diciembre.

Se contó con la asistencia de 20 participantes¹⁴⁹ procedentes de ONG's del norte del Perú. Estuvieron representados los departamentos de: Cajamarca, Lambayeque, Ancash, Piura y Trujillo.

En particular, se contó con un participante procedente de Ambato, Ecuador, y de un participante procedente de Arequipa (Sur del Perú).

Al finalizar el taller, cinco de los participantes entregaron los primeros borradores de sus proyectos de articulación de redes, a saber:

Red de Comercialización de Frijol en la Provincia de Ascope.
Instituto de Desarrollo Regional Cesar Vallejo.

Red de Microempresas de Tejidos a Mano para la Exportación.
Consortio INSAEE y M&D Consultores, Ancash.

Formación de la Asociación "The Leaders of South Perú".
ONG "El Taller", Arequipa.

¹⁴⁸ Véase López-Cerdán Ripoll, Op. Cit., 2002.

¹⁴⁹ Véase López-Cerdán Ripoll, Op. Cit., 2002.

Formación de una Red para la Fabricación de Prendas de Vestir para Dama.
Instituto de Investigación y Promoción Regional, Chiclayo.

Desarrollo de una Red de Artesanías.
IDESI, Lambayeque.

Participación en la Cumbre Empresarial del Norte del Perú.

Con el propósito de motivar a los empresarios de la Región Macro Norte, MINKA y PROMPYME organizaron el día 14 de diciembre de 2001 una Cumbre Empresarial de la Macro Región del Norte del Perú con el tema: "La Integración de Redes de Valor como una Estrategia Competitiva para el Sector Agroalimentario y Agroindustrial del Norte del Perú".

Se contó con la asistencia de cerca de 500 empresarios del Norte del Perú.

El evento fue inaugurado y guiado por Don Fernando Villarán de la Puente, actual Ministro del Trabajo de la República del Perú.

En el presidium estuvieron presentes como conferencistas:

- ?? Francisco San Martín Baldwin, Presidente de MINKA.
- ?? Juan Infante, Director Ejecutivo de PROMPYME.
- ?? Carlos López Cerdán Ripoll, consultor de la CEPAL.
- ?? Rubén Ríos, Gerente de la Planta Procesadora.
- ?? Johnny Aguilar, Gerente de la empresa: Suelas y Prefabricados para Calzado.

Curso Taller de Formación de Nuevos Articuladores.

Con el propósito de multiplicar el número de articuladores profesionalizados para intervenir en el Norte del Perú en proyectos de redes de PyMEs, se impartió un segundo taller intensivo sobre "Formación de Articuladores".

El taller se impartió en Cajamarca, Perú, a tiempo completo durante los días 12, 13 y 14 de junio del 2002.

Cajamarca es una de las principales cuencas productoras de leche y sus derivados en el norte del Perú.

Se contó con la asistencia de 25 participantes¹⁵⁰ procedentes de varias ONGs del Norte del Perú, PROMPYME (órgano de intervención para las PyMEs del Ministerio de Trabajo), la Universidad de Cajamarca y MINKA, ONG del norte del Perú. Estuvieron representados los departamentos de: Cajamarca, Trujillo, Cuzco, Piura y Lima.

Al finalizar el taller cuatro de los participantes entregaron los primeros borradores de sus proyectos de articulación de redes, a saber:

Red de Queserías Rurales en el Distrito de Bamabamarca.
PROMPYME.

Reordenamiento del Acceso Físico del Conglomerado de Gamarra.
PROMPYME.

¹⁵⁰ Véase López-Cerdán Ripoll, Op. Cit., 2002.

Red de Productores de Tejido de Punto.
SENATI.

Red Empresarial de Ceramistas en Cajamarca.
CEDESCO.

4.1.5 LOS RESULTADOS ALCANZADOS Y EL IMPACTO LOGRADO

Resultados alcanzados por MINKA

En lo general, los resultados alcanzados tienen que ver con la detonación de un proceso tipo “bola de nieve” en el norte de Perú y algunos de los más importantes son los siguientes:

- ?? Tres redes de PyMEs funcionando en la etapa de proyecto piloto.
- ?? Tres articuladores adscriptos a MINKA, entrenados profesionalmente y con una experiencia de un año¹⁵¹.
- ?? Cuarenta y cinco profesionales, adscriptos a diferentes instituciones de fomento, entrenados para promover y desarrollar redes de PyMEs en el Norte del Perú.
- ?? Cooperación, apoyo e interés por parte de PROMPYME¹⁵².

Resultados alcanzados por las redes

Aunque las tres redes son muy jóvenes y se encuentran en la etapa de proyecto piloto ya han alcanzado algunos pequeños resultados los cuales convergen hacia el incremento en sus ventas y a la disminución de costos de materiales e insumos.

Estos logros han sido muy estimulantes para los 22 empresarios que integran las tres redes articuladas por MINKA, debido a la recesión por la que han pasado en los últimos 7 años¹⁵³, lo cual ha desacelerado sus ventas y en consecuencia se encuentran trabajando en promedio al 56% de su capacidad instalada.

En lo general, los resultados alcanzados se atribuyen al efecto positivo de los proyectos piloto y son:

- ?? Un incremento global de las ventas¹⁵⁴ por casi USD \$42,000 lo que representa un 2% de las ventas anuales de todo el grupo.
- ?? Una compra global de insumos para abastecer al pedido de los proyectos piloto, por casi USD \$7,500, cantidad que representa un 44% del total de insumos comprados. Se estima que el ahorro generado por dicha compra conjunta fue de un 10%.

En lo particular:

CALZANIÑO¹⁵⁵ fue la red más beneficiada por los proyectos piloto: el incremento en las ventas fue de USD \$33,500, cantidad que representa el 6% de sus ventas anuales.

Las colecciones que presentó en los show rooms de Lima y Arequipa gustaron mucho y el resultado fue la generación de ventas en ambos lugares.

¹⁵¹ Véase López-Cerdán Ripoll, Op. Cit., 2002.

¹⁵² PROMPYME es el brazo ejecutor de la política industrial del Perú.

¹⁵³ Véase el inciso que enmarca la situación del sector cuero y calzado en el ámbito nacional y regional.

¹⁵⁴ Generado por el estímulo de la demanda a través de los proyectos piloto.

¹⁵⁵ Véase López-Cerdán Ripoll, Op. Cit., 2002.

Show Room Arequipa

En Arequipa se tuvieron ventas por S/. 28,800 soles (USD \$9,555), las cuales estuvieron integradas por 720 pares que se vendieron, a dos grandes comercializadoras a un precio promedio de S/.40 soles el par.

Lima (Feria LANCAL¹⁵⁶):

Se estableció el contacto con una gran comercializadora de Lima, a la cual se le enviaron muestras después del show room de Arequipa. El cliente pagó por las muestras S/. 74,000 soles (USD \$24,000) El 25 de marzo llegaron los pedidos por un monto aproximado de 2,000 pares a un promedio de S/. 37 soles cada uno.

Adicionalmente, Francisco Contreras (socio de CALZANIÑO) obtuvo el premio del mejor diseño de zapato para niño durante el concurso de CALZAMODA, realizado en la ciudad de Trujillo en febrero de 2002.

CALZANIÑO realizó una compra conjunta de insumos para abastecer al pedido de los proyectos piloto, por casi USD \$6,000, cantidad que representa un 45% del total de insumos comprados. Se estima que el ahorro generado por dicha compra conjunta fue de un 10%.

UNICAL¹⁵⁷ logró incrementar sus ventas (gracias a los proyectos piloto) en casi USD \$8,500 que representan un 1% de sus ventas anuales.

Tuvo éxito en el show room de Arequipa; sin embargo, no tuvo éxito en Lima¹⁵⁸

Show Room Arequipa

Se lograron ventas por S/. 29,000 soles (USD \$8,406) que se distribuyeron entre cuatro de los socios. Esto quiere decir que hubo tres socios que no lograron colocar ventas; sin embargo, se lograron dar a conocer.

Lima (Feria LANCAL¹⁵⁹):

No lograron pedidos. Sólo se logro presencia. Desarrollaron juntos las hormas, compraron cuero, seleccionaron los colores.

UNICAL realizó una compra conjunta de insumos, para abastecer al pedido de los proyectos piloto, por casi USD \$1,420, cantidad que representa un 42% del total de insumos comprados. Se estima que el ahorro generado por dicha compra conjunta fue de un 10%.

RECALT¹⁶⁰ no logró incrementar sus ventas ni disminuir sus costos como resultado de los proyectos piloto.

La interpretación de dicha situación es que la red tuvo una reestructuración a finales de marzo de 2002 debido a las profundas asimetrías que tenía de origen. A raíz de dicha reestructuración, el avance de esta red se detuvo temporalmente. Sin embargo, es una red con gran potencial que integra a dos líderes naturales del sector.

¹⁵⁶ LANCAL (Lanzamiento de Calzado 21,22 y 23 de enero) El organizador es APEMEFAC.

¹⁵⁷ Véase López-Cerdán Ripoll, Op. Cit., 2002.

¹⁵⁸ En opinión del que elabora el presente reporte, debido a que no se supo interpretar las señales del mercado de Lima. En consecuencia, llevó una colección que no gustó en ese mercado.

¹⁵⁹ LANCAL (Lanzamiento de Calzado 21,22 y 23 de enero) El organizador es APEMEFAC.

¹⁶⁰ Véase López-Cerdán Ripoll, Op. Cit., 2002.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

Américo Sandoval (socio de RECALT) obtuvo el premio del mejor diseño de zapato para caballero durante el concurso de CALZAMODA realizado en la ciudad de Trujillo en febrero de 2002.

IMPACTO DE LOS PROYECTOS PILOTO SOBRE LAS VENTAS Y COSTOS DE LAS REDES

INDICADOR	CALZANINO	UNICAL	RECALT	Total (Promedio)
Impacto Proyectos Piloto Sobre Ventas (Show Rooms)				
Arequipa	\$9,555.00	\$8,405.80	\$0.00	\$17,960.80
Lima	\$24,000.00	\$0.00	\$0.00	\$24,000.00
Total Impacto en Ventas US\$	\$33,555.00	\$8,405.80	\$0.00	\$41,960.80
% de las ventas totales anuales	0.06	0.01	0.00	0.02
% de las ventas totales mensuales	0.70	0.18	0.00	0.24
Total Impacto en producción (pares producidos)	3,934	872	0	4,806
% Disminución de capacidad ociosa	1.02	0.61	0.00	0.56
Impacto Proyectos Piloto Sobre Costos (Compras Conjuntas)				
Total compras conjuntas de materia prima	\$6,000.00	\$1,417.33	0	\$7,417.33
Materia prima comprada	\$13,422.00	\$3,362.32	0	\$16,784.32
% del total de materia prima comprada	0.45	0.42	0	0.44

Fuente: Elaborado a partir de los datos de: "Evaluación y Seguimiento de Redes de PyMES en el Sector Cuero y Calzado en Trujillo, Perú y Cali, Colombia. Informe elaborado para el Proyecto Regional sobre Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina, ejecutado por la CEPAL y financiado por la Cooperación Italiana. Julio 2002

4.1.6 LOS OBSTÁCULOS ENCONTRADOS Y LAS SOLUCIONES ADOPTADAS

En lo general, el inicio de proceso de articulación fue difícil; sin embargo, después de casi doce meses continuos de articulación el proceso fluye bien.

En lo particular, los obstáculos enfrentados por los articuladores de MINKA fueron los siguientes:

Problema:

Debido a su formación técnica en ingeniería, tuvieron dificultades al principio, durante la fase de promoción, para vender la idea de las redes entre los empresarios foco de la promoción.

Solución:

Está claro que, si bien es cierto que existe un perfil para los articuladores, no en todos los casos es posible el encontrar en la región el perfil de ese tipo de promotor que debe ser el articulador. En el caso de MINKA los articuladores encontraron una magnífica solución a las dificultades que habían enfrentado para la promoción de la red y ésta fue la organización de un par de ruedas de negocios, a través de las cuales se logró comunicar el mensaje de las redes en el lenguaje que quieren escuchar los empresarios: "\$ales"¹⁶¹.

Problema:

Los articuladores no han podido propiciar la vinculación de los empresarios de las redes con el órgano de exportación peruano, PROMPEX.

¹⁶¹ Ventas en Inglés con la primera S sustituida por un signo de dólares.

Solución:

Este es un punto que todavía no se ha podido resolver y representa un escollo que está limitando al los empresarios de las redes el acceso a los apoyos que otorga el órgano oficial de fomento a las exportaciones peruanas.

Problema:

Hay dificultades por parte de la institución para cubrir el salario de los articuladores.

Solución:

En países que están pasando por una etapa de recesión no es fácil el costear los salarios de los profesionales que van a realizar la actividad de articulación. La solución consistió en trabajar con articuladores con dedicación parcial, quienes dedican al trabajo de articulación del 20 al 50 por ciento de su tiempo, en tanto que el resto lo dedican a otras actividades. La otra parte de la solución es la recomendación que se le hizo a MINKA en el sentido de que los empresarios de las redes deberían sufragar una parte del salario del articulador¹⁶².

Los obstáculos enfrentados por los empresarios de las redes fueron los siguientes:**CALZANIÑO**

- ?? Son débiles comercialmente. Sólo dos empresarios tienen puntos de ventas propios, el resto vende a comerciantes.
- ?? Tienen poca capacidad financiera.
- ?? Están trabajando al 61% de su capacidad instalada por falta de ventas.
- ?? Tienen un proceso productivo casi de tipo manual y los armadores cubren las tareas de armado y pegado de suelas y tacones.
- ?? Maquinaria antigua. Sólo cuentan con el equipo básico.
- ?? Poca promoción de sus productos con excepción de Francisco Contreras.

UNICAL

- ?? El grupo tiene capacidad ociosa ya que está trabajando al 53% de su capacidad instalada.
- ?? Son débiles comercialmente, a pesar de tener un punto de ventas propio.
- ?? Tienen procesos productivos casi de tipo manual.
- ?? Tienen un proceso de producción intermitente (no en serie)
- ?? El grupo no está preparado para mercados exigentes como el de Lima. Su zapato es de calidad intermedia.
- ?? Aunque son una red y se presentan con esa imagen, todavía realizan sus operaciones comerciales (compras y ventas) de manera individual.

¹⁶² Esta última solución la han adoptado los empresarios articulados por el CDP en Cali, Colombia.

RECALT

- ?? Están trabajando al 44% de su capacidad instalada por falta de ventas.
- ?? No han logrado todavía ventas ni compras conjuntas como red.
- ?? Tienen una baja cohesión como grupo.
- ?? No se han realizado todavía las visitas ínter empresa.
- ?? Casi todos los empresarios tienen un proceso de producción artesanal. Incluso los empresarios más grandes de la red no han iniciado la producción en ruedo.

Como podrá apreciarse, los obstáculos encontrados por las tres redes articuladas por MINKA son muy similares y por tal razón se presentan a continuación las soluciones adoptadas para las tres:

Con relación a la falta liquidez de los empresarios, así como a su debilidad comercial y la desaceleración de su capacidad de producción la lección aprendida fue la siguiente:

Solución:

Los proyectos piloto se dieron de manera temprana y todos ellos estuvieron orientados a estimular las ventas a través de la participación en ruedas de negocios y show rooms, así como a la reducción de costos a través de las compras conjuntas de insumos.

Con relación al proceso productivo, el cual es todavía de tipo artesanal, con un proceso de producción intermitente, la solución es tratar de trabajar con un proceso de producción en “ruedo¹⁶³” así como empezar a renovar la maquinaria vieja que se tiene y/o adquirir algunas máquinas especializadas. Sin embargo, esta solución debe surgir como un efecto del estímulo de la demanda de los productos y, en el caso de las tres redes articuladas por MINKA, todavía no llega ese momento.

Con relación a la carencia de instrumentos para promocionar sus productos la lección aprendida fue:

Solución:

Como parte de los proyectos piloto, los empresarios de las tres redes elaboraron un catálogo para promocionar sus productos. Dicho catálogo se elaboró en noviembre de 2001 para promocionar la colección de invierno y se volvió a publicar en junio de 2002 para promocionar la colección de primavera-verano; cabe mencionar que el segundo catálogo fue costado al 100% por los empresarios y sus proveedores.

Con relación a la estrategia de presentarse como red aunque todavía la actividad comercial se enfrenta individualmente la lección aprendida fue:

Solución:

No se ha querido forzar a los empresarios a que comercialicen sus productos de manera consolidada. Aunque la venta todavía la realicen todavía de manera individual, representa un gran avance que estén dispuestos a ofrecer una imagen común. Más adelante el propio mercado los va a obligar a realizar ventas consolidadas, sobre todo en el momento en que la magnitud de los pedidos los empiece a rebasar.

Con relación a que algunas de las empresas aún no están preparadas para un tipo de mercado exigente como el de Lima, la lección aprendida fue la siguiente:

¹⁶³ En Trujillo denominan sistema de producción en ruedo a un sistema de producción en línea.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

Solución:

Los empresarios tuvieron que asimilar que cuando se incursiona en nuevo mercado y no suena el timbre de la máquina registradora, significa que no se llevó el producto que quiere ese mercado. Los empresarios tuvieron que entender la importancia de interpretar las señales del mercado respecto a qué tipo de producto quiere. No siempre la vanguardia en diseño es la mejor estrategia. Hay que llevar lo que el mercado quiere comprar.

Con relación específica a **RECALT**, queda patente una serie de debilidades atribuibles a que no cumplieron cabalmente con la fase II (“Desarrollo de una Primera Base de Confianza”), debido a la reestructuración interna del dicho grupo; por tal razón, y como parte de la solución adoptada, se recomendó a dicha red cubrir los pasos omitidos.

4.1.7 LAS PERSPECTIVAS Y EL FUTURO DE LAS REDES EN LA MACRO NORTE DEL PERÚ

De acuerdo con los estudios realizados por MINKA¹⁶⁴, las grandes potencialidades de la región Macro Norte, basadas en su claro perfil productivo, que incluye sectores, corredores económicos y conglomerados; pueden ayudar a plasmar una estrategia que enlace la creación de empleo permanente y productivo (en sectores como el turismo, el agro, la agroindustria de exportación, las manufacturas, la artesanía) con el empleo temporal (infraestructura de transporte, educación, salud, servicios complementarios), mejorando así las condiciones para aumentar la calidad del empleo.

Principales Sectores	Conglomerados	Corredores Económicos
Turismo	Región Macro Norte	
Agro	Ajos, menestras, plantas medicinales, café, cacao.	?? Chiclayo, Jaén, Bagua, Chachapoyas, Tarapoto.
Agroindustria	Espárragos, caña de azúcar, frutales, algodón, lácteos	?? Trujillo, Jequetepeque, Cajamarca, Conde-bamba, Huamachuco.
Manufactura	Calzado, confecciones.	
Artesanía	Catacaos, Chulucanas.	?? Chimbote, Callejón de Huaylas, Conchucos.
Pecuario	Leche y complementarios.	?? Piura, Sullana, Talara, Tumbes.
Pesca, Acuicultura	Chimbote, Paita, langostinos.	
Minería, Hidrocarburos	Talara, Bayóvar.	

El futuro de las redes de PyMEs en la región Macro Norte del Perú depende de:

- ?? La existencia de conglomerados de PyMEs que sirvan como punto focal para la promoción para futuras redes de PyMEs.
- ?? La formación de una masa crítica de articuladores en otras instituciones de fomento con interés en participar en la promoción y desarrollo de redes de PyMEs en el Norte del Perú.
- ?? La capacidad de los articuladores de MIKA para empezar a trabajar en un segundo piso, es decir empezar a coordinar a los articuladores de las otras instituciones.

¹⁶⁴ III Foro Pobreza, Generación de Empleo e Ingresos, Op. Cit., 2000.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

Con relación al primer punto, en el mes de noviembre de 2001 MINKA realizó una propuesta de investigación para identificar los conglomerados de PyMEs existentes en la Macro Región Norte del Perú¹⁶⁵. En dicho documento, MINKA comentó que en las diversas regiones del territorio del Perú, desde hace muchos años las micro y pequeñas empresas han logrado vincularse formando conglomerados con especialización sectorial.

Este fenómeno se pone en evidencia en la región Macro Norte con la existencia de 24 conglomerados en las cercanías de Lambayeque, Cajamarca, Piura y Tumbes además de Trujillo que integran unas 9,199 empresas de acuerdo a la siguiente distribución:

Región	Numero de Conglomerados	No. PyMEs
Cajamarca	7	683
Lambayeque	6	4,014
Piura	6	1,410
Tumbes	5	3,092
	24	9,199

A continuación se presenta la identificación de los conglomerados por región de acuerdo con la propuesta de investigación elaborada por MINKA:

REGION CAJAMARCA¹⁶⁶.

Las PyMEs productoras de lácteos son las que destacan en esta región, por su productividad, especialización y flexibilidad.



CONGLOMERADO	PYMES	ENTORNO INSTITUCIONAL
• PRODUCTOS LACTEOS	160	• CIPAER • Cámara de Comercio
• TURISMO	150	• CEAEPAS, IDEAS
• PRODUCTORES DE AJO	200	• EDAC, RAIZ, CEDAS • Caja Rural
• CONFECCION DE TELAS EN TELAR	45	• Caja Municipal • Gremio Turístico
• TALLADO EN MARMOLINA	38	• U.Técnica de Cajamarca
• CARPINTERIAS METALICAS	40	• CARETUR, ASPADERUC
• TEJIDO EN FIBRA VEGETAL	50	• Asoc. Prod. de Lácteos

¹⁶⁵ MINKA, "Propuesta de Investigación de Conglomerados en la Macro Región Norte", nov. 2001.

¹⁶⁶ MINKA, Op. Cit. 2001.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

REGION DE LAMBAYEQUE¹⁶⁷

Los productores de menestras y cereales como, arroz y otros se encuentran en conglomerados, donde los pequeños productores cooperan para abastecer pedidos de grandes volúmenes que una pequeña empresa aislada no podría cumplir.



CONGLOMERADO	PYMES	ENTORNO
• PRENDAS DE VESTIR	371	• APIC, ASINPAL
• ARTESANIA		• Cámara de Comercio
• PRODUCTORES DE ARROZ	120	• SENATI, IDAL
• PRODUCTOS DE CAÑA DE AZUCAR	1,113	• CONAMYPE
• PRODUCTORES DE FRIJOL	646	• Caja Rural
• PRODUCTORES DE ALGODON	1,443	• Caja Municipal
	321	• Gremio de Artesanos
		• Gremio de Arroceros
		• U.de Lambayeque
		• Municipalidad

REGION PIURA¹⁶⁸

En esta región, uno de los conglomerados más representativos está compuesto por más de 400 PyMEs de cerámica ornamental; en el segundo conglomerado en importancia regional se encuentran las PyMEs fabricantes de joyas, fabricantes de sombreros de paja y por productores de frutas.



CONGLOMERADO	PYMES	ENTORNO
• CERAMICA ORNAMENTAL	400	• IDESI - PIURA
• FABRICANTES DE ESCOBA	50	• Asociación de Desarrollo.
• FABRICANTES DE JOYAS	300	• Cámara de Comercio
• PRODUCTOS EN PAJA TOQUILLA	500	• SENATI,
• FABRICANTES DE ARTESANIA	160	• IREBIDS, ALLPHA
• FRUTALES		• Caja Municipal
		• Gremio de Artesanos
		• U.N. De Piura
		• Municipalidad Distrital

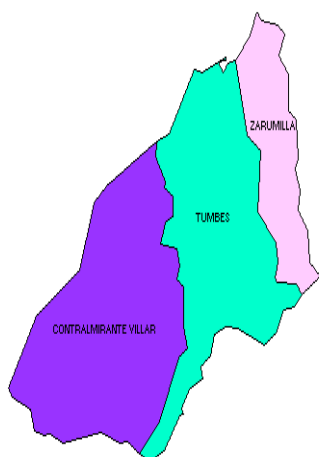
¹⁶⁷ MINKA, Op. Cit. 2001.

¹⁶⁸ MINKA, Op. Cit. 2001.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

REGION TUMBES¹⁶⁹

En esta región, se destacan las pequeñas empresas dedicadas a la crianza y congelado de langostinos, se estima que en la actualidad operan aproximadamente 122 pequeñas empresas.



CONGLOMERADO	EMPRESAS	ENTORNO
<ul style="list-style-type: none"> • CRIANZA Y CONGELADO DE LANGOSTINOS 	122	<ul style="list-style-type: none"> • ALPE • MITINCI - TUMBES • Asociación de Productores de Arroz.
<ul style="list-style-type: none"> • ARTESANIA EN PASAYA Y DESECHOS MARINOS 	40	<ul style="list-style-type: none"> • Cámara de Comercio • SENATI,
<ul style="list-style-type: none"> • PRODUCTORES DE MIEL, DERIVADOS 	80	<ul style="list-style-type: none"> • Caja Municipal • Gremio de Artesanos
<ul style="list-style-type: none"> • TURISMO • PRODUCTORES 	50	<ul style="list-style-type: none"> • U.N. De Tumbes
	2,800	<ul style="list-style-type: none"> • Municipalidad

En conclusión, se puede afirmar que en el Norte del Perú hay materia prima, en términos de tejido empresarial, para promover y desarrollar varias redes de PyMEs en las cuatro regiones.

En relación a la formación de articuladores, se puede afirmar que en el Norte del Perú se cuenta con 45 articuladores adicionales a los existentes en MINKA. Los cuales han sido entrenados para promover y desarrollar redes de PyMEs a través de la realización de dos talleres de formación acción llevados a cabo en Trujillo, Perú, en diciembre de 2001 y en Cajamarca, en junio de 2002.¹⁷⁰

De los respectivos talleres, se obtuvieron 9 proyectos de articulación de redes de PyMEs.

En conclusión, existe una masa crítica para la promoción de redes en el Norte del Perú; sin embargo, es necesario incrementarla aún más a través de la formación de un mayor número de profesionales.

Con relación al tercer punto: el cambio de nivel de articulación es una consecuencia derivada de los otros dos puntos y se refiere a la necesidad de que, a medida que crezca el número de instituciones y articuladores con interés en promover y desarrollar redes de PyMEs en el norte del Perú, los articuladores de MINKA tendrán que experimentar un desplazamiento de estilo gerencial que significa que éstos dejarán de trabajar en campo directamente con las PyMEs y empezarán a trabajar como coordinadores de los nuevos articuladores adscriptos a las instituciones que se asocien al proyecto.

En conclusión, existen condiciones para incrementar el trabajo de promoción y desarrollo de redes de PyMEs en el Norte del Perú; sin embargo, para consolidar dichas acciones es necesario que MINKA continúe siendo el motor que ha impulsado todo este proceso.

¹⁶⁹ MINKA, Op. Cit. 2001.

¹⁷⁰ Véase inciso correspondiente a las actividades de difusión.

4.2. EL SUR OCCIDENTE DE COLOMBIA: UN EJEMPLO DE REDES DE PYMES ORIENTADAS A LA EXPORTACIÓN

4.2.1 BREVE DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO ECONÓMICO PRODUCTIVO DEL VALLE DEL CAUCA.

El Valle del Cauca es uno de los 32 departamentos de la República del Colombia y está localizado en el sur occidente del país.

En lo general, presenta las siguientes características:

COMPOSICIÓN

Esta conformado por cinco regiones que, a su vez, integran a 40 municipios de los cuales Santiago de Cali es la capital:

Subregión Norte (16 Municipios):	Margen Derecha: Cartago, Ulloa, Alcalá, Obando, La Victoria, Zarzal. Margen Izquierda: Ansermanuevo, El Águila, El Cairo, Argelia, Toro, Versalles, La Unión, El Dovio, Bolívar, Roldanillo.
Subregión Centro (13 Municipios):	Margen Derecha: Tuluá, Bugalagrande, Andalucía, San Pedro, Buga, Guacarí, Ginebra, El Cerrito. Margen Izquierda: Restrepo, Trujillo, Río Frío, Yotoco, Darien.
Subregión Sur (10 Municipios):	Margen Derecha: Palmira, Pradera, Florida, Candelaria. Margen Izquierda: Vijes, Dagua, La Cumbre, Yumbo, Cali, Jamundí.
Subregión Oriente (2 Municipios):	Sevilla y Caicedonia
Subregión Pacífico (1 Municipio):	Buenaventura

SUPERFICIE OCUPADA

Tiene una extensión de 21,195 kilómetros cuadrados y representa el 1.85% del territorio nacional.

La distribución de la superficie, a nivel región, es la siguiente:

Cuadro 5: Valle del Cauca: Área Geográfica

Subregiones	Área km2	Por ciento
Norte	3,872	18.3%
Centro	6,023	28.4%
Sur	4,380	20.7%
Oriente	842	4.0%
Pacífico	6,078	28.7%
TOTAL	21,195	100.0%

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

POBLACIÓN

El Valle del Cauca tiene una población de 3.3¹⁷¹ millones de habitantes y representa un 10% de la población nacional.

La distribución de la población a nivel subregión se presenta en el siguiente cuadro. Obsérvese que dentro de la subregión sur, Santiago de Cali concentra más de la mitad de la población del Valle (1.6 millones de habitantes).

Cuadro 6: Valle del Cauca: Población

Subregiones	Población	Porcentaje
Norte	342,783	10.0%
Centro	459,464	14.0%
Sur	2,199,760	66.0%
Oriente	89,847	3.0%
Pacífico	227,478	7.0%
TOTAL	3,333,150	100.0

Fuente Censo Nacional de Población y Vivienda

PRODUCTO INTERNO BRUTO

El PIB del Valle del Cauca estimado para el año 2000 es de \$13, 296,258 (millones de pesos colombianos)¹⁷² El PIB del Valle del Cauca es el 11.8 % del PIB de la nación.

Dentro de la distribución del PIB¹⁷³ en la región, Cali y Yumbo concentran casi el 60% del PIB de todo El Valle:

Cali	\$6,648,129 millones de pesos colombianos (50.6% del PIB total del Valle)
Yumbo	\$1,076,997 millones de pesos colombianos (8.1% del PIB total del Valle)

El PIB del Valle del Cauca está compuesto, predominantemente, por el sector agrícola y el sector agroindustrial.

Dentro del sector agrícola, se destacan la caña de azúcar y la producción de fruta.

El Valle del Cauca es una de las principales regiones productoras de azúcar en el mundo: se siembran 150,000 hectáreas aproximadamente las cuales representan el 84% de la producción agrícola departamental y, dadas las características agro ecológicas del Valle, se puede cortar durante todo el año.

Como productor de frutas, el Valle del Cauca produce el 23% de la fruta del país.

¹⁷¹ Censo Nacional de Población y Vivienda.

¹⁷² La tasa cambiaria es 1 USD \$ = 2,700 \$ Colombianos.

¹⁷³ De la distribución del PIB de la región no se tienen datos oficiales, según la Subsecretaría de Estudios Socioeconómicos - Planeación Departamental. Los valores registrados corresponden al 93% del total del Valor Agregado Regional y están sujetos a ajustes una vez que se logre distribuir el PIB de los impuestos, subsidios, intermediación financiera y los servicios domésticos.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

Dentro del sector industrial, ocupa un lugar prioritario la agroindustria la cual aporta el 7% del PIB del Valle. Esta, a su vez, está compuesta por los ingenios azucareros y por la industria extractora de grasas y aceites vegetales y otras agroindustrias.

Con relación a los ingenios, existen en el Valle 9 centrales distribuidas a lo largo de todo su territorio (Ingenio Central Castilla, Providencia, La Cabaña, Manuelita, Mayagüez, Maria Luisa, Pichichi, Riopaila, San Carlos)

Con relación a la agroindustria, existe un conglomerado de 523 industrias en el municipio de Yumbo (colindante con la ciudad de Santiago de Cali) y conocido como la capital industrial del Valle del Cauca.

A continuación, con base a las interpretaciones del Departamento del Valle del Cauca¹⁷⁴, se comenta la evolución económica del Valle del Cauca desde la apertura de la economía colombiana al momento actual:

“La industria ha sido el sector productivo del Valle con más peso en el ámbito nacional. La región tuvo un gran auge en este sector bajo un modelo de sustitución de importaciones con un enfoque de mercado nacional. Sin embargo, la apertura económica golpeó a la industria que no se encontraba preparada para ella, haciendo que en su conjunto la economía de la región perdiera peso en el ámbito nacional.”

“El sector de la industria se había desarrollado en torno a los alimentos y bebidas, químicos, caucho y metalmecánica, y tuvo un marcado crecimiento hasta el año 1995.”

“A partir de ese momento, se vio afectado intensamente por las modificaciones arancelarias asociadas a la apertura. Entre 1990 y 1991, la tasa arancelaria promedio pasó del 44% al 12%. Así mismo, los productores de la región vieron un aumento sustancial en la competencia ocasionada por la política de importaciones que se estableció en Colombia. Situación que se volvió más compleja y difícil por el ambiente de reevaluación que se vive y por nuestra dependencia del mercado nacional que también sufre una caída muy importante en estos años afectando sustancialmente el desenvolvimiento económico del sector con sus consecuencias en términos de la evolución del empleo industrial en la región.”

“La actividad agrícola también disminuyó considerablemente a partir de la apertura, concentrándose en cultivos permanentes como el de la caña de azúcar y el café, disminuyendo su importancia en la participación del Producto Interno Bruto Regional y afectado por la importación de cultivos transitorios.”

“Las condiciones y situaciones descritas anteriormente, como es apenas lógico, tuvieron repercusiones en el comportamiento del empleo y la distribución del ingreso en la región llegando a aumentar la tasa de desempleo en la región hasta niveles antes nunca conocidos. “

Una buena aproximación de la actividad económica actual del Valle del Cauca se puede inferir del comportamiento de las exportaciones:

¹⁷⁴ Página Web del Departamento del Valle del Cauca www.vallecauca.gob.co.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

COMPORTAMIENTO DE LAS EXPORTACIONES EN EL VALLE DEL CAUCA			
1999			
		US\$ Dólares	Porcentaje
TOTAL		\$718,803,782	
Industria		\$699,303,782	0.97
	Alimentos y bebidas	\$249,085,469	0.36
	Azúcar	\$79,762,254	0.11
	Químico	\$101,456,059	0.15
	Metal mecánico	\$70,000,000	0.10
	Papel y cartón	\$70,000,000	0.10
	Textil confección	\$50,000,000	0.07
	Caucho	\$46,000,000	0.07
	Editorial y artes gráficas	\$33,000,000	0.05
	Agricultura, caza, silvicultura y pesca	\$19,500,000	0.03
	Camarones	\$16,000,000	0.82
	Agricultura	\$3,500,000	0.18

Fuente: Departamento del Valle del Cauca.

Del total de las exportaciones no tradicionales realizadas por Colombia en 1999, el Valle del Cauca participó con aproximadamente el 13%, es decir, USD \$707,049,518.

En la oferta exportable del Valle, la industria ocupa un primer lugar contribuyendo con el 96.7% (USD \$683,729,851) conformada por los siguientes sectores:

Alimentos y bebidas exportó durante 1999 un valor aproximado de USD \$249,085,469 que representa el 36.46%. Los principales destinos de estas exportaciones en orden de importancia son: Venezuela, Perú, Estados Unidos, Rusia y Ecuador.

El azúcar alcanzó exportaciones por un valor de USD \$121,042,110 que representan el 48.6% del total del sector de alimentos y bebidas. Los principales mercados fueron Venezuela, Perú, Rusia, Estados Unidos, Egipto y Ecuador. Así mismo, la confitería es un renglón que tiene un peso importante dentro del sector alimentos.

La industria química participó con el 14.84% alcanzando un valor de USD \$101,456,059. Los principales socios comerciales para este sector son Venezuela, Ecuador, Perú, Chile, Estados Unidos y Brasil.

La actividad metalmecánica contribuyó con el 10.2% de las exportaciones de la industria en el Valle del Cauca, representado cerca de setenta millones de dólares, aproximadamente. Los principales destinos para los productos de este sector son Venezuela, Estados Unidos, Perú, República Dominicana, Ecuador y Bolivia.

El sector papelerero envió al exterior aproximadamente 70 millones de dólares, que representan el 10.1%. Los principales destinos de exportación son Venezuela, Ecuador, Perú y Estados Unidos.

La rama textil y confecciones participó en las exportaciones industriales en un 6.94% con aproximadamente 50 millones de dólares. Los principales mercados de exportación son Estados Unidos que representa aproximadamente el 80% seguido por Venezuela y Chile.

El sector caucho tuvo una participación del 6.7% que representó exportaciones por un valor aproximado de USD \$46 millones. Los principales mercados de exportación son Venezuela, Brasil, Argentina, Ecuador y Perú.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

La industria editorial y artes gráficas alcanzó ventas por un valor de USD \$33 millones, es decir, con una participación del 4.9% que tuvo como países de destino a Ecuador, Argentina, México, Guatemala y Panamá.

Como segundo renglón de la oferta exportable regional se encuentra el sector “agricultura, caza, silvicultura y pesca” que contribuye con el 2.84% (USD \$ 20,105,134) de las exportaciones del Valle del Cauca. Se incluye dentro de este renglón las exportaciones de camarones que participaron con el 79% de las exportaciones de este sector, por un valor USD \$16 millones cuyos principales destinos fueron Estados Unidos (65.1%), España (34.4%) y Tailandia (0.04%). El sector agropecuario participa aproximadamente con un 18% por un valor de USD \$3.5 millones.

4.2.2 EL SECTOR CUERO Y CALZADO EN EL VALLE DEL CAUCA.

En Colombia, se produjeron, en 1998, 65 millones de pares de calzado; el Valle del Cauca participó con aproximadamente el 11% de la producción exportable, y se ha especializado en las líneas casuales y de calle principalmente. Se estima que en el Valle del Cauca existen cerca de 300 unidades productivas del calzado marroquinería y curtiembres. El CDP del cuero en Cali inició un proceso de comercialización orientado hacia mercados externos, luego de haber desarrollado procesos de nivelación de procesos productivos y de aseguramiento de la calidad, en un trabajo de concertación interinstitucional y con participación de la base empresarial representada a través del gremio de UNIVAC.

4.2.3 EL CDP Y LA ARTICULACIÓN DE REDES DE PYMES.

A continuación se presenta una breve descripción del CDP y el programa de articulación de redes de PyMEs en el área de Santiago de Cali.

EL CDP¹⁷⁵

En mayo de 1994, importantes instituciones del Valle del Cauca tales como la Alcaldía de Santiago de Cali, el Instituto Departamental para el Desarrollo Empresarial del Valle del Cauca (INDEVAL), la Universidad del Valle, la Fundación Carvajal, la Unión de Industriales Vallecaucanos del Calzado. (UNIVAC), crearon la Corporación de Desarrollo Productivo del Cuero, Calzado y Marroquinería (CDP) con sede en Santiago de Cali y reconocida como ente jurídico con la personería jurídica N° 0025 de julio del mismo año.

Misión

La misión del CDP es contribuir al incremento de la productividad y la competitividad en el sector de la curtición, calzado y marroquinería, a partir del desarrollo de pequeñas unidades industriales, articulando los diferentes niveles de la producción en el plano local, regional y nacional, mediante la capacitación, asesoría integral y asistencia técnica; divulgación e información tecnológica, desarrollo de productos, alquiler de maquinaria y venta de servicios; interrelacionando y articulando esfuerzos públicos y privados.

Objetivo General:

Fortalecer el desarrollo productivo, técnico y tecnológico, y en general de la gestión de las empresas del sector, ubicadas en el Valle del Cauca con el fin de elevar su productividad y su competitividad en los mercados nacionales e internacionales.

¹⁷⁵ Tomado de la Memoria de Labores 1998-2000.

Objetivos Específicos:

- ?? Mejorar los niveles de capacitación y adiestramiento del personal vinculado al sector.
- ?? Mejorar los niveles de productividad de las empresas mediante procesos de asesoría integral y asistencia técnica que conlleven al incremento en la rentabilidad de cada una de ellas.
- ?? Mejorar los niveles de calidad de los productos mediante el acceso a nuevas tecnologías en cuanto a equipos y procesos.
- ?? Mejorar las oportunidades en nuevos mercados mediante adecuada y oportuna información.
- ?? Como consecuencia de estos objetivos, se busca mejorar el nivel de vida de las personas vinculadas al sector.

Servicios

1. Asesoría integral y asistencia técnica.

Mediante un seguimiento continuo que un grupo de profesionales realiza en las empresa del sector, en las diferentes áreas y de acuerdo a sus necesidades particulares.

2. Capacitación técnica.

En los diferentes procesos productivos tales como diseño y modelaje, corte y troquelado, desbaste, guarnición, marroquinería y manejo de máquinas especializadas, de acuerdo con los requerimientos del mercado.

3. Divulgación información tecnológica.

Que permitan a los empresarios tomar decisiones acertadas en cuanto a diseños, moda, materiales, tecnología, precios y segmentos del mercado adecuados para sus productos.

4. Servicio de apoyo y alquiler de maquinaria.

Que facilitan el acceso a equipos de avanzada tecnología, sin necesidad de hacer altas inversiones en la compra de éstos, que permitan realizar procesos tales como diseño, modelaje y escalado por computador; troquelado, calibrado de pieles, costuras especializadas y en general partes del proceso productivo con excelente calidad y costos razonables.

Beneficiarios

Todas aquellas personas interesadas en el desarrollo y el mejoramiento del sector; vinculadas a él o con intenciones de hacerlo en forma competitiva, son posibles usuarios del CDP; empresarios trabajadores, estudiantes, investigadores, que requieran desarrollar alguna(s) de la(s) estrategia(s) planteada(s) y que se comprometan a seguir los lineamientos y reglamentos definidos para cada uno de los servicios ofrecidos.

- ?? Microempresas.
- ?? Pequeñas Empresas.
- ?? Personas Independientes.
- ?? Operarios.
- ?? Estudiantes Universitarios.
- ?? Estudiantes Bachilleres.
- ?? Tecnólogos y Técnicos.

El CDP es una de las cuatro instituciones fundadoras del proyecto subregional denominado **CALZANDINO**¹⁷⁶ ya descrito anteriormente.

¹⁷⁶ Véase CALZANDINO: Proyecto Internacional de Fomento de la Competitividad del calzado en los Países de la Comunidad Andina.

El programa de articulación productiva del CDP

En el año de 1999, el CDP del cuero estaba trabajando con un grupo de empresas que habían pasado por un proceso de nivelación técnica y de aseguramiento de la calidad.

Después de transcurrido cerca de un año y medio en el proceso de nivelación mencionado, las empresas se encontraban listas para vender y el mercado nacional estaba en recesión.

Por tal razón, el CDP planteó la estrategia de exportación como una salida.

De tal manera, el 25 de noviembre de 1999 se planteó el primer proyecto de exportación "EXPORCALI" con un grupo de empresarios dispuestos a cooperar y compartir sus esfuerzos en dicho objetivo.

Un año después, en noviembre de 2000, quien escribe este libro estableció contacto con el CDP e impartió un primer taller de inducción a las redes de PyMEs en Santiago de Cali. Dicha actividad fue auspiciada por el Centro de Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Cali.

El resultado de dicho taller fue la toma de conciencia del CDP de que EXPORCALI constituye una red de PyMEs, a la cual había estado impulsando a lo largo de un año a través de un proceso lógico y de sentido común.

Posteriormente, por medio del CDP, las otras tres instituciones de CALZANDINO tuvieron conocimiento del taller y en su tercer encuentro CALZANDINO, surgió un propósito común de establecer una red de "Tiendas CALZANDINO" que operaría en las ciudades capitales de los diferentes países. A raíz de esta iniciativa, resultó ser muy importante poder realizar un seminario taller especializado para el entrenamiento de articuladores de redes de PyMEs para el sector cuero y calzado.

De esta manera, en febrero de 2001 en nombre de CALZANDINO, se solicitó al Proyecto Regional sobre Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina, ejecutado por la CEPAL y financiado por la Cooperación Italiana, el patrocinio para la impartición de un taller de formación de articuladores de redes de PyMEs en Trujillo, Perú, el cual se realizó del 11 al 16 de junio de 2001, con la asistencia de participantes de los países andinos.

A raíz del mencionado taller el CDP logró entrenar a 3 articuladores quienes empezaron a trabajar a partir de julio de 2001 con dedicación parcial en la articulación de redes de PyMEs.

Con los profesionales mencionados, el CDP logró promover e iniciar un proyecto de articulación en el sector cuero y calzado adicional a EXPORCALI: STARGROUP.

Posteriormente, en diciembre de 2001 los articuladores del CDP inician dos proyectos más: REDIMCA y CERRICUR.

Para contribuir a consolidar dichos trabajos, el Proyecto Regional sobre Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina, ejecutado por la CEPAL y financiado por la Cooperación Italiana, decidió acceder a la petición de CDP que, en nombre de CALZANDINO, solicitó su apoyo para realizar actividades de seguimiento en el terreno.

Se realizaron dos misiones de seguimiento en el terreno para retroalimentar los tres proyectos articulados por CDP:

Primera Misión: del 25 de noviembre al 2 de diciembre de 2001.

Segunda Misión: del 14 al 30 de junio del 2002.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

A través de ambas misiones se obtuvieron los siguientes resultados:

- ?? La evaluación del nivel de desempeño de los articuladores.
- ?? La descripción de los hitos más importantes que caracterizaron el desarrollo de las cuatro redes.
- ?? El análisis de fortalezas y debilidades de las redes evaluadas.
- ?? El nivel de desarrollo y la calidad de desarrollo de cada una de las cuatro redes.
- ?? El plan de articulación enero-diciembre de 2002.
- ?? El entrenamiento de nuevos articuladores.

4.2.4 BREVE DESCRIPCIÓN DE LOS PROYECTOS DE REDES IMPULSADOS CON EL APOYO DEL PROYECTO REGIONAL SOBRE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS INDUSTRIALES EN AMÉRICA LATINA, EJECUTADO POR LA CEPAL Y FINANCIADO POR LA COOPERACIÓN ITALIANA.

En el período junio 2001 - junio 2002, con la colaboración de su equipo de articulación, el CDP participó en la promoción y desarrollo de cuatro proyectos de articulación de redes en el sector calzado y dos proyectos de entrenamiento de nuevos articuladores.

Los cuatro proyectos de articulación de redes son:

- ?? EXPORCALI.
- ?? STARGROUP.
- ?? REDIMCA.
- ?? CERRICUR.

En lo general, las cuatro redes se pueden caracterizar de la siguiente manera:

- ?? Están operando desde hace 8.0 meses¹⁷⁷.
- ?? Entre las cuatro redes agrupan a 32 empresas de tamaño pequeño.
- ?? Las 32 empresas integran una plantilla total de 401 trabajadores.
- ?? Dos de las cuatro redes han desarrollado una base de confianza y cuentan con un reglamento interno y una mesa directiva desde hace 2.5 meses¹⁷⁸.
- ?? Los miembros de las cuatro redes aportan cuotas regulares y extraordinarias (las cuotas regulares mensuales captadas por las cuatro redes suman USD \$1,690.00)
- ?? En promedio, los empresarios de las 4 redes se reúnen cada 7 días.
- ?? Tres¹⁷⁹ de las cuatro redes (27 empresas integradas) tienen una capacidad de producción de 54,820 unidades compuestas por 33,500 pares de calzado y 21,300 pieles, en tanto que su producción real es de

¹⁷⁷ Sin considerar a EXPORCALI, red que se constituyó antes de la intervención del Proyecto Regional sobre Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina, ejecutado por la CEPAL y financiado por la Cooperación Italiana y que tiene una antigüedad de 18 meses.

¹⁷⁸ STARGROUP Y REDIMCA.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

7,490 pares mensuales y 10, 650 pieles mensuales. Por lo tanto, el uso total de la capacidad instalada promedio es de un 33%.

?? Los precios promedio de venta al mayoreo netos son de USD \$18.74 por unidad (USD \$21.95 por par y USD \$31.00 por piel, respectivamente)

?? Se ha estimado que el volumen de ventas conjunto anual aproximado es de USD \$6.5 millones de dólares; en consecuencia, el volumen de ventas mensual promedio es de USD \$556,581.

En lo particular la caracterización de cada una de las redes de acuerdo con los parámetros presentado se presenta en la siguiente tabla:

INDICADORES REDES ARTICULADAS POR EL CDP

INDICADOR	EXPORCALI	STARGROUP	REDIMCA	CERRICUR	Total (Promedio)
Antigüedad en meses (desde su inicio hasta julio de 2002)	32.0	12.0	6.0	6.0	8.0
Num. Empresas	6	6	5	15	32
Num. Trabajadores	126	109	70	96	401
Especialidad	Damas	Damas	Insumos	Pieles	
Grado de Desarrollo a Junio de 2002	Proyecto estrateg	Proyecto piloto	Base Confianza	Promoción	
Aportaciones mensuales en US\$	\$240.00	\$300.00	\$1,000.00	\$150.00	\$1,690.00
Periodicidad de reuniones en días	7	7	7	7	7.00
Reglamento interno y elección mesa directiva desde (meses)		7	3		2.50
Capacidad de Producción Mensual (Pares)	18,000	15,500	(*)	21,320	54,820
Producción Mensual Real (Pares)	4,235	3,174	(*)	10,650	18,059
% uso de la Capacidad Instalada	0.24	0.20	0.63	0.50	0.33
Precio Promedio US\$	\$23.0	\$20.9	(*)	\$31.0	\$18.74
Ventas Anuales Promedio US\$	\$1,218,737	\$834,041	\$828,684	\$3,714,916	\$6,596,379
Ventas Mensales Promedio US\$	\$101,561	\$69,503	\$75,940	\$309,576	\$556,581

Fuente: Elaborado a partir de los datos de: "Evaluación y Seguimiento de Redes de PyMES en el Sector Cuero y Calzado en Trujillo, Perú y Cali, Colombia. Informe elaborado para el Proyecto Regional sobre Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina, ejecutado por la CEPAL y financiado por la Cooperación Italiana. Julio 2002

(*) No se puede estimar porque las empresas de la red producen insumos muy diferentes

A continuación, se presenta la descripción específica de cada una de las redes de referencia:

EXPORCALI¹⁸⁰

La red está operando desde en noviembre de 1999, momento en que todavía el CDP no conocía la metodología de ONUDI y el Proyecto Regional sobre Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina, ejecutado por la CEPAL y financiado por la Cooperación Italiana todavía no intervenía. En consecuencia, se siguió un proceso lógico para la promoción y desarrollo de EXPORCALI.

¹⁷⁹ Sin considerar RedImca la cual produce insumos.

¹⁸⁰ Véase López-Cerdán Ripoll, Op. Cit., 2002.

Está integrada por 6 empresarios, los cuales dan empleo a cerca de 126 trabajadores.

Las empresas de la red tienen una capacidad de producción de cerca de 18,000 pares mensuales y están trabajando al 24% de su capacidad instalada.

Las ventas anuales son: USD \$1.2 millones de dólares.

El objetivo de la red es: lograr la comercialización de calzado para dama y marroquinería de manera permanente.

El estado de avance de la red al mes de julio de 2002 es el siguiente:

En lo general:

EXPORCALI constituye el primer trabajo de articulación productiva que realizó el CDP en el año 2000.

EXPORCALI no siguió la metodología formal de articulación y, en el momento actual, experimenta los problemas típicos de la falta de control de un punto de ventas en el extranjero; sin embargo, dicha problemática ha sido parte de la curva de aprendizaje del CDP para articular redes de PyMEs.

?? Se encuentra en la fase de proyecto de largo plazo habiéndose omitido las etapas 2 y 3.¹⁸¹

?? El grupo no ha desarrollado una fuerte base de confianza, aunque aporta regularmente las cuotas.

?? No tiene reglamento interno y los empresarios son muy celosos de que se les visite.

?? Ha logrado exportar USD \$ 106,782; sin embargo, tiene una cartera vencida del 57%.

?? La red tiene problemas de gestión.

En lo particular:

La situación actual de EXPORCALI se puede definir de la siguiente manera:

Es una red constituida por un grupo de empresarios que actualmente tiene un punto de ventas en el extranjero un tanto paralizado y con una cartera vencida del 57% debido a que los empresarios corrieron demasiado lejos sin haber alcanzado una cohesión adecuada y sin haber desarrollado una experiencia a través de proyectos más sencillos.

Hasta diciembre de 2001, el grupo estuvo integrado por 9 empresas conformadas por 6 PyMEs y 3 microempresas.

Durante el año 2001, realizaron cinco exportaciones a Venezuela a través de un punto de venta propio, por un monto de 4,696 pares, equivalentes a USD \$106,782. Sin embargo, por una falta de control en el punto de ventas en el extranjero, así como un inadecuado desempeño del gerente contratado¹⁸² el grupo tiene una cartera vencida de USD \$ 60,944, la cual ha recaído en siete de los socios¹⁸³.

Dicha situación ha paralizado al grupo durante el primer semestre de 2002 y éste ha sufrido una depuración en el sentido de que el grupo actual está integrado por seis empresarios de los cuales cuatro están soportando la cartera vencida más dos nuevas admisiones.

¹⁸¹ Desarrollo de una base inicial de confianza y Proyectos Piloto. Estas etapas se presentaran ampliamente en la sección 3 del presente manual.

¹⁸² En ese período se tuvieron cuatro gerentes.

¹⁸³ Véase López-Cerdán Ripoll, Op. Cit., 2002.

STARGROUP¹⁸⁴

La red está operando desde el mes de julio del 2001 como resultado de la iniciativa de un empresario líder¹⁸⁵.

Está integrada por seis empresarios, los cuales dan empleo a cerca de 109 trabajadores.

Las empresas de la red tienen una capacidad de producción de cerca de 15,500 pares mensuales y están trabajando al 20% de su capacidad instalada.

Las ventas anuales totales son: USD \$834 mil dólares.

El objetivo de la red es: lograr la exportación de manera permanente.

El estado de avance de la red al mes de julio de 2002 es el siguiente:

En lo general:

El grupo ha desarrollado una base de confianza y ha empezado a experimentar con proyectos piloto habiendo experimentado los beneficios del impacto de los mismos sobre sus ventas.

?? Se encuentra en la fase de proyecto piloto.

?? El grupo ha reforzado su base de confianza, tiene reglamento interno y aporta regularmente las cuotas.

?? Ha logrado empezar a estimular sus ventas a través de los proyectos piloto.

En lo particular:

Ha sido una red bien articulada que ha empezado a generar buenos resultados empresariales para sus integrantes.

El grupo ha desarrollado una buena base de confianza lo cual se demuestra con la existencia de un reglamento interno y fondo común, así como el financiamiento de tres pequeños proyectos piloto.

El grupo ha obtenido algunos resultados de los proyectos piloto, pero tiene que potenciarlos antes de iniciar el proyecto de largo plazo.

REDIMCA¹⁸⁶

La red está operando desde el mes de enero de 2002 como resultado de la iniciativa de un empresario líder¹⁸⁷.

Está integrada por 5 empresarios, los cuales dan empleo a cerca de 70 trabajadores.

Las empresas de la red tienen una capacidad de producción de cerca de 71,000 unidades de producto¹⁸⁸ mensuales y están trabajando al 63% de su capacidad instalada.

Las ventas anuales son: USD \$828 mil dólares.

¹⁸⁴ Véase López-Cerdán Ripoll, Op. Cit., 2002.

¹⁸⁵ William García.

¹⁸⁶ Véase López-Cerdán Ripoll, Op. Cit., 2002.

¹⁸⁷ Jairo Cardona.

¹⁸⁸ Prefabricados, hormas, recuperados de cuero y herrajes.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

El objetivo de la red es: consolidar un grupo de empresas proveedoras de insumos y asegurar su buen desarrollo durante la conformación de una red.

El estado de avance de la red al mes de julio de 2002 es el siguiente:

En lo general:

El grupo ha desarrollado una base de confianza y ha empezado a experimentar con proyectos piloto habiendo cosechado los beneficios del impacto de los mismos sobre sus ventas.

?? Se encuentra en la fase de proyecto piloto.

?? El grupo ha desarrollado una fuerte base de confianza, tiene reglamento interno y aporta regularmente las cuotas que han establecido.

?? Ha logrado empezar a estimular sus ventas a través de los proyectos piloto.

En lo particular:

Ha sido una red bien articulada que ha empezado a generar buenos resultados empresariales para sus integrantes.

El grupo de empresarios ha desarrollado una buena base de confianza lo cual se demuestra con la existencia de un fondo común, un reglamento interno, así como la asistencia constante a las reuniones, las cuales se realizan en sus empresas.

El grupo ha obtenido algunos resultados de los proyectos piloto, pero tiene que potenciarlos antes de iniciar el proyecto de largo plazo.

CERRICUR¹⁸⁹

El grupo nace como resultado de la iniciativa de un empresario líder¹⁹⁰ en el mes de diciembre de 2001.

Está integrada por quince¹⁹¹ empresarios micro y pequeños, los cuales dan empleo a cerca de 96 trabajadores.

Las empresas de la red tienen una capacidad de producción de cerca de 21,300 pieles¹⁹² mensuales y están trabajando al 50% de su capacidad instalada.

Las ventas anuales son: USD \$3.7 millones de dólares.

El objetivo de la red es: propiciar una mejor integración de los curtidores de la zona de El Cerrito.

El estado de avance de la red al mes de julio de 2002 es el siguiente:

En lo general:

El grupo ha desarrollado una base de confianza y está aportando las cuotas; sin embargo, tiene una confusión entre lo que serían los objetivos de una red y los de un gremio.

¹⁸⁹ Véase López-Cerdán Ripoll, Op. Cit., 2002.

¹⁹⁰ Antonio Valencia.

¹⁹¹ Sin considerar a CURTIPIELES, gran empresa que se reúne con el grupo la cual da empleo a unos 185 trabajadores

¹⁹² De diferentes clases y tipos (vacuno, cabro, pescado, etc).

- ?? Se encuentra en la fase de promoción.
- ?? El grupo ha desarrollado base de confianza inicial y aporta regularmente las cuotas acordadas.
- ?? El grupo está en una encrucijada porque tiene que decidir entre si quiere ser una red o un gremio.

En lo particular:

Ha sido una red atendida responsablemente por la articuladora; sin embargo, la labor de la articuladora está siendo opacada por las asimetrías existentes entre las empresas del grupo. Es importante mencionar que una gran empresa que está participando dentro del grupo está interesada en orientar los objetivos del grupo hacia la constitución de gremio.

Por lo tanto, se sugirió que el grupo defina con claridad lo que quiere.

- ?? Si el grupo optase por constituirse como gremio hay que respetar su decisión, asimismo hay que analizar la posibilidad de que dentro de dicho gremio se establezca una unidad de articulación para promover redes entre los socios interesados.
- ?? Lo que no es posible es que dentro de la misma figura jurídica, el grupo funcione simultáneamente como gremio y como red.

Los dos proyectos de difusión y formación de nuevos articuladores son los siguientes:

Conferencia.

El 30 de noviembre de 2001 en las instalaciones de la Fundación Carvajal se impartió una conferencia denominada "La Importancia de la Articulación e Integración Productiva como una Estrategia para Desarrollar Redes de Valor en el Sector Primario y Secundario".

Estuvieron presentes en la charla los profesionales del CDP, así como especialistas de Fundación Carvajal, y otras ONG's locales.

Curso Taller de Formación de Nuevos Articuladores.

Con el propósito de multiplicar el número de articuladores profesionalizados para intervenir en el Valle del Cauca en proyectos de redes de PyMEs, en junio de 2002 se impartió un segundo taller intensivo sobre "Formación de Articuladores".

El taller se impartió durante los días 27, 28 y 29 de junio.

Se contó con la asistencia de 27 participantes¹⁹³ procedentes de ONG's, del sistema de CDP's, de la Universidad de Santiago de Cali y del SENA.

Al finalizar el taller, cuatro de los participantes entregaron los primeros borradores de sus proyectos de articulación de redes, a saber:

Articulación de Redes Empresariales en el Sector Maderero.
Asociación Nacional de Transformadores de la Madera.

Proyecto de Articulación: Encurtidos la Granja.
FUMPRESOV.

¹⁹³ Véase López-Cerdán Ripoll, Op. Cit., 2002.

Red de Artesanías y Muebles en Guadua.
ANEIAP.

Redes: Formar Talento Empresarial.
Consultor independiente.

4.2.5 LOS RESULTADOS ALCANZADOS Y EL IMPACTO LOGRADO.

Resultados alcanzados por el CDP

En lo general los resultados alcanzados tienen que ver con la detonación de un efecto del tipo "bola de nieve" en el Valle del Cauca y algunos de los más importantes son los siguientes:

- ?? Cuatro redes de PyMEs funcionando en la etapa de promoción, rompimiento del hielo, proyecto piloto y proyecto estratégico.
- ?? Tres articuladores adscriptos al CDP entrenados profesionalmente y con una experiencia promedio de un año¹⁹⁴.
- ?? Veintisiete profesionales, adscriptos a diferentes instituciones de fomento, entrenados para promover y desarrollar redes de PyMEs en el Valle del Cauca.

Resultados alcanzados por las redes

Aunque las tres redes son muy jóvenes, con excepción de EXPORCALI, y se encuentran en etapas iniciales de su desarrollo¹⁹⁵ ya han alcanzado algunos pequeños resultados los cuales convergen hacia el incremento en sus ventas y a la disminución de costos de materiales e insumos.

Estos logros han sido muy estimulantes para los 26 empresarios que integran las tres redes articuladas por el CDP, debido a la recesión por la que han pasado en los últimos siete años¹⁹⁶, la cual ha desacelerado sus ventas y en consecuencia se encuentran trabajando al 33% de su capacidad instalada:

¹⁹⁴ Véase López-Cerdán Ripoll, Op. Cit., 2002.

¹⁹⁵ Promoción y selección, desarrollo de una primera base de confianza y rompimiento del hielo.

¹⁹⁶ Véase el inciso que enmarca la situación del sector cuero y calzado en el ámbito nacional y regional.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

INDICADORES REDES ARTICULADAS POR CDP					
INDICADOR	EXPORCALI	STARGROUP	REDIMCA	CERRICUR	Total (Promedio)
Impacto Proyecto s Piloto y/o Estrategicos Sobre Ventas					
Piloto Bogotá		\$36,000			\$36,000
Piloto Bolivia		\$12,700			\$12,700
Piloto Tienda escolar		\$14,000			\$14,000
Feria Quito, Ecuador			\$10,000		\$10,000
Exportaciones Venezuela	\$106,782				\$106,782
Total Impacto en Ventas US\$	\$106,782	\$62,700	\$10,000		\$179,482
% de las ventas totales anuales	0.09	0.08	0.01		0.03
% de las ventas totales mensuales	1.05	0.90	0.13		0.32
Total Impacto en producción (pares producidos)					
% Disminución de capacidad ociosa					
Impacto Proyecto s Piloto Sobre Costos (Compras Conjuntas)					
Total compras conjuntas de materia prima					
Materia prima comprada					
% del total de materia prima comprada					
Fuente: Elaborado a partir de los datos de: "Evaluación y Seguimiento de Redes de PyMES en el Sector Cuero y Calzado en Trujillo, Perú y Cali, Colombia. Informe elaborado para el Proyecto Regional sobre Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina, ejecutado por la CEPAL y financiado por la Cooperación Italiana. Julio 2002					

En lo general:

Los resultados alcanzados se atribuyen al efecto positivo de los proyectos piloto, con excepción de EXPORCALI que se encuentra a nivel de proyecto estratégico, y están representados por: Un incremento global de las ventas¹⁹⁷ por casi USD \$180,000 lo cual representa un 3% de las ventas anuales.

En lo particular:

EXPORCALI¹⁹⁸ fue la red que tuvo el mayor impacto positivo al lograr exportar casi USD \$107 mil dólares, cantidad que representa el 9% de sus ventas anuales.

Sin embargo, todo ese impacto positivo se convirtió en un problema al haberse generado una cartera vencida de cuentas por cobrar del 57%.

Es un típico caso de "pérdida de control de un punto de ventas en el extranjero".

EXPORCALI es la primera experiencia de articulación de los profesionales del CDP y para desarrollarla se siguió un proceso lógico, ya que en esa fecha todavía no se contaba con la metodología de ONUDI, ni con los apoyos del Proyecto Regional sobre Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina, ejecutado por la CEPAL y financiado por la Cooperación Italiana. EXPORCALI es una lección aprendida para los articuladores del CDP y es un ejemplo de las consecuencias de seguir un proceso de articulación incompleto¹⁹⁹.

¹⁹⁷ Generado por el estímulo de la demanda a través de los proyectos piloto.

¹⁹⁸ Véase López-Cerdán Ripoll, Op. Cit., 2002.

¹⁹⁹ En EXPORCALI se omitieron etapas del proceso de articulación. Véase López-Cerdán Ripoll, Op. Cit., 2002.

STARGROUP²⁰⁰ logró incrementar sus ventas (gracias a los proyectos piloto) en casi USD \$62,700 que representan un 1% de sus ventas anuales.

El promedio de producción es 10 docenas por semana. Esto es, 125 pares semana cada por empresa o bien 755 pares semana por todos. Al mes 3,174 pares. En el semestre, han producido 19,045 pares.

El incremento de la producción gracias a los proyectos piloto fue de 2,999 pares adicionales que representa un 15.7% de la producción semestral.

Este grupo tuvo éxito en su participación de los show rooms de Bolivia y Bogotá, así como en la producción para la tienda escolar.

Show Room Bolivia.

Se invitó a Santiago de Cali al comprador de Bolivia (cliente de la misión anterior). El evento se realizó en un hotel de la ciudad el 9 de abril desde las 10 de la mañana a las 21.00 hrs. El resultado fue una venta total de: **USD \$12,722.**

El grupo gastó un monto USD \$500 para traer al comprador de Bolivia a Cali. Todos los empresarios lograron vender su respectivo producto y en consecuencia quedaron satisfechos. La mercancía se despachó en el mes de mayo. Las condiciones de pago fueron las siguientes: al inicio USD \$2,000 con el pedido, después USD \$3,216 cuando se despachó la mercancía a Panamá y dos cuotas iguales por lo restante USD \$3,753 y USD \$3,753.

Feria de Footware & Leather en Bogotá

Asistieron doscientos expositores de calzado de Bucaramanga, Bogotá y Santiago de Cali.

?? Se elaboró un distintivo para dar una imagen común a los participantes. Participaron los seis empresarios de la red presentando una imagen común.

?? El resultado de la participación en este evento fue la venta 300 pares de calzado por empresa, que representó un total 1800 pares a un precio promedio de USD \$20 lo cual integra una venta total de USD \$36,000.

Organización del proyecto: Feria Escolar Valle Cauca

El Valle del Cauca tiene una población de 321,800 estudiantes primarios y secundarios dentro de los estratos 1, 2, 3.

El proyecto de la Feria Escolar logró vender USD \$14,000, de calzado deportivo, así como calzado para uso diario producidos por los empresarios de la red.

No se puede hablar de proyectos de compras conjuntas. Sin embargo, estas empresas han comprado de manera conjunta la publicidad según se comenta a continuación:

?? Se diseñó el catálogo virtual para promocionar los productos de la red en España.

?? Se diseñó y se puso en servicio la página web de la red: www.cistargroup.com.co.

?? Se diseñó el logotipo de la red.

?? Se diseñó papelería de la red y tarjetas de presentación de los empresarios.

?? Se elaboró toda la logística de participación en **Feria de Footware & Leather en Bogotá.**

²⁰⁰ Véase López-Cerdán Ripoll, Op. Cit., 2002.

REDIMCA²⁰¹ logró incrementar sus ventas (gracias a los proyectos piloto) en casi USD \$10,000 que representan un 1% de sus ventas anuales.

- ?? Participación en feria **III Salón Internacional Del Cuero** en Quito, Ecuador. Habiendo obtenido ventas por USD \$10,000.
- ?? Integración al proyecto de la tienda escolar como proveedores de insumos para fabricar 20,000 pares de zapatos (10,000 normales y 10,000 deportivos)

No se puede hablar de proyectos de compras conjuntas porque los productos de los cuatro integrantes de la red son diferentes y no lo permiten. Sin embargo, estas empresas han comprado de manera conjunta la publicidad según se comenta a continuación:

- ?? Se diseñó el folleto publicitario y se escogieron las mejores muestras, para presentarlas en Quito, Ecuador y Bogotá, Colombia.
- ?? Se elaboró toda la logística de participación en feria **III Salón Internacional Del Cuero** en Quito, Ecuador. (Se realizaron reservas de exhibidores, reservas hoteleras, reservas aéreas, se realizaron pagos de stand, etc.) El estimado de inversión total realizada es de USD \$3,500.

CERRICUR²⁰² Esta red todavía es demasiado joven para haber experimentado los efectos positivos sobre las ventas y sobre los costos de los proyectos piloto. Está en proceso de promoción.

4.2.6 LOS OBSTÁCULOS ENCONTRADOS Y LAS SOLUCIONES ADOPTADAS.

En general, el proceso de articulación ha sido sencillo, después del ejemplo demostración de EXPORCALI las demás redes casi han surgido promovidas por empresarios líderes. Sin embargo, se han enfrentado algunos problemas que se detallan a continuación:

En lo particular los obstáculos enfrentados por los articuladores del CDP fueron los siguientes:

Problema: Hay limitaciones por parte de la institución para cubrir el salario de los articuladores.

Solución: En el caso de las cuatro redes articuladas por el CDP hay muy buena disposición por parte de los empresarios para cofinanciar el salario de los articuladores hasta por un 50%²⁰³.

Los obstáculos enfrentados por los empresarios de las redes fueron los siguientes:

Los obstáculos encontrados por las cuatro redes articuladas por el CDP son muy similares y por tal razón se presentan a continuación las soluciones adoptadas para las cuatro:

Con relación a la falta de liquidez de los empresarios, así como a su debilidad comercial y la desaceleración de su capacidad de producción la lección aprendida fue la siguiente:

²⁰¹ Véase López-Cerdán Ripoll, Op. Cit., 2002.

²⁰² Véase López-Cerdán Ripoll, Op. Cit., 2002.

²⁰³ Esta última solución la han adoptado los empresarios articulados por el CDP en Cali, Colombia.

Solución: Los proyectos piloto se dieron de manera temprana y todos ellos estuvieron orientados a estimular las ventas a través de la participación en ruedas de negocios y show rooms, así como a la reducción de costos a través de las compras conjuntas de insumos.

Con relación a la estrategia de presentarse como red, aunque todavía la actividad comercial se enfrenta individualmente, la lección aprendida es:

Solución: No se ha querido forzar a los empresarios a que comercialicen sus productos de manera consolidada. Aunque la venta la realicen todavía de manera individual, representa un gran avance que estén dispuestos a ofrecer una imagen común. Más adelante, el propio mercado los va a obligar a realizar ventas consolidadas, sobre todo en el momento en que la magnitud de los pedidos empieza a rebasar sus respectivas capacidades de producción.

En lo particular a continuación se enuncian algunos obstáculos específicos enfrentados por cada una de las redes:

EXPORCALI

El grupo se formó antes de que el CDP recibiera el entrenamiento de articulación con la metodología de la ONUDI y en consecuencia hay etapas del proceso que han sido omitidas.

Solución: Se recomendó al grupo cubrir rápidamente las etapas omitidas del proceso de articulación durante el periodo julio-diciembre de 2002 (como por ejemplo consolidar la base de confianza con un reglamento interno, así como con fondo común)

El grupo ha presentado ciertas asimetrías en tamaño y tecnología de producción entre los empresarios que lo integran²⁰⁴:

Solución: A través del conflicto vivido durante las exportaciones a Venezuela, el grupo se ha venido depurando en el sentido de que los más pequeños no han sido capaces de soportar el proceso y se han ido retirando.

Hay una falta de control total del punto de ventas de Venezuela y no han cumplido las metas de ventas y de recuperación de la cartera vencida²⁰⁵.

Solución: Se les recomendó el mantener una estrecha supervisión en la operación del punto de ventas sobre todo en la recuperación de la cartera. Para ello se sugirió la contratación de un gerente con habilidades para incrementar ventas y para recuperar cartera²⁰⁶. También se les recomendó el realizar visitas mensuales al punto de ventas por parte de los socios de EXPORCALI.

No han madurado suficientemente como red. Desarrollaron un proyecto demasiado grande sin estar preparados para él, ya que tienen una visión del punto de ventas en Venezuela como un canal de comercialización y no como una unidad de negocios. En consecuencia, las ventas en Venezuela son individuales y no conjuntas.

Solución: Se les ha recomendado que deben consolidar su producción a través de una línea de producción común; sin embargo, por el momento el grupo está demasiado afectado por la recuperación de su cartera vencida. Se les ha recomendado el definir el mecanismo de operación del punto de ventas como una unidad de negocios y no como un canal comercial.

²⁰⁴ Inicialmente el grupo estuvo integrado por: 2 microempresas y 7 PyMEs.

²⁰⁵ La meta de exportación la cumplieron al 16.70%. Tienen una cartera vencida en Venezuela del 57%.

²⁰⁶ Tienen un gerente con un bajo perfil que ha rotado 4 veces y no pueden, por esta razón, cumplir las metas de ventas y de cobranza.

El grupo está trabajando a un 56% de su capacidad instalada y el nivel de ventas es demasiado bajo en relación con la capacidad de grupo.

Solución: Se les ha recomendado incrementar su nivel de ventas conjuntas con el objeto de estimularlos y de aumentar el uso de su capacidad. Se les recomendó determinar una meta de ventas mínima de USD \$300,000 para el período julio-diciembre de 2002.

STARGROUP

La influencia del empresario líder está orientada al largo plazo²⁰⁷ y no está tomando en cuenta la precaria situación comercial de los empresarios del grupo. El grupo está trabajando a un 20% de su capacidad instalada y el nivel de ventas es demasiado bajo en relación con su respectiva capacidad de producción. Como consecuencia de lo anterior el grupo tiene una baja capacidad económica.

Solución: Se ha evitado que el grupo se sitúe, por el momento, en una visión de largo plazo. Se ha tratado de mantenerlo muy activo a través de pequeños proyectos piloto orientados a incrementar las ventas.

El impacto de las ventas de los proyectos piloto todavía es muy pequeño: 8% de las ventas anuales.

Solución: Se les ha sugerido continuar con los proyectos piloto hasta diciembre de 2002. Se les ha fijado una meta de ventas de USD \$125,400 para el segundo semestre de 2002.²⁰⁸ Se está tratando de evitar que este grupo repita los errores de EXPORCALI, en el sentido de pasar rápidamente a un proyecto demasiado grande sin que el grupo este lo suficientemente preparado para ejecutarlo.

No se han experimentado proyectos orientados a la reducción de costos y parece ser que los precios de venta son superiores a los del mercado.

Solución: Se ha recomendado que el grupo aborde un proyecto de compras conjuntas en el período julio-diciembre de 2002.

Los empresarios del grupo no son competitivos en costos en comparación con los empresarios de otras regiones de Colombia como por ejemplo: Bucaramanga.

Solución: Se les recomendó iniciar cuanto antes un proyecto de compras conjuntas orientado a disminuir los costos.

REDIMCA

Algunas de las empresas de esta red tienen poca capacidad de producción para enfrentar un mercado internacional.

Solución: De las cuatro empresas integrantes de REDIMCA, "Hormas de Occidente" es la más débil y pequeña de todas. Una solución es estimular el crecimiento de dicha empresa a través de incrementar las ventas de la red de manera sistemática. Se están dando mecanismos de retroalimentación y apoyo entre los socios como por ejemplo: el apoyo que ha proporcionado la empresa D'Marca a la empresa Hormas de Occidente.

Ha faltado vincular a la red con el sistema de instituciones de fomento.

²⁰⁷ El grupo empezó a abordar un proyecto de largo plazo complejo antes de consolidar sus niveles de venta a través de proyectos piloto.

²⁰⁸ Representa el 15% de las ventas anuales de los empresarios de la red.

Solución: Se ha considerado muy importante empezar a vincular a REDIMCA con el sistema de fomento y por tales razones esta actividad se ha incluido en el plan de trabajo de la articuladora para julio-diciembre de 2002.

El grupo está trabajando a un 63% de su capacidad instalada y el nivel de ventas es demasiado bajo en relación con la capacidad del grupo. Como consecuencia de lo anterior el grupo tiene una baja capacidad económica.

Solución. Como en los casos anteriores, el incremento de la utilización de la capacidad instalada de las empresas de la red solo es posible a través de incrementar la actividad comercial de las empresas. Por tal razón, se le recomendó a las empresas dedicar el segundo semestre de 2002 para desarrollar más proyectos piloto orientados a estimular las ventas.

CERRICUR

El grupo tiene asimetrías desde el punto de vista de tamaño, número de empleados y capacidad económica.

Solución: El grupo tiene un buen tamaño y es muy probable que se reduzca a un subgrupo homogéneo con una mayor claridad sobre lo que es el proyecto de una red.

La articuladora ha tenido que enfrentar un conflicto de intereses entre lo que es un gremio y lo que es una red.

Solución: Se sugiere que el grupo defina con claridad lo que quiere. Si el grupo optase por constituirse como gremio hay que respetar su decisión y analizar la posibilidad de que dentro de dicho gremio se establezca una unidad de articulación para promover redes entre los socios interesados. Lo que no es posible es que el grupo dentro de la misma figura jurídica funcione simultáneamente como gremio y como red.

La articuladora no logró convencer al grupo para que elaborase un primer reglamento interno. En lugar de ello el grupo elaboró unos estatutos.

Solución: Queda claro que hasta que se depure el grupo y se tenga una clara visión de lo que es una red, entonces el grupo se podrá concentrar a realizar los trabajos de una red.

El grupo está trabajando a un 56% de su capacidad instalada y el nivel de ventas es demasiado bajo en relación con la capacidad de grupo. Como consecuencia de lo anterior el grupo tiene una baja capacidad económica.

Solución: Cuando el grupo empiece a trabajar como una red, entonces impulsará proyectos piloto, los cuales si están enfocados hacia las ventas podrán incrementar gradualmente la capacidad económica del grupo, así como un mayor uso de la capacidad instalada.

4.2.7 LAS PERSPECTIVAS Y EL FUTURO DE LAS REDES EN EL VALLE DEL CAUCA.

El futuro de las redes de PyMEs en el sur occidente de Colombia depende de:

- ?? La existencia de conglomerados de PyMEs que sirvan como punto focal para la promoción de futuras redes empresariales.
- ?? La formación de una masa crítica de articuladores en otras instituciones de fomento con interés en participar en la promoción y desarrollo de redes de PyMEs en la región.
- ?? La capacidad de los articuladores del CDP para empezar a operar en un segundo piso, es decir, empezar a coordinar a los articuladores de las otras instituciones.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

Con relación al primer punto, para el sector cuero, calzado y marroquinería la conformación de redes empresariales se ha convertido hoy en una importante alternativa para que pequeñas y medianas industrias del sector logren mejores ventajas competitivas, posicionando a las mismas en mercados externos sin competir entre sí; así como para permitir el acceso de estas empresas a servicios especializados de tecnología, compras de insumos, promoción, comercialización, diseño de procesos industriales y actividades comerciales en común que faciliten de este modo el surgimiento de economías de escala.

Hoy, el enfoque de redes que sólo hace un año se generó en el ámbito de la pequeña y mediana industria está siendo evaluado por grandes empresas líderes del Valle del Cauca que buscan el desarrollo de todo el sector del cuero, calzado y marroquinería. Como un botón de muestra valga la pena mencionar que el CDP está empezando a articular nuevos grupos, ahora con los empresarios más grandes del sector.

Las perspectivas que tiene el CDP como unidad de articulación en el Valle del Cauca son:

- ?? Mejorar el proceso de articulación con las redes existentes y desarrollar otros grupos para conseguir de esta manera una mayor productividad y competitividad del sector del cuero vallecaucano frente al mismo sector en otros departamentos.
- ?? Establecer alianzas con otras instituciones interesadas en sumarse a los trabajos de articulación e integración productiva.
- ?? Potenciar la multiplicación y formación de más articuladores no sólo en el sector del cuero sino en otros sectores.

El enfoque de articulación e integración productiva empieza a ponerse al rojo vivo en el Valle del Cauca y empieza a trascender los límites del sector cuero y calzado porque ofrece una alternativa para recuperar la vocación agroindustrial de la región, retomar las potencialidades naturales del departamento, proteger y desarrollar el potencial que la biodiversidad proporciona y aprovechar de manera más racional la variedad de suelos y climas que el Valle del Cauca ofrece. En el momento actual varias instituciones de la región empiezan a interesarse en estos procesos como por ejemplo: la Cámara de Comercio de Cali, el propio Departamento del Valle del Cauca, La Pontificia Universidad Javeriana, la Fundación Planeta Valle, etc. En este sentido, es de alta prioridad consolidar el enfoque de las redes de empresas y "clusters" que permitan, de cara a la globalización, construir un nuevo modelo de desarrollo incluyente y productivo, para ser competitivos en él.

Entre algunos ejemplos de otros sectores con potencial para la promoción y desarrollo de redes de PyMEs en el Valle del Cauca se tienen:

Presencia de un conglomerado de 523 agroindustrias en el municipio de Yumbo, que pueden servir como empresas "cliente" para lanzar proyectos orientados a estimular el desarrollo de proveedores a partir de pequeños y medianos productores agroalimentarios vallecaucanos.

Existencia de un conglomerado de aproximadamente 350 productores de uva isabela en el centro del Valle del Cauca que siembran aproximadamente unas 500 hectáreas de este frutal, los cuales están siendo atendidos a través de un proyecto a tres años auspiciado por el BID-FOMIN y administrado por la Fundación Carvajal que tiene por objeto: crear una empresa agroindustrial competitiva piloto, conformada por productores de uva isabela del centro del Valle del Cauca (Buga, El Cerrito, Ginebra y Guacarí) para contribuir con la reactivación económica y social de estas poblaciones rurales. Proyecto replicable en otras zonas del país y en otros frutales.

Existencia de un conglomerado de productores de panela a partir de los cuales se puede aprovechar la oportunidad de negocios de producir azúcares no refinados de tipo orgánico a través de estrategias de cooperación ínter empresarial. Así mismo, en este sector se puede aprovechar parte del potencial productivo de caña de azúcar del Valle, cultivo del cual actualmente se siembran unas 150,000 Has las cuales representan el

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

84% de la producción agrícola departamental y, dadas las características agro ecológicas del Valle, se puede cortar durante todo el año.

Existencia de un conglomerado de productores de frutas tales como: bananito, granadilla, mango, pitahaya tomate de árbol, uchua, etc. Como productor de frutas, el Valle del Cauca produce el 23% de la fruta a nivel nacional y a través de la acción conjunta y la cooperación ínter empresarial podría ser posible el capturar algunos mercados de exportación para estos productos.

También es de gran interés lograr un desarrollo competitivo de los diferentes sectores industriales a través de la cooperación y las alianzas de las redes de empresas tanto locales como ínter departamentales la cual conlleve a posicionar nuevamente al Valle del Cauca como departamento líder ante el gobierno nacional y al mismo tiempo aporte al desarrollo global del país.

En resumen se puede afirmar que en el sur occidente de Colombia hay materia prima, en términos de tejido empresarial, para promover y desarrollar redes de PyMEs, así como otras estructuras de cooperación ínter empresarial.

Con relación a la formación de articuladores, se puede afirmar que en el Valle del Cauca se cuenta con 27 articuladores adicionales a los existentes en el CDP los que han sido entrenados para promover y desarrollar redes de PyMEs a través de un taller de formación acción llevado a cabo en Santiago de Cali, en junio de 2002. De dicho taller se obtuvieron 4 proyectos de articulación de redes de PyMEs.

En conclusión, existe una masa crítica para la promoción de redes en el Valle del Cauca; sin embargo, es necesario incrementarla aún más a través de la formación de un mayor número de profesionales en la materia.

A su vez, debido a los importantes retos en los cuales se encuentran los diferentes sectores que impulsan la economía de la región, generados por la actual crisis departamental, se hace necesario y fundamental multiplicar el número de instituciones especializadas que fomenten la formación de profesionales en el tema con el fin de gestionar un futuro más organizado que asegure un desarrollo con bases fuertes para el futuro de la industria vallecaucana.

Con relación este punto: el cambio de nivel de articulación es una consecuencia derivada de los otros dos puntos y se refiere a la necesidad de que, a medida que crezca el número de instituciones y articuladores con interés en promover y desarrollar redes de PyMEs en el Valle del Cauca, los articuladores del CDP tendrán que experimentar un desplazamiento de estilo gerencial que significa que éstos dejarán de trabajar en campo directamente con las PyMEs y empezarán a trabajar como coordinadores de los nuevos articuladores adscriptos a las instituciones que se asocien al proyecto.

En síntesis, existen condiciones para incrementar el trabajo de promoción y desarrollo de redes de PyMEs en el Valle del Cauca; sin embargo, para consolidar dichas acciones es necesario que el CDP continúe siendo el motor que ha impulsado todo este proceso.

CAPÍTULO V

LECCIONES APRENDIDAS Y SUGERENCIA DE LAS MEJORES PRÁCTICAS

5. LECCIONES APRENDIDAS Y SUGERENCIAS DE LAS MEJORES PRÁCTICAS

A manera de conclusiones, en este último capítulo se presentan las lecciones aprendidas y la sugerencia de las mejores prácticas como producto de la experiencia de los trabajos realizados en la Región Andina:

5.1 CON RELACIÓN AL ARTICULADOR

LECCIÓN 1. SÓLO RECLUTE PROFESIONALES QUE SE AJUSTEN AL PERFIL

En el mercado no existe una oferta formal de articuladores. Las universidades no forman articuladores.

Por lo tanto, trate de seleccionar profesionales que se ajusten lo más que se pueda al perfil especificado.

Recuerde que los articuladores tienen que poder realizar de manera fácil y bien la acción promocional.

LECCIÓN 2. ENTRENE A SUS ARTICULADORES

Promover y desarrollar redes de PyMEs no es un trabajo para aficionados. Por lo tanto, trate de trabajar con articuladores profesionales y experimentados.

Si va a trabajar con articuladores sin experiencia, por favor solicite a un experto que los entrene en el aula y en el terreno.

Si bien es cierto que el entrenamiento en el aula puede realizarse en una semana, el entrenamiento en el terreno puede llevar algunos meses.

LECCIÓN 3. ESTÉ SEGURO QUE SUS ARTICULADORES ESTÁN INTERESADOS EN DESARROLLARSE PROFESIONALMENTE

Evite trabajar con articuladores oportunistas, porque los va a perder ya sea porque los empresarios los contratan como gerentes-administradores o bien porque deciden marcharse para hacer negocios como comercializadores de los empresarios.

Es importante que sus articuladores estén seguros de que quieren hacer de la articulación e integración productiva una carrera profesional.

LECCIÓN 4. RETROALIMENTE E INCENTIVE A SUS ARTICULADORES

Durante el primer año de articulación, trate de evaluar el desempeño de sus articuladores y ayúdelos a destrabar los obstáculos que van a encontrar durante el trabajo en el terreno.

Si es necesario, busque ayuda de un experto en articulación para que sea el tutor de sus articuladores durante el primer año.

Trate de desarrollar un sistema de incentivos para premiar el desempeño sobresaliente de sus articuladores.

LECCIÓN 5. NO SOBRECARGUE DE TRABAJO A SUS ARTICULADORES

Un buen articulador con experiencia puede bajar la calidad de articulación si está sobrecargado de redes que supervisar.

La experiencia ha enseñado que un buen articulador no debe articular en paralelo más de 5 redes. De lo contrario, los resultados pueden ser decrecientes.

Si necesita articular más redes que las que puede manejar su equipo de articulación, entonces contrate más articuladores.

LECCIÓN 6. AUMENTE SU CAPACIDAD DE ARTICULACIÓN DESARROLLANDO PROMOTORES LOCALES

Si necesita incrementar su capacidad de articulación y no quiere aumentar su plantilla de articuladores, entonces desarrolle promotores locales a partir de instituciones que estén interesadas en asociarse a su proyecto y que estén dispuestas a proporcionar personal de medio tiempo para que sea entrenado en los trabajos de articulación e integración productiva.

5.2 CON RELACIÓN A LOS EMPRESARIOS

LECCIÓN 1. TRABAJE CON EMPRESARIOS DISPUESTOS A INVERTIR TIEMPO Y DINERO

En gran parte el éxito de las redes depende de la buena selección del grupo de empresarios por parte del articulador.

Hay que recordar que el principal criterio de selección es la disposición del empresario a invertir sus recursos y su tiempo en proyectos de acción conjunta y cooperación ínter empresarial.

LECCIÓN 2. TRABAJE CON EMPRESARIOS CON LOS MENORES COSTOS DE TRANSACCIÓN

El temor al oportunismo y el temor a la incertidumbre son dos de los principales obstáculos que impiden que se desarrolle la integración de los grupos.

Recuerde que usted como articulador es un recurso escaso y trate de asignarlo entre los empresarios que puedan generar los mejores resultados.

Por lo tanto, trate de trabajar con grupos que presenten un bajo costo de transacción y que prometan resultados (por pequeños que éstos sean) en el muy corto plazo.

LECCIÓN 3. TRABAJE CON GRUPOS MANEJABLES

Recuerde que en los grupos muy grandes cuesta mucho trabajo tomar acuerdos. También recuerde que los grupos muy pequeños tienen muy poca fuerza y poco poder de negociación.

En consecuencia: cuanto más pequeño sea el tamaño de una empresa mayor tiene que ser el grupo.

La experiencia ha demostrado que los grupos mayores a cinco empresarios y menores a veinte suelen generar buenos resultados.

LECCIÓN 4. DESARROLLE UNA BASE INICIAL DE CONFIANZA EN UN LAPSO DE TIEMPO LO MÁS CORTO POSIBLE

Recuerde que sin lograr este paso no es posible continuar. Los empresarios no pueden abordar proyectos sin haber roto el hielo.

Recuerde que las principales señales de una buena base de confianza inicial es la existencia de un fondo de aportaciones y un reglamento interno.

LECCIÓN 5. LA PRESENCIA DE LÍDERES EN EL GRUPO DE EMPRESARIOS LE HARÁ MÁS FÁCIL EL TRABAJO

Tenga en cuenta que los empresarios líderes son agentes más legítimos que usted para guiar y sensibilizar al grupo. Por lo tanto, mientras usted descansa en empresarios líderes su trabajo será más sencillo.

Si no cuenta con empresarios líderes que empujen y motiven al grupo, es probable que su equipo sea un tanto pasivo y en consecuencia, usted tendrá que asumir el liderazgo hasta que logre integrar al grupo empresarios líderes que hagan este trabajo.

5.3 CON RELACIÓN A LOS PROYECTOS

LECCIÓN 1. TRATE DE QUE EL GRUPO REALICE PROYECTOS EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE SIN OMITIR LOS PASOS PREVIOS

Los empresarios desean entrar en acción lo antes posible a través de proyectos que los beneficien. Sin embargo, esto no es posible si no se han cumplido los pasos anteriores.

En particular, no es recomendable abordar proyectos sin haber desarrollado una base de confianza inicial.

LECCIÓN 2. EVITE QUE EL GRUPO SE DESBOQUE Y EMPIECE ABORDANDO PROYECTOS MUY COMPLEJOS

La experiencia ha demostrado que cuando el grupo aborda grandes proyectos, antes de haber experimentado un poco a través de acciones más sencillas, puede verse atrapado en una camisa de fuerza de la cual no puede liberarse fácilmente.

Por lo tanto, procure que el grupo experimente a través de varias acciones piloto que le ayuden a ganar más confianza, así como a recibir pequeños beneficios y que lo preparen para asumir mayores retos.

Una vez que considere que el grupo esté preparado, entonces empiece a plantearles la necesidad de definir proyectos a más largo plazo.

LECCIÓN 3. NO ABORDE PROYECTOS ESTRATÉGICOS SIN HABER REALIZADO UN DIAGNÓSTICO DE LOS EMPRESARIOS

Recuerde que los proyectos deben de ser un resultado de la visión de los empresarios y de las limitaciones del grupo para poder alcanzarlas.

Por tales razones, deberá realizarse un diagnóstico individual de los empresarios que permita tener una clara idea de su ventaja competitiva y de sus limitaciones.

LECCIÓN 4. NO PERMITA QUE EL GRUPO ABORDE UN PROYECTO ESTRATÉGICO SIN HABER EVALUADO SU FACTIBILIDAD TÉCNICA Y ECONÓMICA

Recuerde que los proyectos deben estar orientados al negocio. Por lo tanto, el grupo debe abordar proyectos que representen oportunidades de negocios alcanzables.

En consecuencia, considere que es necesario evaluar al proyecto para medir su rentabilidad en el corto, mediano y largo plazo.

En proyectos que representen una inversión moderada basta con realizar la evaluación a través de elaborar perfil de proyecto. Sin embargo, en proyectos que representen inversiones importantes y que necesiten financiamiento la evaluación debe realizarla a través de la elaboración de un plan de negocios a profundidad.

LECCIÓN 5. AYUDE AL GRUPO A REALIZAR LOS AJUSTES NECESARIOS PARA ALCANZAR SU PROYECTO ESTRATÉGICO

Tenga en cuenta que para poder alcanzar el proyecto estratégico el grupo tendrá que realizar ajustes tanto en lo individual como en lo colectivo.

Dichos ajustes deberán ser instrumentados a través de la elaboración de planes de mejora.

No olvide nunca que los ajustes colectivos son de mayor importancia que los ajustes individuales, por lo tanto realice todos los ajustes colectivos necesarios y solamente los ajustes individuales indispensables.

5.4 CON RELACIÓN A LA GESTIÓN DEL GRUPO EN SU ETAPA DE INDEPENDIZACIÓN

LECCIÓN 1. IDENTIFIQUE LA FIGURA JURÍDICA

Recuerde que cuando los grupos realizan actividades de compra-venta y/o poseen activos en la forma de facilidades comunes, es necesario contar como figura una persona jurídica que facilite realizar con transparencia las actividades comerciales y que garantice la protección de los activos.

Tenga presente que la consulta con un abogado corporativo así como con un fiscalista pueden ser de mucha utilidad durante la selección de la forma jurídica más adecuada.

LECCIÓN 2. HAGA TODO LO POSIBLE PARA QUE EL PROYECTO DEL GRUPO CUENTE CON UNA ADMINISTRACIÓN PROFESIONAL

Recuerde que un porcentaje elevado de los proyectos que fracasan se debe a una pobre administración.

Evite que se presente el **patrón de rechazo** a contratar un gerente por parte de los empresarios.

Procure sensibilizar a empresarios y, en el caso de empresarios con capacidad económica, prepárelos para que recluten un gerente profesional de tiempo completo; sin embargo, en el caso de empresarios pequeños y con poca capacidad económica procure que contraten a un gerente de tiempo parcial o bien compartido con otras redes complementarias.

LECCIÓN 3. DESTETE AL GRUPO CUANDO TENGA UN ADMINISTRADOR PROPIO

Recuerde que el articulador es un recurso escaso y proceda a asignarlo para promover otro grupo de empresarios, cuando el grupo de atención se independice en su administración.

Por favor, no haga dependientes de usted a los grupos que articule.

LECCIÓN 4. EVALÚE Y RETROALIMENTE SU PROCESO DE ARTICULACIÓN A NIVEL EMPRESAS, RED Y PROGRAMA

Recuerde que el acompañamiento por un tutor experimentado es importante durante el primer año.

La evaluación, por lo menos cada seis meses, puede ser muy útil para mejorar el proceso de articulación.

ANEXOS

1. FIGURAS Y GRÁFICOS
2. ESTIMACIÓN PRELIMINAR DE NECESIDADES DE RECURSOS E INSUMOS PARA EL DISEÑO DE UNA UNIDAD DE ARTICULACIÓN E INTEGRACIÓN PRODUCTIVA.
3. EJEMPLO DE UNA GUÍA DETALLADA PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS
4. BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1

FIGURAS Y GRÁFICOS

FIGURA 1

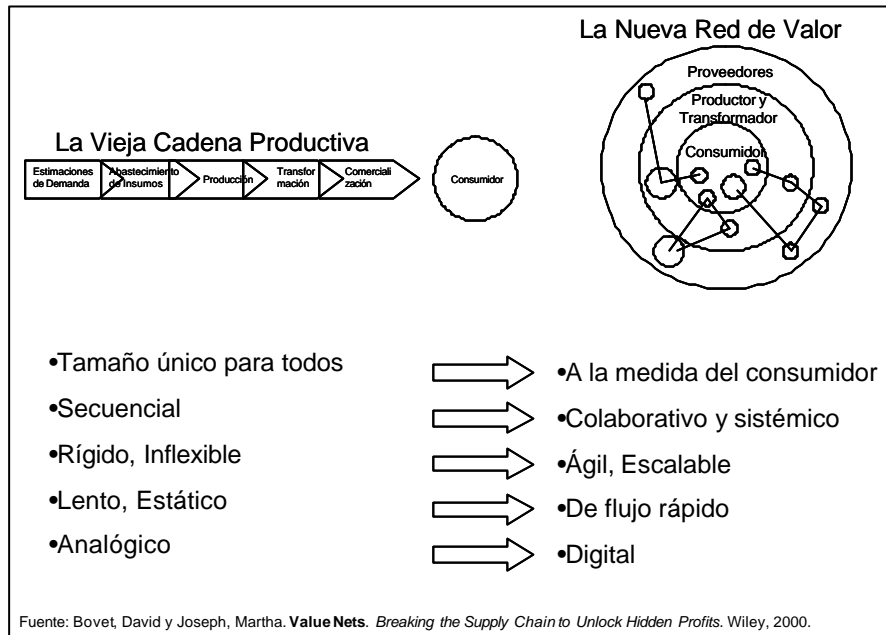


FIGURA 2

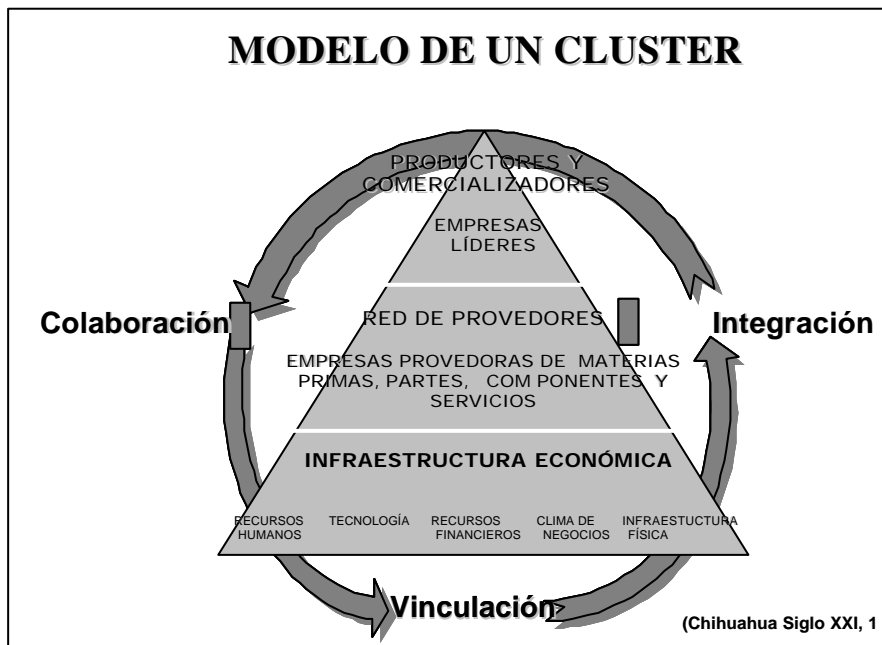


FIGURA 3

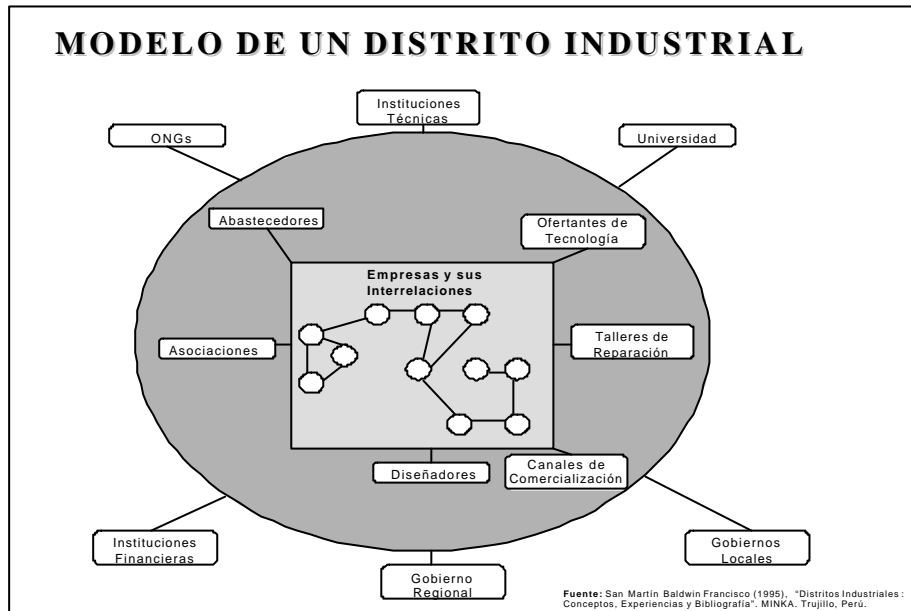


FIGURA 4

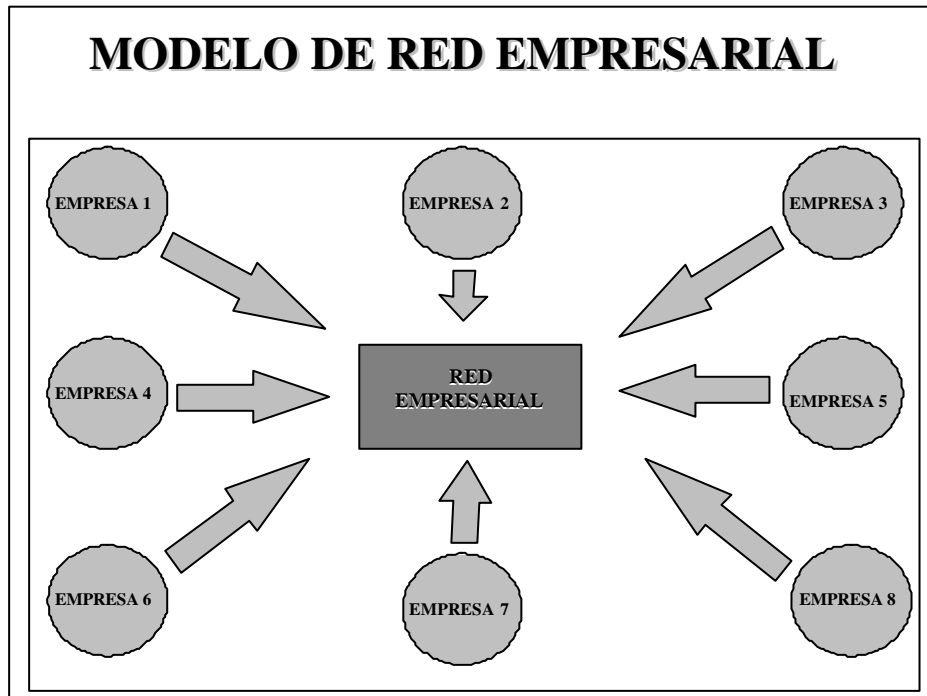


FIGURA 5

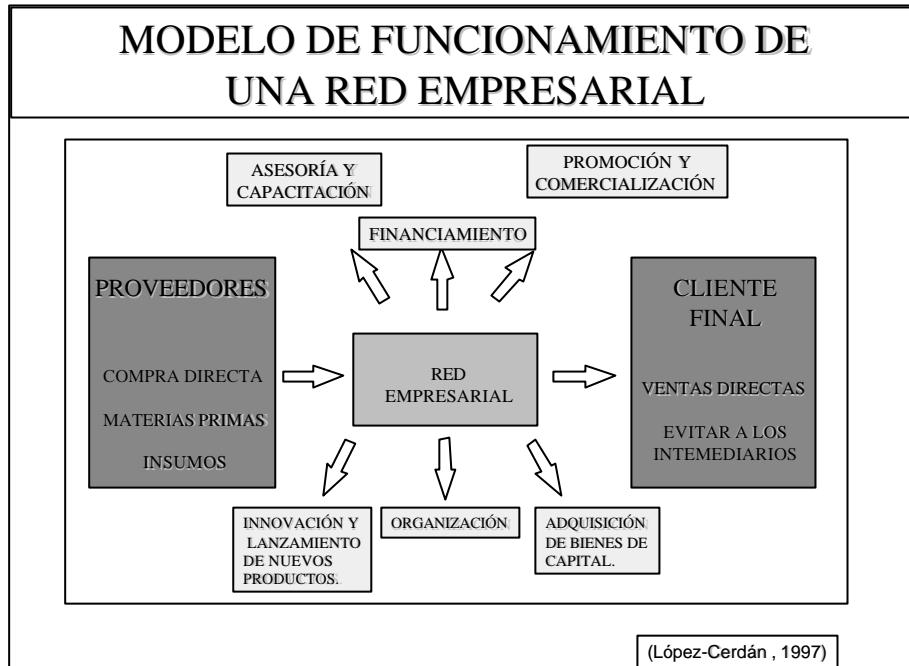


FIGURA 6

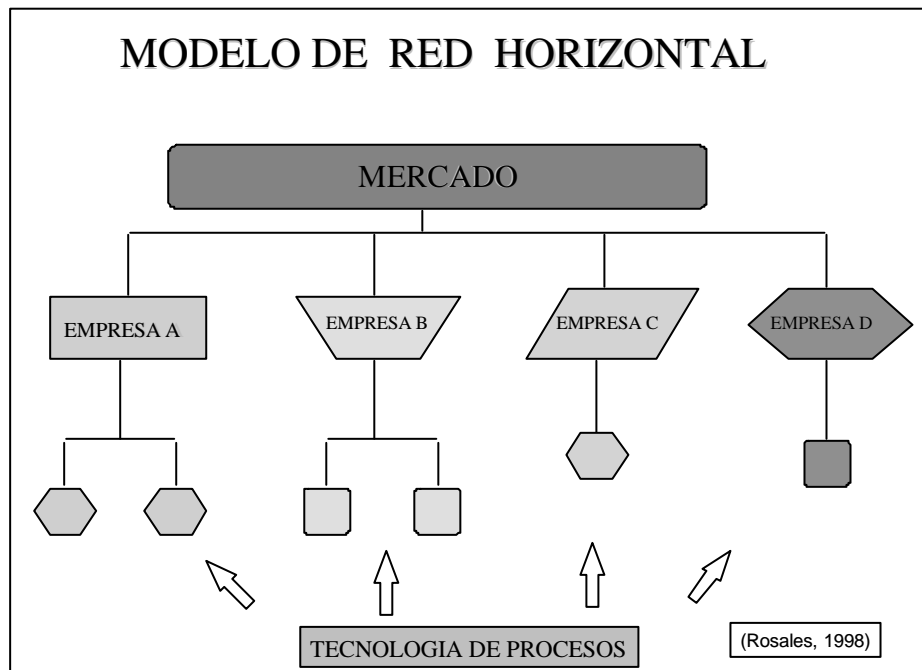


FIGURA 7

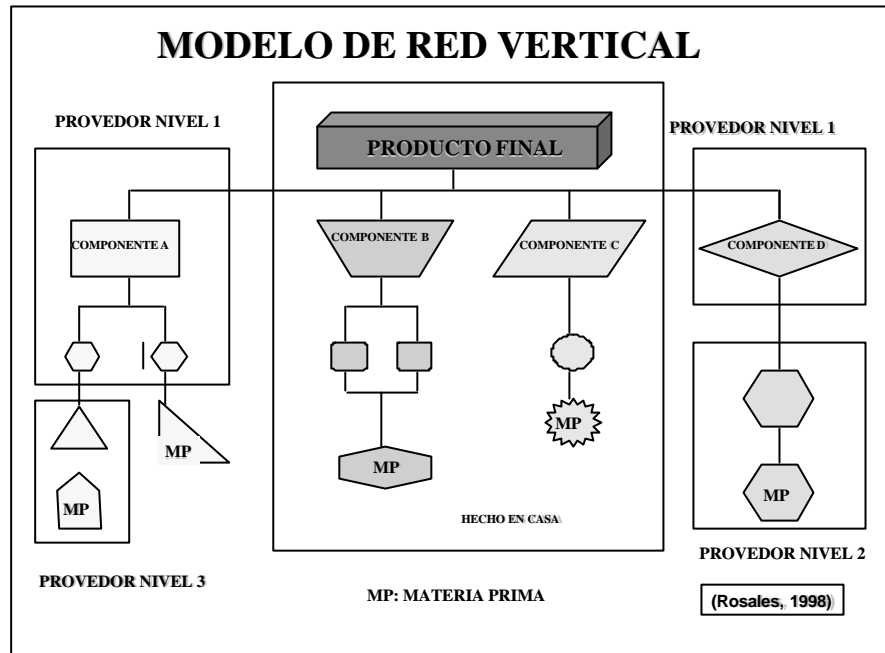


FIGURA 8

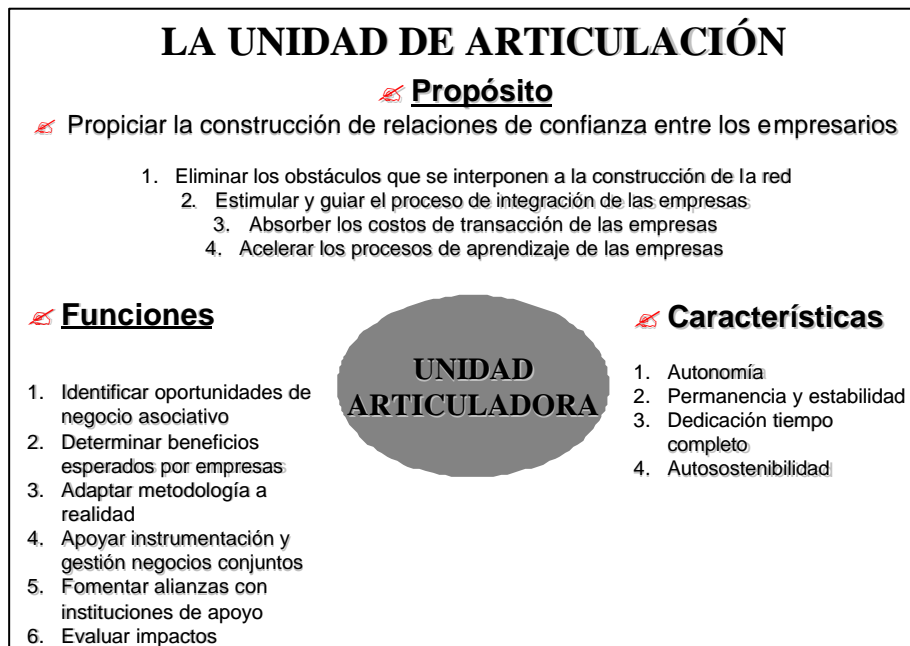


FIGURA 9



FIGURA 10



FIGURA 11

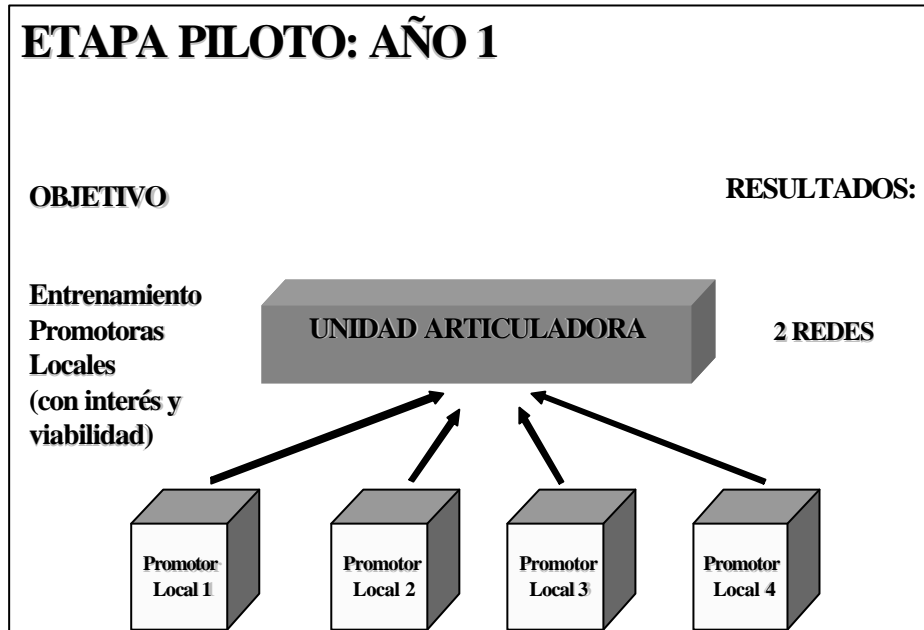


FIGURA 12

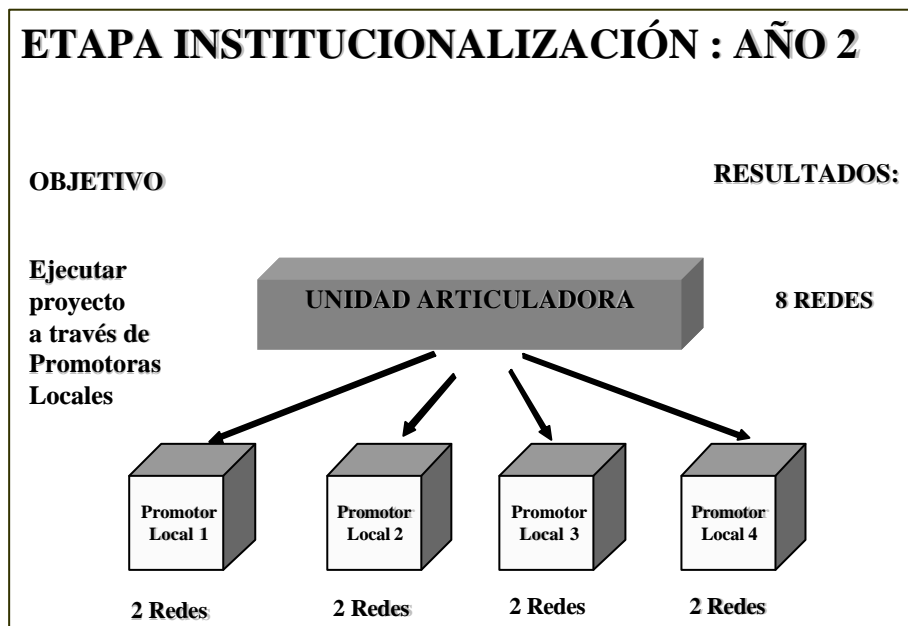


FIGURA 13

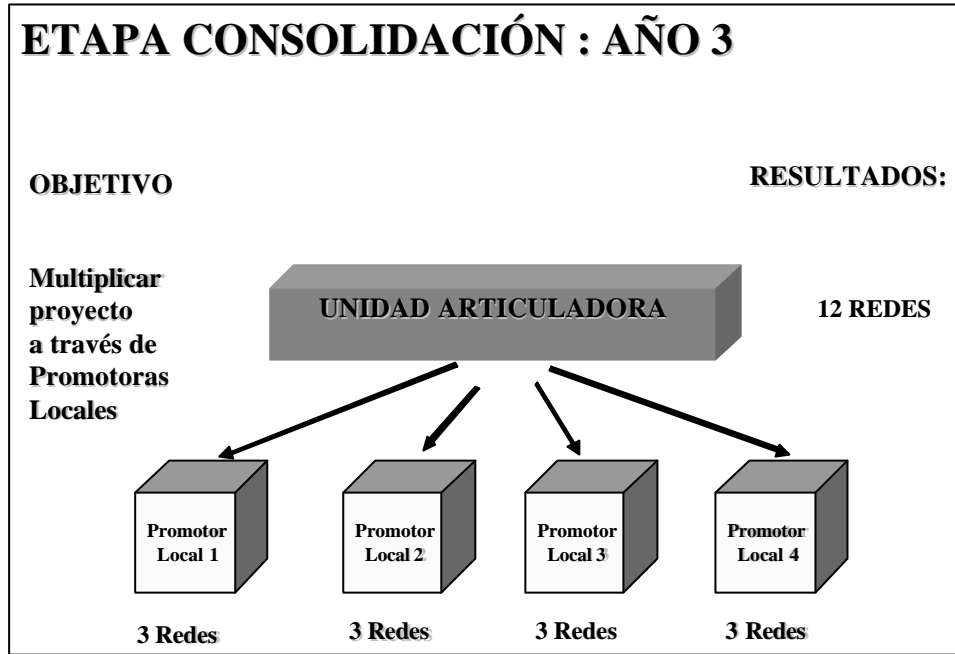


FIGURA 14



EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

FIGURA 15

PLAN DE MEJORAS Y GESTION DE CONTROL							
OBJETIVO GENERAL: INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA							
OBJETIVOS DE MEJORA	INCREMENTAR LAS VENTAS EN 30%	INCREMENTAR UTILIDAD NETA 10%	INCREMENTAR LA LIQUIDEZ EN 40%	MEJORAR DESEMPEÑO PERSONAL EN UN 100%	REPARTO DE RESPONSABILIDADES		
					Director Gral.	Jefe Admvo	Jefe Comer
VARIABLES DE ACCIÓN							
Atención especial clientes AAA	X					o	
Mejorar el servicio	X				X	X	o
Fidelizar clientes	X					o	X
Crear función de mercadotecnia	X				o	X	
Crear función de servicio a cliente	X					o	X
Disminuir costos en 5%		X				o	X
Rotación de inventarios			X				X
Recuperación de cartera vencida			X			o	X
Definir funciones y responsabilidades				X	X	o	
Delegar				X	o	X	X
Implantar y estandarizar sistemas				X	X	o	
Remodelación y reubicación	X			X	o		
Comprometer al personal	X	X		X	X	X	X

FIGURA 16

PLAN DE ACCION							
VARIABLE DE ACCIÓN	ACCIONES						
OBJETIVO DE REFERENCIA	ACCIONES						
ATENCION ESPECIAL A CLIENTES AAA	1. Establecer los criterios de selección de tamaño 2. Elaborar una base de datos primaria 3. Clasificar a los clientes 4. Elaborar un programa de difusión de la nueva política de ventas 5. Elaborar un programa de visitas a los negocios de los clientes 6. Ejecutar las visitas a los clientes AAA 7. Elaborar un plan de descuentos especiales para clientes AAA						
INCREMENTAR LAS VENTAS EN 30%	ACCIÓN 1	ACCIÓN 2	ACCIÓN 3	ACCIÓN 4	ACCIÓN 5	ACCIÓN 6	ACCIÓN 7
¿QUÉ?	Definir la variable de selección: volumen, tamaño, frecuencia de compras, cantidad en \$, etc. o una combinación	Registrar los datos generales del cliente. Tener datos particulares del cliente: consumos artículos que más compra, etc. Elaborar una relación de clientes mayoristas: a) directos locales y foráneos b) atendidos por vendedores locales y foráneos	Definir categorías para clientes mayoristas	Elaborar un formato de carta informativa	Elaborar un calendario de visitas que abarque de junio a noviembre de 1997	Elaborar un formato de vistas a clientes AAA	Analizar márgenes de utilidad bruta y gastos. Posteriormente elaborar un formato con la lista de productos, condiciones y/o descuentos y daría a conocer
¿COMO?	Mediante propuestas concretas del Jefe de Tienda, al Jefe Comercial en una sola reunión y hasta llegar a un acuerdo común	Revisando los registros de crédito y cobranzas	Considerando tres categorías: AAA, clientes AA y clientes A.	Deberá de contener los datos del cliente AAA para hacerla personalizada y será enviada por mensajería con entrega a domicilio	Considerando una visita anual por cliente foráneo AAA. Y dos visitas anuales por cliente local AAA	Considerando abarcar los puntos más importantes para detectar necesidades y como cubrirías	Analizando el margen por líneas y/o productos para determinar en que artículos se podrían otorgar precios y/o descuentos especiales y considerando que artículos son estrella y/o ganchos de tal manera que atraigan a la compra de otros
¿QUIÉN?	Jefe comercial, Jefe de Tienda y Crédito y Cobranza	Se asignará una persona específica para este trabajo. La cual puede ser externa o interna	El Jefe Comercial	El Jefe Comercial	El Jefe Comercial	El Jefe Comercial	El Jefe Comercial
¿CUANDO?	Del 1 al 12 de Abril	Del 14 de Abril al 17 de Mayo	Del 19 al 24 de Mayo	Del 26 de Mayo al 7 de Junio	Del 26 de Mayo al 7 de Junio	Del 9 al 14 de Junio	Del 30 de Abril al 15 de Junio

FIGURA 17

INDICADORES DE GESTION DE OBJETIVOS	
NOMBRE DEL INDICADOR Volumen de ventas	
RELACIONADO CON:	
OBJETIVO Incrementar Volumen de negocios 30%	VARIABLES DE ACCIÓN 1,2,3,4,5,12, 13
PLANES	
QUÉ MIDE El comportamiento de las ventas	
COMO SE CALCULA	
Fórmula: $Y=a+b$	
Donde: a= ventas del mes n b= ventas Acumuladas del año hasta n-1	
CON QUE SE COMPARA Con el acumulado de: Ventas en año anterior	QUE ESTAN DAR Ventas del año pasado a pesos actuales + Crecimiento Esperado
PRESENTACIÓN Dirección DESTINATARIO General	FRECUENCIA Mensual
FUENTE DE LA INFORMACIÓN Registros de ventas	RESPONSABLE Jefe de Ventas
FORMATO	

FIGURA 18

FORMATO DE INDICADOR DE OBJETIVOS

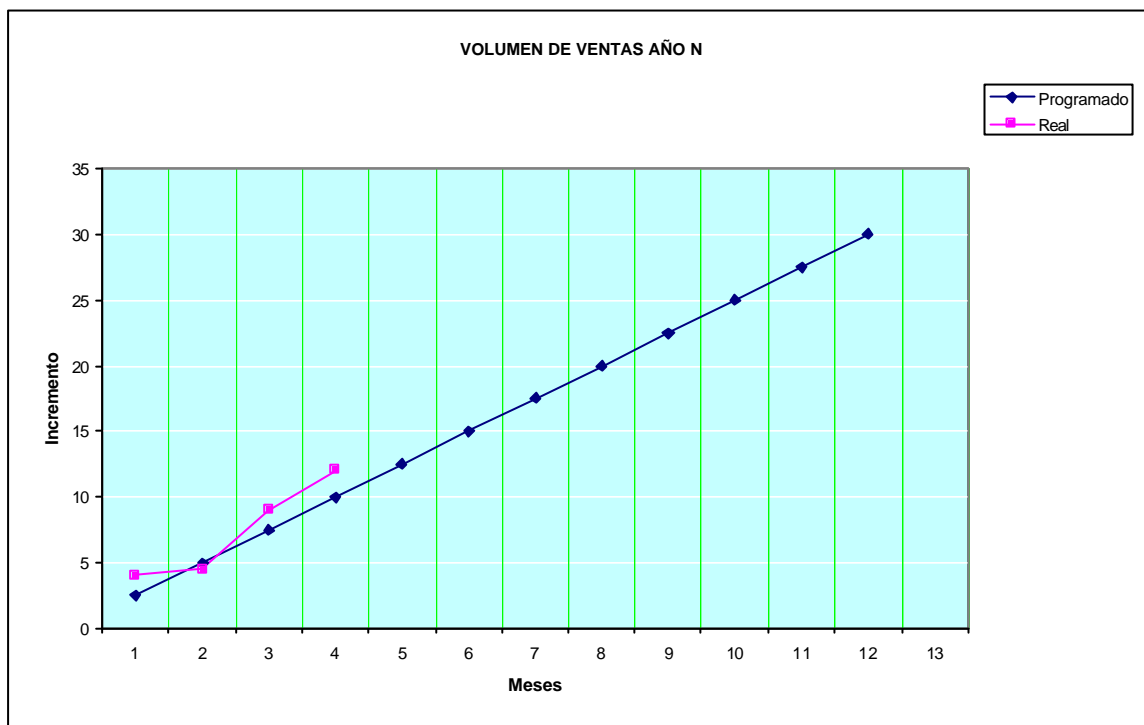


FIGURA 19

NET

CRITERIOS	GRADOS									
	Promoción y Selección		Desarrollo base inicial de confianza		Acciones piloto		Estrategia LP		Gestión	
Cohesión grupos										
Organización del grupo										
Capacidades de diagnóstico										
Planificación estratégica										
Evolución de la estructura productiva de las empresas										
Capacidad económica										
Relaciones institucionales										

FIGURA 20

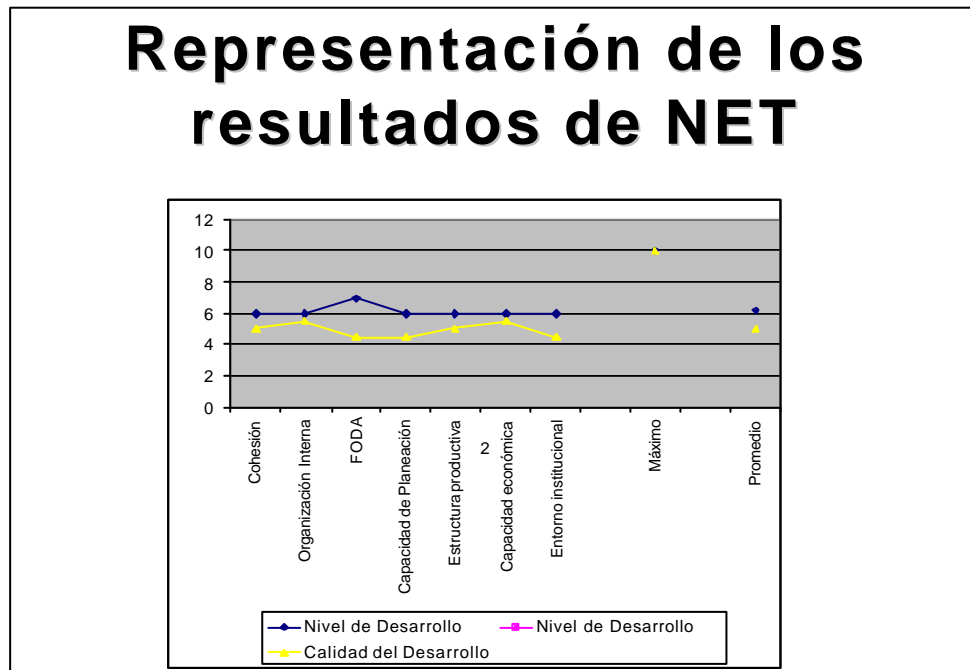


FIGURA 21

Representación de los resultados de BRET

CRITERIOS	EVALUACIÓN ARTICULADORES					Puntos	Factores de Ponderación	Resultado Ponderado	Máximo Posible	Calificación Final
	N	Mn	M1	M2	Mx					
Fecha:										
Nombre del Articulador:										
RESULTADOS					525	385	50	192.5	262.5	
* Logro de objetivos de los planes de trabajo (tamaño del logro)	0	25	50	75	100	100				
* Otros logros obtenidos no programados con resultados cuantificables	0	0	0	0	25	25				
* Nivel de desarrollo de la Red (NET)	0	25	50	75	100	61				
* Calidad de desarrollo de la Red (NET)	0	25	50	75	100	49				
* Impacto generado (ventas, empleo, exportaciones, inversiones) para las empresas	0	25	50	75	100	75				
* Iniciativas documentadas para solución de problemas y conflictos del grupo	0	25	50	75	100	75				
INTERACCION					500	450	20	90	100	
EMPRESARIOS GRUPO										
* Nivel de cumplimiento de compromisos contraídos	0	0	0	25	100	100				
* Nivel de atención y de solución a las quejas recibidas y problemas	0	0	0	25	100	100				
* Nivel de identificación de líder del grupo	0	25	50	75	100	100				
* Nivel de formación de líder del grupo	0	25	50	75	100	50				
UNIDAD ARTICULADORA										
* Nivel de cumplimiento de compromisos contraídos	0	0	0	25	100	100				
ORDEN					400	350	20	70	80	
* Disposición a elaborar planes y controles	0	0	0	50	100	100				
* Nivel de dedicación al desarrollo de su tarea	5	25	50	75	100	50				
* Disposición a informar periódicamente sobre avances, problemas, etc.	0	0	0	0	100	100				
* Disposición a asumir con responsabilidad y dar continuidad a las tareas delegadas	0	0	0	0	100	100				
FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS					300	225	5	11.25	15	
* Grado de participación en la capacitación de personal (bajo programa)	0	0	0	25	100	25				
* Formación de equipos de trabajo	0	0	0	25	100	100				
* Difusión de los beneficios y relevancia de la redes empresariales	0	0	0	25	100	100				
DESARROLLO					300	275	5	13.75	15	
* Cursos o seminarios relacionados con el tema (20 hs)	0	25	50	75	100	100				
* Conferencias relacionadas con el tema	0	25	50	75	100	75				
* Lecturas acervos sobre tema	0	0	0	25	100	100				
SUMA					2025			377.5	472.5	80

ANEXO 2

ESTIMACIÓN PRELIMINAR DE NECESIDADES DE RECURSOS E INSUMOS PARA EL DISEÑO DE UNA UNIDAD DE ARTICULACIÓN E INTEGRACIÓN PRODUCTIVA

2. ESTIMACIÓN PRELIMINAR DE NECESIDADES DE RECURSOS E INSUMOS PARA EL DISEÑO DE UNA UNIDAD DE ARTICULACIÓN E INTEGRACION PRODUCTIVA.

A continuación se presenta una primera y sintética estimación de las necesidades de recursos humanos, materiales y financieros para la puesta en operación de la Unidad Articuladora.

RECURSOS HUMANOS.

TAMAÑO DE LA PLANTILLA DE PERSONAL.

Para la ejecución global del proyecto, se requerirá la participación del siguiente personal:

Unidad Articuladora:

Un director, una secretaria ejecutiva, tres articuladores (promotores), un chofer y un consultor (tutor) internacional en articulación e integración productiva.

Promotoras Locales:

Dos promotores y una secretaria.

MODALIDAD DE CONTRATACIÓN.

Las modalidades de contratación del personal directivo, técnico y secretarial serán de tiempo completo con un contrato a tres años, con renovación anual.

Los requisitos para la contratación del personal son:

- ?? Que se cubra con el perfil del puesto.
- ?? Que se efectúe una entrevista de evaluación de entrada.
- ?? Que el personal se comprometa a no trabajar para otra institución durante la vigencia del contrato.
- ?? Que exista disposición por parte del personal a pasar por un período de prueba a través de un primer contrato por tres meses, antes de firmar el contrato definitivo.

El director de la Unidad Articuladora será seleccionado y contratado por el Comité Ejecutivo.

Los promotores de la Unidad Articuladora serán seleccionados y contratados por el director de la Unidad Articuladora con el visto bueno del Comité Ejecutivo.

Los articuladores de la Promotoras Locales (PL) serán seleccionados y contratados por las instituciones que alberguen a las PL en coordinación y con el visto bueno de la Unidad Articuladora.

SALARIOS

Los salarios que recibirá el personal de la Unidad Articuladora y de las Promotoras Locales serán determinados en base de los siguientes criterios:

- ?? Que estén dentro de los estándares nacionales e internacionales para especialistas en esta disciplina.
- ?? Que sean lo suficientemente atractivos para poder exigir un compromiso de tiempo completo.

EVALUACIÓN.

El personal de la Unidad Articuladora y de las Promotoras Locales trabajará por objetivos y bajo un proceso de planeación semestral.

El desempeño del personal será evaluado cada tres meses con el propósito de que tenga acceso a un sistema de incentivos económicos, en el caso de que se logren los resultados programados, o bien, se les solicitará su renuncia en el caso de que el desempeño no sea satisfactorio.

ADMINISTRACIÓN

Para la administración de los recursos humanos se requiere un conjunto de herramientas técnicas que deberían ser desarrolladas durante la etapa inicial de operación de la Unidad Articuladora.

Una de las primeras herramientas administrativas a desarrollar por la UA será un manual de operación que contenga por lo menos los siguientes procedimientos básicos:

Recursos Humanos

- ?? Definición de perfiles de puesto y funciones.
- ?? Selección, reclutamiento y contratación.
- ?? Evaluación del desempeño de personal.
- ?? Despido de personal.
- ?? Préstamos.

Recursos Materiales

- ?? Compras y adquisiciones.
- ?? Inventarios.
- ?? Mantenimiento.

Recursos Financieros

- ?? Cuentas por pagar.
- ?? Cuentas por cobrar.
- ?? Contabilidad y pago de contribuciones.
- ?? Financiamiento de PyMEs.

RECURSOS MATERIALES

La Unidad Articuladora estará dotada de los siguientes recursos materiales necesarios para su operación:

Instalaciones.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

?? 100 mts. cuadrados de oficina, con dos privados: uno para el director y otro para una sala de juntas.

Mobiliario.

- ?? 4 escritorios ejecutivos con sus respectivos sillones.
- ?? 1 escritorio secretarial con su respectivo sillón.
- ?? 1 mesa de juntas con 8 sillas.
- ?? 1 mueble archivador.
- ?? 1 recibidor.

Equipo de comunicaciones.

- ?? 1 conmutador para 2 líneas telefónicas con 6 extensiones.
- ?? 6 aparatos telefónicos incluyendo un teléfono programador.
- ?? 1 equipo de multiusos (fax, copiadora).

Equipo de Cómputo.

- ?? 5 computadoras con módem integrado.
- ?? Una red de comunicación con conexiones a Internet
- ?? 1 impresora láser.

Equipo de Transporte.

- ?? 1 vehículo utilitario compacto.

Cada Promotora Local estará dotada de los siguientes recursos materiales necesarios para su operación:

Instalaciones.

- ?? 40 mts. cuadrados de oficina, con dos privados: uno para los promotores y otro para una sala de juntas.

Mobiliario.

- ?? 2 escritorios ejecutivos con sus respectivos sillones.
- ?? 1 escritorio secretarial con su respectivo sillón.
- ?? 1 mesa de juntas con 8 sillas.
- ?? 1 recibidor.

Equipo de comunicaciones.

- ?? 1 conmutador para 2 Líneas telefónicas con 6 extensiones.
- ?? 6 aparatos telefónicos incluyendo un teléfono programador.
- ?? 1 equipo de multiusos (fax, copiadora).

Equipo de Cómputo.

- ?? 3 computadoras con módem integrado.
- ?? Una Red de comunicación con conexiones a Internet
- ?? 1 impresora láser.

RECURSOS FINANCIEROS

La Unidad Articuladora estará dotada de los siguientes recursos financieros necesarios para su operación:

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

CAPITAL SEMILLA:

Objeto: Financiar presupuesto de operación de la Unidad Articuladora durante tres años, con el propósito de que pueda promover y desarrollar nuevas Redes de PyMEs.

Monta Habrá que definir el monto con base al costeo de los conceptos presupuestarios antes mencionados

Aportante: Habrá que definir la fuente(s) aportante(s) de los recursos

Retorno: Al 100% a través de pagos de las empresas atendidas y servicios proporcionados

FONDO FINANCIERO:

Objeto: Proporcionar líneas de financiamiento a las PyMEs de las Redes en proceso de formación, para que puedan financiar estudios de viabilidad, gastos de constitución, plantilla de personal, alquileres, equipamiento de oficina, material de oficina, comunicaciones, seguros, asesores externos y servicios. Se excluye la adquisición de activos fijos y vehículo.

Monta Habrá que definir el monto basándose en el portafolio de servicios que se decida financiar a las PyMEs de la Redes.

Aportante: Habrá que definir la fuente(s) aportante(s) de los recursos

Retorno: al 100% a través de pagos de las empresas atendidas y servicios proporcionados

ANEXO 3

EJEMPLO DE UNA GUÍA DETALLADA PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS

3. EJEMPLO DE UNA GUÍA DETALLADA PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS

A continuación se presenta la estructura y contenido de una guía detallada para elaborar un plan de negocios, la cual fue diseñada por el profesor J. Timmons²⁰⁹.

GUÍA DETALLADA PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS.

PORTADA.

I. RESUMEN EJECUTIVO.

- A. Descripción sintética del negocio.
- B. La oportunidad y la estrategia.
- C. El mercado apuntado y sus proyecciones.
- D. Las ventajas competitivas.
- E. La economía, redituabilidad y potencial de cosecha.
- F. El equipo de fundadores.
- G. La oferta.

II. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y SU PRODUCTO O SERVICIO.

- A. La industria.
- B. La compañía.
- C. Los productos o servicios.
- D. Entrada, crecimiento y estrategia.

III. ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

- A. Compradores.
- B. Tamaño y patrones del mercado.
- C. Competencia.
- D. Estimación de ventas y grado de participación en el mercado.
- E. Evaluación del mercado.

IV. LA ECONOMÍA DEL NEGOCIO.

- A. Márgenes brutos y operacionales.
- B. Beneficios potenciales.
- C. Costos fijos, variables y semivariables.
- D. Punto de equilibrio.
- E. Flujo de efectivo positivo.

²⁰⁹ Timmons, Jeffry, "New Venture Creation", Irwing, 1990.

V. PLAN DE MERCADEO.

- A. Estrategia de mercadeo.
- B. Fijación de precios.
- C. Tácticas de ventas.
- D. Políticas de servicio y garantía.
- E. Promoción y anuncios.
- F. Distribución.

VI. PLANES DE DISEÑO Y DESARROLLO DEL PRODUCTO.

- A. Estado de desarrollo.
- B. Riesgos y dificultades.
- C. Mejoramiento del producto y nuevos productos.
- D. Costos.
- E. Propiedad.

VII. PLANES DE MANUFACTURA Y OPERACIONES.

- A. Localización geográfica.
- B. Facilidades y capacidad de mejoramiento.
- C. Planes y estrategia.
- D. Aspectos regulatorios y ambientales.

VIII. EL EQUIPO FUNDADOR.

- A. Organización.
- B. Personal clave.
- C. Retribuciones y propiedad.
- D. Otros inversionistas.
- E. Incentivos, poder, contrataciones.
- F. Cuerpo de directores.
- G. Otros derechos y restricciones.
- H. Asesores y servicios profesionales.

IX. PROGRAMA GLOBAL.

X. RIESGOS Y PROBLEMAS.

XI. EL PLAN FINANCIERO.

- A. Proyecciones de pérdidas y ganancias.
- B. Estados financieros pro-forma. Flujo de efectivo.

- C. Estados financieros pro-forma. Hojas de balance.
- D. Gráfica de punto de equilibrio.
- E. Costos.

XII. OFERTA DE LA COMPAÑÍA.

- A. Financiamiento deseado.
- B. Acciones ofrecidas.
- C. Capitalización.
- D. Uso de fondos.

XIII. TABLAS FINANCIERAS.

- A. Análisis de ingresos pro-forma.
- B. Análisis de flujo de efectivo pro-forma.
- C. Balance pro-forma.
- D. Análisis de punto de equilibrio.

XIV. APÉNDICES.

- A. LISTAS, ESPECIFICACIONES O FOTOGRAFÍAS DE PRODUCTOS, SISTEMAS O SOFTWARE.
- B. LISTA DE CLIENTES Y PROVEEDORES.
- C. FACTORES DE LOCALIZACIÓN.
- D. REPORTES DE EXPERTOS Y CONSULTORES.
- E. CURRICULA DE FUNDADORES Y DIRECTORES CLAVE.
- F. LICENCIAS REGULATORIAS Y AMBIENTALES.

CONTENIDO DE LA GUÍA PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS

A continuación se presenta el contenido de la guía:

PORTADA.

- ?? Nombre de la compañía.
- ?? Dirección.
- ?? Número telefónico y de fax.
- ?? Acciones ofrecidas (número y precio).
- ?? Nota de confidencialidad solicitando el regreso del documento en caso de que no se acepte.

I. RESUMEN EJECUTIVO.

A. DESCRIPCIÓN SINTÉTICA DEL NEGOCIO.

- ?? Fecha de fundación de la firma.
- ?? Servicio o producto que proporciona.

- ?? Propietarios de la tecnología.
- ?? Capacidades que le dan lugar en el mercado.
- ?? Progreso de la compañía en los últimos años.

B. LA OPORTUNIDAD Y LA ESTRATEGIA.

- ?? Resumen de lo que significa la oportunidad.
- ?? Estrategia para explotar la oportunidad y para entrar al mercado.

C. EL MERCADO APUNTADO Y SUS PROYECCIONES.

- ?? Identificar y explicar la oportunidad del mercado.
- ?? Grupos de clientes.
- ?? Plan para encontrarlos.
- ?? Tamaño y crecimiento de los nichos de mercado buscados.
- ?? Ventas estimadas.
- ?? Participación en el mercado.
- ?? Posición en precios.
- ?? Resumen de la industria y sus tendencias.

D. LAS VENTAJAS COMPETITIVAS.

- ?? Ventajas actuales o potenciales derivadas de la innovación.

E. LA ECONOMÍA, REDITUABILIDAD Y POTENCIAL DE COSECHA.

- ?? Márgenes de ganancia.
- ?? Redituabilidad esperada.
- ?? Tiempo para lograr punto de equilibrio y flujo de efectivo positivo.
- ?? Retorno de la inversión.

F. EL EQUIPO DE FUNDADORES.

- ?? Experiencia relevante.
- ?? Experiencia administrativa.

G. LA OFERTA.

- ?? Monto de financiamiento.
- ?? Acciones a ofrecer.
- ?? Uso principal del capital.

II. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y SU PRODUCTO O SERVICIO.

El objetivo de esta sección es proporcionar al inversionista un contexto sobre la empresa, su producto y su mercado.

A. LA INDUSTRIA.

- ?? Estado actual y futuro.
- ?? Nuevos productos, mercados o clientes que pueden afectar al negocio, tanto positiva como negativamente.
- ?? Describir las tendencias de la industria.

B. LA COMPAÑÍA.

- ?? Describir el área de negocios.
- ?? Productos o servicios que se ofrecen.
- ?? Clientes principales.
- ?? Historia.

C. LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.

- ?? Descripción.
 - ?? Detalle.
 - ?? Aplicaciones principales y secundarias.
 - ?? Estado de desarrollo presente.
 - ?? Especificaciones funcionales.
 - ?? Fotografías.
- ?? Propiedad industrial.
 - ?? Patentes y secretos comerciales.
- ?? Potencial.
 - ?? Ventajas sobre la competencia.
 - ?? Oportunidades de expansión.
 - ?? Productos relacionados.

D. ENTRADA, CRECIMIENTO Y ESTRATEGIA.

- ?? Ventajas.
- ?? Debilidades de la competencia.
- ?? Rapidez con que se quiere crecer en los próximos 5 años.

III. ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

El objetivo es presentar suficientes hechos para convencer al inversionista de que el producto tiene un mercado sustancial en una industria en crecimiento y que puede enfrentar a la competencia. Es una de las secciones del Plan de Negocios más difíciles de preparar, pero es una de las más importantes.

A. COMPRADORES.

- ?? Clasificar a clientes potenciales en grupos homogéneos.
- ?? Identificar compradores más grandes en cada segmento.
- ?? Identificar bases de decisiones de compra: precios, calidad, servicio, contactos personales, presiones políticas.

B. TAMAÑO Y PATRONES DEL MERCADO.

- ?? Tamaño (en unidades y en dinero).
 - ?? Fuentes de información.
 - ?? Compradores y competidores.
- ?? Crecimiento anual del mercado total y para cada grupo.
- ?? Proyecciones a tres años.
- ?? Factores que afectan al crecimiento del mercado.
- ?? Historia de crecimiento.

C. COMPETENCIA.

- ?? Valorar fuerzas y debilidades de productos competitivos.
- ?? Comparar precios, calidad, garantía.
- ?? Determinar la participación en el mercado de cada competidor.
- ?? Identificar quién fija el precio (compañía líder).
- ?? Cuantificar el número de compañías que han entrado o salido del mercado durante los últimos años.

D. ESTIMACIÓN DE VENTAS Y GRADO DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.

- ?? Estimar el volumen vendible en las condiciones actuales de la competencia.
- ?? Identificar clientes que desean realizar compromisos de compra.
- ?? Discutir con clientes que pueden realizar mayores compromisos de compra en los próximos años.
- ?? Definir supuestos para establecer la participación futura en el mercado.

E. EVALUACIÓN DEL MERCADO.

- ?? Evaluación de los mercados.
- ?? Determinación de las necesidades del cliente.
- ?? Programas de mejoramiento de producto y nuevos productos.
- ?? Planes de expansión.

IV. LA ECONOMÍA DEL NEGOCIO.

Esta sección contiene las características económicas y financieras del negocio.

A. MÁRGENES BRUTOS Y OPERACIONALES.

- ?? Magnitud de los márgenes brutos (precio de venta menos costos variables) y operacionales.

B. BENEFICIOS POTENCIALES.

- ?? Magnitud y duración de la corriente de beneficios.
- ?? Referirse a la competencia.
- ?? Preparar una tabla.

C. COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES.

- ?? Lista detallada de estos costos en unidades monetarias y porcentajes.
- ?? Referirse a la competencia.
- ?? Preparar una tabla.

D. PUNTO DE EQUILIBRIO.

- ?? Datos de estrategia, plan de mercado y finanzas propuestas.
- ?? Cuánto tiempo toma encontrar el punto de equilibrio (esto es a menudo ignorado por los retrasos, las curvas de aprendizaje y la erosión de los márgenes que acompañan a una compañía joven).

E. FLUJO DE EFECTIVO POSITIVO.

- ?? Cuándo tendrá el negocio un flujo de efectivo positivo.
- ?? Cuándo se habrá comido el efectivo.

V. PLAN DE MERCADEO.

Se describe cómo serán logradas las proyecciones de ventas.

A. ESTRATEGIA DE MERCADEO.

- ?? Filosofía y estrategia de mercado de la compañía a partir de la evaluación y el análisis de mercado.
- ?? Grupos de clientes. Primer esfuerzo de ventas.
- ?? Grupos de clientes. Segundo esfuerzo de ventas.
- ?? Formas de contactarlos.
- ?? Planes para lograr contratos de gobierno.

B. FIJACIÓN DE PRECIOS.

- ?? El precio debe ser el correcto para penetrar en el mercado y mantenerse en él y lograr beneficios.
- ?? Considérense varias estrategias de precios.
- ?? Compárese con la competencia.
- ?? Justifique aumentos de precio sobre la base de la novedad, calidad, garantía de servicio.

C. TÁCTICAS DE VENTAS.

- ?? Métodos para vender y distribuir el producto.
- ?? Márgenes para distribuidores, vendedores y detallistas.
- ?? Métodos de selección de distribuidores y vendedores.

D. POLÍTICAS DE SERVICIO Y GARANTÍA.

- ?? Indicar la importancia de ello a los clientes.
- ?? Describir garantía y servicio.
- ?? Fijar tarifas de servicio.
- ?? Compararse con los competidores.

E. PROMOCIÓN Y ANUNCIOS.

- ?? Exposiciones, revistas, "mailing", literatura promocional.
- ?? Estimar costos de promoción.

F. DISTRIBUCIÓN.

- ?? Canales de distribución.
- ?? Costos de embarque.

VI. PLANES DE DISEÑO Y DESARROLLO DEL PRODUCTO.

Se refiere a cuando el producto o servicio requiere algún diseño o desarrollo antes de ser puesto en el mercado.

A. ESTADO DE DESARROLLO.

- ?? Describe el estado del desarrollo.
- ?? Explica el trabajo a realizar para hacer comercializable el producto.

B. RIESGOS Y DIFICULTADES.

- ?? Identificar problemas de diseño y enfoques de solución.

C. MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y NUEVOS PRODUCTOS.

- ?? Cambios en el producto para mantenerlo competitivo.

?? Desarrollo de productos relacionados.

D. COSTOS.

?? Considere entre un 15 y 30% de costos de contingencia.

E. PROPIEDAD.

?? Patentes, marcas o propiedad intelectual.

VII PLANES DE MANUFACTURA Y OPERACIONES.

A. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.

?? Ventajas y desventajas.

B. FACILIDADES Y CAPACIDAD DE MEJORAMIENTO.

?? Planta, oficina, bodega.

?? Expansión futura.

C. PLANES Y ESTRATEGIA.

?? Proceso productivo.

?? Discutir políticas sobre "hacer o comprar".

?? Inventarios requeridos para diferentes niveles de venta.

?? Control de calidad.

D. ASPECTOS REGULATORIOS Y AMBIENTALES.

?? Leyes.

?? Obligaciones contractuales.

VIII. EL EQUIPO FUNDADOR.

A. ORGANIZACIÓN.

?? Tabla con roles directivos de la compañía.

?? Complementariedad de los directivos.

?? Tiempo completo vs. medio tiempo.

B. PERSONAL CLAVE.

?? Tareas y responsabilidades de cada miembro del equipo.

?? Currículum del personal clave.

C. RETRIBUCIONES Y PROPIEDAD.

?? Demandas de altos salarios significa poco compromiso.

?? Calcular salario de cada persona y compararlo con el anterior.

?? Definir el monto de acciones a repartir.

D. OTROS INVERSIONISTAS.

?? Enunciar a otros inversionistas potenciales.

?? Número de acciones y porcentaje que podrían compartir.

?? Precios y períodos de adquisición.

E. INCENTIVOS, PODER, CONTRATACIONES.

- ?? Planes para poseer acciones.
- ?? Restricciones.

F. CUERPO DE DIRECTORES.

- ?? Tamaño y composición del cuerpo de directores.
- ?? Background de cada uno.

G. OTROS DERECHOS Y RESTRICCIONES.

- ?? Garantías y restricciones de otros accionistas.

H. ASESORES Y SERVICIOS PROFESIONALES.

- ?? Definir equipo de apoyo.

IX. PROGRAMA GLOBAL.

Muestra el tiempo y la relación de los eventos más importantes para lanzar un nuevo negocio y realizar sus objetivos.

Preparar un programa mes a mes que muestre los tiempos de finalización de:

1. Registro del negocio.
2. Finalización del diseño y desarrollo.
3. Finalización de prototipos.
4. Obtención de representantes de ventas.
5. Muestra y promoción del producto.
6. Formalización de convenios con distribuidores y vendedores
7. Ordenes de materiales en cantidades para producción.
8. Arranque de la producción.
9. Recibo de la primera orden.
10. Primeras ventas y entregas.
11. Cobro de la primera cuenta.

X. RIESGOS Y PROBLEMAS.

1. Reducciones en los precios por los competidores.
2. Presencia de patrones desfavorables.
3. Costos de manufactura en exceso.
4. Proyecciones de ventas no alcanzadas.
5. Programas de desarrollo de producto no alcanzados.
6. Dificultades para el abastecimiento de materia prima.
7. Dificultades para encontrar financiamiento.
8. Altos costos de innovación y desarrollo para mantenerse competitivo.

XI. EL PLAN FINANCIERO.

A. PROYECCIONES DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.

- ?? Cálculo de proyecciones de ventas.
- ?? Cálculo de proyecciones de costos.
- ?? Discusión de supuestos.
- ?? Análisis de riesgos y sensibilidad (20% de reducción en proyección de ventas por aprendizaje).

B. ESTADOS FINANCIEROS PRO-FORMA. FLUJO DE EFECTIVO.

- ?? Es más importante que la proyección de beneficios porque el nivel de beneficios durante los primeros años de un negocio que comienza no es suficiente para financiar la operación y las necesidades del negocio.
- ?? Por otro lado, las salidas de efectivo son mayores que las entradas.
- ?? La proyección de flujo de efectivo indica las necesidades de nuevo financiamiento y los requerimientos de capital de trabajo.
- ?? Discusión de supuestos.
- ?? Análisis de sensibilidad.

C. ESTADOS FINANCIEROS PRO-FORMA. HOJAS DE BALANCE.

- ?? Se usan para determinar el capital requerido para soportar los niveles proyectados de las operaciones.
- ?? Los inversionistas determinan con ellas los límites para justificar futuras inversiones.

D. GRAFICA DE PUNTO DE EQUILIBRIO.

- ?? Determina el nivel de producción que cubre todos los costos.

E. COSTOS.

- ?? Esencial para poder armar los análisis de flujo de efectivo.
- ?? Los inversionistas los desean conocer.

XII. OFERTA DE LA COMPAÑÍA.

A. FINANCIAMIENTO DESEADO.

- ?? Elabore las proyecciones de flujo de efectivo.
- ?? Determine cuánto dinero necesita para el desarrollo de la compañía durante los próximos tres años.
- ?? Indique qué proporción de este capital lo va a obtener mediante la oferta de acciones y cuánto mediante líneas de crédito.

B. OFERTA DE ACCIONES.

- ?? Describa el tipo de acciones, precio unitario y monto.

C. CAPITALIZACIÓN.

- ?? Indique la cantidad de acciones que se van a ofrecer y las que se van a reservar para futuros empleados clave.

D. USO DE FONDOS.

XIII. TABLAS FINANCIERAS.

- A. ANÁLISIS DE INGRESOS PRO-FORMA.
- B. ANÁLISIS DE FLUJO DE EFECTIVO PRO-FORMA.
- C. BALANCE PRO-FORMA.
- D. ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO.

XIV. APÉNDICES.

- A. LISTAS, ESPECIFICACIONES O FOTOGRAFÍAS DE PRODUCTOS, SISTEMAS O SOFTWARE.
- B. LISTA DE CLIENTES Y PROVEEDORES.
- C. FACTORES DE LOCALIZACIÓN.
- D. REPORTES DE EXPERTOS Y CONSULTORES.
- E. CURRICULA DE FUNDADORES Y DIRECTORES CLAVE.
- F. LICENCIAS REGULATORIAS Y AMBIENTALES.

ANEXO 4

BIBLIOGRAFÍA

4. BIBLIOGRAFÍA

Baldoni, Gianluca, "La Metodología Europea para la Transferencia Regional de Tecnología a PyMEs", Informe de Conyuntura, junio-julio 1997, Centro de Estudios Bonaerense, La Plata, Argentina.

Becattini, Giacomo, "Riflessioni Sul Distretto Industriale Marshalliano Come Concetto Socio-Economico", Stato e Mercato, No. 25, abril de 1989, Italia.

----- y Enzo Rullani, "Local Systems and Global Connections: The Role of Knowledge", en Cossentino Francesco, Frank Pyke y Werner Sengenberger, Local and Regional Response to Global Pressure: The Case of Italy and its Industrial Districts, OIT (Organización Internacional del Trabajo), Suiza, 1996.

Belussi, Fiorenza, "La Dimensione Evolutiva dello Sviluppo Locale e le Politiche Industriali di Supporto", Dipartimento di Economia, Facoltà di Statistica, Università di Padova, Italia, 1995.

Bertini, Silvano, "Desarrollo Endógeno de Sistemas Locales de PyMEs. Lecciones de las Experiencias Italianas", Informe de Conyuntura, junio-julio de 1997, Centro de Estudios Bonaerense, La Plata, Argentina.

-----, "Cambios Estructurales en los Sistemas PyMEs Italianos en los Ochenta y los Noventa", en Riccardo Varaldo y Luca Ferrucci (eds.), Il Distretto Industriale tra Logiche di Impresa e Logiche di Sistema, Franco Angeli, Milán, Italia, 1997.

Best, Michael, "Cluster Dynamics in Theory and Practice with Application to Penang", UNIDO Report, 1998.

Bianchi, Patrizio, "Servizi Reali: Considerazioni Analitiche e Implicazioni di Politica Industriale", L'Industria, No. 2, abril-junio de 1985, Bologna, Italia.

-----, Produzione e Potere di Mercato, Ediesse, Roma, Italia, 1991.

-----, "Competencia Dinámica, Distritos Industriales y Medidas Locales", en Industrialización y Desarrollo Tecnológico, No. 13, 1992, División de Desarrollo Productivo y Empresarial, CEPAL, Santiago, Chile.

-----, "Industrial Districts and Industrial Policy: The New European Perspective", Journal of Industry Studies, Volumen I, No. 1, octubre de 1993, Australia.

-----, Construir el Mercado, Universidad Nacional de Quilmes, Quilmes, Argentina, 1997.

----- y Nicola Bellini, "Public Policies for Local Networks of Innovators", Research Policy, No. 20, 1991.

----- y Giuseppina Gualtieri, "Emilia-Romagna and its Industrial Districts: The Evolution of the Model", en R. Leonardi y R. Nannetti, (eds.), The Regions and The European Integration, London Printer Publishers, Inglaterra, 1990.

----- y Lee Miller, "Innovation, Collective Action and Endogenous Growth: An Essay on Institutions and Structural Change, Dynamics", Quaderno, 2/1994, IDSE-CNR, Milán, Italia.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

Boscherini, Fabio, Aida Quintar y Gabriel Yoguel, "Consideraciones Acerca del Ambiente y el Desarrollo de Capacidades Innovativas de las Firms", borrador presentado en la reunión de la Red PyME, 1997, La Plata, Argentina.

Bovet, David y Martha Joseph, "Value Net: Breaking the Supply Chain to Unlock Hidden Profits", Willey, 2000.

Bursi, Tiziano, Piccola e Media Impresa e Politiche di Adattamento, Franco Angeli, Milán, Italia, 1989.

CALZANDINO, "Proyecto Internacional de Fomento de la Competitividad del Calzado en los Países de la Comunidad Andina". Trujillo, Perú, 1999.

Camagni, Roberto, "Cambiamento Tecnologico, "Milieu" Locale e Reti di Imprese: Verso una Teoria Dinamica dello Spazio Economico", Economia e Politica Industriale, No. 64, 1989, Italia.

Ceglie, Giovanna, Clara Michele y Marco Dini, "Cluster and Network Development Projects in Developing Countries: Lessons Learned Through the UNIDO Experience", Private Sector Development Branch, UNIDO, 1998, Viena, Austria.

Coppi, Monica, "Meccanismi di Apprendimento e Stadi di Sviluppo Tencologico", Economia e Politica Industriale, No. 90, 1996, Milán, Italia.

Cossentino, Francesco, Frank Pyke y Werner Sengenberger, Local and Regional Response to Global Pressure: The Case of Italy and its Industrial Districts, OIT (Organización Intenacional del Trabajo), 1996, Suiza.

Crestanello, Paolo, "La Transformazione in 10 Distretti Industriali Durante gli Anni '80", en Riccardo Varaldo y Luca Ferrucci ed., Il Distretto Industriale tra Logiche di Impresa e Logiche di Sistema, Franco Angeli, Milán, Italia, 1997.

CORFO, Nexos, Santiago, Chile, 1997.

Culaton, Jovita, Manual on Assisting and Organising Self-Help Entrepreneurial Groups, Government of Kirabiti and United Nations Development Program, 1988.

Dalman, Carl y Richard Nelson, Social Absorption Capability, National Innovation Systems and Economic Development, United Nations University, Institute for New Technologies, Maastricht, Holanda, 1993.

Desarrollo Económico de Chihuahua, Chihuahua Siglo XXI. Chihuahua, México, 1994.

Dini, Marco, "Políticas Públicas para el Desarrollo de Redes de Empresas. La Experiencia Chilena", en Redes y Regiones: Una Nueva Configuración, Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México, 1996.

-----, Enfoques Conceptuales para el Estudio de Pequeñas y Medianas Empresas, Mimeo, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Santiago, Chile, 1997.

Dosi G., C. Freeman, R Nelson, G. Silverberg, y L. Soete, Technical Change and Economic Theory, London Printer Publisher, Inglaterra, 1988.

Enright, Michael et al., Venezuela: El Reto de la Competitividad, IESA. Caracas, Venezuela, 1994.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

Esposito, Emilio y Mario Raffa, "L'evoluzione Del Sistema della Subfornitura nell'industria Italiana", Economia e Management, No. 4, Julio de 1994, Milán, Italia.

Fiol, Michel, "La Formación-Acción. Reflexiones" y "De la Pedagogía Tradicional a la Formación-Acción", Groupe HEC, 1996, Jouy-en-Josas, 78351, Francia.

-----, "Guía de Autodiagnóstico", Mimeo, Groupe HEC, Paris, Francia, 1997.

----- y Hughes Jordan, "Le Methode OVAR" en Du Control de Gestion Au Management de la Performance, L' Ecole des Managers de Demain, Les Professeurs du Groupe HEC, Groupe HEC, Paris, Francia, 1997.

FIRA, Banco de México, "Desarrollo Agropecuario Sustentable y Formación de Redes de Valor", presentación power point, Villa Diego, México, julio 2001.

Fuá, Giorgio y Carlo Zacchia, Industrializzazione Senza Fratture, Il Mulino, Bologna, Italia, 1983.

JICA y MITINCI, Plan Maestro de Desarrollo Turístico, Lima, Perú, 1999.

Kantis, Hugo, Las Alianzas de Negocio en la Actividad Exportadora de PyMEs argentinas, Universidad General Sarmiento, General Sarmiento, Argentina, 1997.

Humphrey, John y Hubert Schmitz, Principles for Promoting Cluster and Networks of SMEs, UNIDO, 1996, Discussion Paper nº 1, Viena, Austria.

Hurtienne, Thomas y Dirk Messner, Nuevos Conceptos de la Competitividad, Deutsches Institute für Entwicklungspolitik, Berlín, Alemania, 1993.

Gulati M., "Restructuring and Modernizing SSI Clusters", UNIDO Report. Viena, Austria, 1997.

Leonardi, L. y R. Nannetti, Europe and Regions: Emilia Romagna, Printer Publishers, Londres, Inglaterra, 1991.

Lipparini, Andrea, Imprese. Relazioni tra Imprese e Posizionamento Competitivo, ETAS Libri, Milán, Italia, 1995.

----- y Gianni Lorenzoni, "Le Organizzazioni a Alta Intensità Relazionale. Riflessione Sui Processi di Learning by Interacting nelle Aree ad Alta Concentrazione di Imprese", L'Industria, No. 4, Octubre-Diciembre de 1996, Bologna, Italia.

Lomo, Alessandro, "L'organizzazione a Rete nella Teoria Organizzativa", en Gianni Lorenzoni ed., Accordi. Reti e Vantaggio Competitivo, ETAS Libri, Milano, Italia, 1992.

López-Cerdán Ripoll, Carlos, "Evaluación y Seguimiento de Redes de PyMEs en el Sector Cuero y Calzado en Trujillo, Perú y Cali, Colombia", reporte elaborado para el Proyecto Regional sobre Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina, ejecutado por la CEPAL y financiado por la Cooperación Italiana, julio 2002.

-----, "Aspectos Conceptuales de la Asociatividad y Cooperación Empresarial en PyMEs. Distritos Industriales", Taller de Capacitación sobre Estrategias de Cooperación Interempresarial en PyMEs, Sistema Económico Latinoamericano e IBERPYME, Asunción, Paraguay, 6-8 junio de 2001.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

-----, "La Competitividad de las PyMEs: Experiencias de Acción Conjunta y Cooperación Interempresarial Útil para el Fortalecimiento de la Competitividad de las PyMEs en el Mercado Interno y su Transición Hacia la Exportación", II Congreso Nacional para las PyMEs, MIFIC, Managua, Nicaragua, 29-30 Marzo de 2001.

-----, "Evaluación y seguimiento de Redes de PyMEs en el Sector Cuero y Calzado en Trujillo, Perú, y Cali, Colombia", reporte elaborado para el Proyecto Regional sobre Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina, ejecutado por la CEPAL y financiado por la Cooperación Italiana, diciembre de 2001.

-----, "Reorganización para la Supervivencia", Renglones: Revista del ITESO, No. 43-44, 2001, Guadalajara, México.

-----, "El Desarrollo de Mecanismos de Promoción para el Agrupamiento de Pequeñas y Medianas Empresas", en PyMEs: Escenario de Oportunidades en el Siglo XXI, Sistema Económico Latinoamericano y Agencia Española de Cooperación Internacional, 1999, Caracas, Venezuela.

----- "Distritos Industriales: Experiencias de Acción Conjunta y Cooperación Interempresarial para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria", Espacios: Revista Venezolana de Gestión Tecnológica, vol. 20 No. 2, 1999, Caracas, Venezuela.

-----, "Elementos Críticos para la Promoción, Instalación y Administración de Agrupamientos Empresariales", Taller de Expertos sobre Asociacionismo y Competitividad, Sistema Económico Latinoamericano y Agencia Española de Cooperación Internacional, mayo de 1998, Lima, Perú.

-----, "Una Red de Cooperación Internacional e Interempresarial para la Profesionalización y Desarrollo Competitivo de la Pequeña y Mediana Empresa", Taller de Capacitación para el Uso de Instrumentos de Cooperación Internacional, Sistema Económico Latinoamericano y Agencia Española de Cooperación Internacional, Noviembre 1997, México, D.F.

-----, "El Agrupamiento de las PyMEs como una Estrategia para el Desarrollo de Proveedores durante la Apertura Petrolera", II Congreso Internacional de Estrategias Gerenciales, Asociación de Ejecutivos del Estado de Carabobo, julio de 1997, Valencia, Venezuela.

-----, "El Desarrollo Sustentable de las PyMEs Latinoamericanas a Través de los Agrupamientos Industriales y la Profesionalización de Empresarios", Taller de Expertos sobre Asociatividad como Estrategia de Cooperación para el Fortalecimiento de las PyMEs en América Latina y el Caribe. Sistema Económico Latinoamericano y Agencia Española de Cooperación Internacional, junio de 1997, Buenos Aires, Argentina.

Lorenzoni, Gianni, "Accordi tra Imprese e Posizionamento Strategico", en Gianni Lorenzoni (ed.), Accordi, Reti e Vantaggio Competitivo, 1992, ETAS Libri, Milán, Italia.

-----, "Imprese, Relazioni tra Imprese, Distretti Industriali nello Sviluppo delle P.M.I.", en Riccardo Varaldo y Luca Ferrucci (eds.), Il Distretto Industriale tra Logiche di Impresa e Logiche di Sistema, Franco Angeli, Milán, Italia, 1997.

Lundvall, Bengt-Ake, National Systems of Innovation, Printer Publishers, Londres, Inglaterra, 1992.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

-----, "Innovation Policy in the Learning Economy", Seminario Internacional sobre Políticas por el Desarrollo Tecnológico, México D.F., 1994.

Maeso, Antonio y Dalton Daemon, Consortios de Exportación en el Uruguay: Experiencias Internacionales, Fundación de Cultura Universitaria, Montevideo, Uruguay, 1998.

-----, "Los Consortios de Exportación en el Uruguay", Taller de Expertos sobre Asociacionismo y Competitividad Sistema Económico Latinoamericano y Agencia Española de Cooperación Internacional, mayo de 1998, Lima, Perú.

Maggioni, Mario , Metodologie Reticolari per L'analisi della Dinamica Industriale e delle Politiche Regionali, IDSE-CNR, Milán, Italia, 1995.

Magnatti, Piera, "Políticas Estructurales en la Unión Europea y Desarrollo industrial", Informe de Conyuntura, junio-julio de 1997, Centro de Estudios Bonaerense, La Plata, Argentina.

Marshall, A., Industry and Trade, Macmillan, Londres, Inglaterra, 1990.

MINKA, "Memoria de Labores 1998-2000", 2000, Trujillo, Perú.

-----, "Propuesta de Investigación de Conglomerados en la Macro Región Norte", 2001, Trujillo, Perú.

-----, "Análisis Estratégico Sistémico de la Industria del Calzado", 2000, Trujillo, Perú.

Navdi, Khalid , "Industrial Cluster and Networks: Cases Studies of SMES Growth and Innovation". UNIDO Report, 1995, Viena, Austria.

Nomisma, Prospettive del Contoterzismo nel Quadro dell'evoluzione del Modello Pratese, Nomisma, Bologna, Italia, 1990.

Nuti, Fabio, I Distretti dell'industria Manifatturiera in Italia, Franco Angeli, 1992, Milán, Italia.

OECD, Technology and the Economy, Organization for Economic Co-operation and Development, París, Francia, 1992.

Olivanti, Valeria , "L'impresa a Rete nei Settori Tradizionali: Potenzialità e Limiti", Economia Marche, No. 1, abril de 1992, Italia.

Pyke Frank y Werner Sengenberger , Industrial Districts and Local Economic Regeneration OIT (Organización Internacional del Trabajo), Suiza, 1992.

Quintar, Aída y Francisco Gatto, Distritos Industriales Italianos, CEPAL, Buenos Aires, Argentina, 1992.

Rabellotti, Roberta, "Recovery of a Mexican Cluster: Devaluation Bonanza or Collective Efficiency?", Working paper nº 71, julio de 1998, Institute of Development Studies, University of Sussex, Sussex, Inglaterra.

-----, "The Internal Heterogeneity of Industrial Districts in Italy, Brazil and Mexico". Working paper Nº 59, septiembre de 1997, Institute of Development Studies, University of Sussex, Sussex, Inglaterra.

EXPERIENCIAS DE ARTICULACIÓN DE REDES EMPRESARIALES EN LA REGIÓN ANDINA

-----, "Is There an "Industrial District Model? Footwear Districts in Italy and Mexico Compared", World Development, Volumen 23, Nº 1, enero de 1995, Inglaterra.

Rosales Linares, Ramón, Estrategias Gerenciales para la Pequeña y Mediana Empresa, Ediciones IESA, Caracas, Venezuela, 1996.

Rullani, Enzo, "Economia e Organizzazione; Alle Origini di una Biforcazione", en Organizzazione Economica Comparata: L'analisi delle Alternative Strutturali Discrete, Economia e Politica Industriale, Nº 70, Italia, 1991.

-----, "L'evoluzione dei Distretti Industriali: un Percorso tra Decostruzione e Internazionalizzazione", en Riccardo Varaldo y Luca Ferrucci (eds.), Il Distretto Industriale tra Logiche di Impresa e Logiche di Sistema, Franco Angeli, Milano, Italia, 1992.

-----, Distretti Industriali e Processi di Internazionalizzazione, Università de Udine, Italia, 1994.

Russo, Fabio, "Strengthening Indian SME Clusters : UNIDO's Experience", UNIDO Report, Viena, Austria, 1999.

San Martín Baldwin, Francisco, Distritos Industriales : Conceptos, Experiencias y Bibliografía, MINKA. Trujillo, Perú, 1995.

SELA-AECI, "La Asociatividad como Estrategia de Fortalecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa en América Latina y el Caribe", Il Reunión del Foro Regional sobre Política Industrial, Caracas, Venezuela, 1997.

Signorini, Federico, Lo Sviluppo Locale, Meridiana Libri, Corigliano Calabro (Cosenza) Italia, 2000.

Timmons, Jeffry, New Venture Creation, Irwing, Homewood, Illinois, 1990.

Triglia, Carlo," Economia dei Costi di Transazione e Sociologia: Cooperazione o Conflitto?", Stato e Mercato, No. 25, abril de 1989, Italia.

United Nations Development Program, Introducción a la Integración Productiva, PNUD, México D.F., 1999.

United Nations Industrial Development Organization, The UNIDO Cluster/Network Development Program UNIDO, Viena, Austria, 1993.

Vaccá, Sergio, Scienza e Tecnologia nell'Economia delle Imprese, Franco Angeli, Milán, Italia, 1989.

Varaldo, Riccardo, La Natura e la Dinamica dell'Impresa Distrettuale, Scuola Superiore Pisa, Italia, 1993.

Veciana, Vergés, José, "El Plan de Empresa", Alta Dirección, Barcelona, España, 1995.

Welsh. J. A y J.F. White, The Entrepreneur's MasterAlanning Guide, SMV,USA, 1991

Williamson, Oliver, Mercados y Jerarquías: su Análisis y sus Implicaciones Antitrust, Fondo de Cultura Económica, México D.F., 1991.

-----, "Organizzazione Economica Comparata: L'analisi delle Alternative Strutturali Discrete". Economia e Politica Industriale, No. 70, Italia, 1991.

²¹⁰ Timmons Jeffrey (1990), "New Venture Creation". Irwing.