

MANUAL DEL ARTICULADOR DE REDES EMPRESARIALES RURALES



INDICE

PRESENTACIÓN	4
ACERCA DEL ARTICULADOR	6
LINEAMIENTOS GENERALES DEL MANUAL DEL ARTICULADOR	7
FASE 1. ANÁLISIS DE TERRITORIOS, CADENAS Y LÍNEAS DE NEGOCIO	9
I. METODOLOGÍA	
PASO 1: IDENTIFICACIÓN DE TERRITORIOS Y CADENAS PRODUCTIVAS	12
PASO 2: SELECCIÓN DE TERRITORIOS Y CADENAS	14
PASO 3: IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	16
II. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD Y TAREAS DEL ARTICULADOR	18
III. HERRAMIENTAS FASE 1	21
FASE 2. PROMOCIÓN Y SELECCIÓN	33
I. METODOLOGÍA	
PASO 1: LA VENTA DE LA IDEA	36
PASO 2: CARACTERIZACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS POTENCIALES	40
PASO 3: ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS	42
II. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD Y TAREAS DEL ARTICULADOR	43
III. HERRAMIENTAS FASE 2	45
FASE 3. GENERACIÓN DE CONFIANZA Y PLANIFICACIÓN DE MEJORAS	61
I. METODOLOGÍA	
PASO 1: DEFINICIÓN DE UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	64
PASO 2: DESARROLLO DE UNA BASE DE CONFIANZA	66
PASO 3: IDENTIFICACIÓN DE INSTITUCIONES DE FOMENTO Y PROVEEDORES DE S.E.	76
PASO 4: ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PLAN DE MEJORA	77
II. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD Y TAREAS DEL ARTICULADOR	80
III. HERRAMIENTAS FASE 3	82

FASE 4.	CONSOLIDACIÓN DE LA CONFIANZA: PROYECTOS PILOTO	109
	I. METODOLOGÍA	
	PASO 1: DISEÑO Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS PILOTO	112
	PASO 2: EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS PROYECTOS PILOTO	119
	PASO 3: INSTALACIÓN DEL FONDO DE CO-FINANCIAMIENTO	120
	II. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD Y TAREAS DEL ARTICULADOR	121
	III. HERRAMIENTAS FASE 4	123
FASE 5.	DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTO ESTRATÉGICO	141
	I. METODOLOGÍA	
	PASO 1: DIAGNOSTICO E IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVO DE LARGO PLAZO	144
	PASO 2: DISEÑO DEL PROYECTO ESTRATÉGICO	146
	PASO 3: IMPLEMENTACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO ESTRATÉGICO.....	148
	II. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD Y TAREAS DEL ARTICULADOR	149
	III. HERRAMIENTAS FASE 5	151
FASE 6.	ACOMPañAMIENTO EN LA GESTIÓN DEL NEGOCIO	201
	I. METODOLOGÍA	
	PASO 1: APOYO GERENCIAL	204
	PASO 2: SOPORTE A LA CONSOLIDACIÓN DEL NEGOCIO	206
	PASO 3: FORMALIZACIÓN DE LAS OPERACIONES DE LA RED	208
	II. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD Y TAREAS DEL ARTICULADOR	209
	III. HERRAMIENTAS FASE 6	212

PRESENTACIÓN

El Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú – APOMIPE, entrega el presente Manual del Articulador de Redes Empresariales Rurales, como una contribución al trabajo de aquellas instituciones públicas y privadas que promueven la competitividad de los pequeños productores rurales que, contando con potencial de desarrollo económico, se encuentran en situación de pobreza o pobreza extrema.

En Perú existen aproximadamente 3,2 millones de micro y pequeñas empresas (MIPE), representan el 99.6% de las unidades productivas del país y generan el 62% del empleo nacional. A pesar de su importancia numérica, las MIPE se encuentran rezagadas en cuanto a su competitividad. En la zona rural, donde predomina el minifundio, el rezago es incluso mayor. En dichas zonas se ubican principalmente las MIPE agropecuarias que representan el 60% del total de MIPE del país.

Se han desarrollado en el país numerosas iniciativas para apoyar negocios de pequeños productores agropecuarios, sin embargo, los éxitos aún son escasos. Creemos que esto se explica, fundamentalmente, porque por lo general no se toma en cuenta el proceso de transformación, personal y social, previo a un negocio; es decir los aspectos sociales, culturales, psicológicos y otros, involucrados en el proceso de pasar de productores a pequeños empresarios. Para abordar este proceso, APOMIPE ha apostado por la promoción de negocios asociativos, mediante la adaptación de la metodología Redes Empresariales¹.

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

En APOMIPE, hemos aprendido que existen por lo menos dos aspectos que se deben incluir pues son fundamentales en una estrategia exitosa de apoyo a productores agropecuarios y artesanales interesados en trabajar empresarial y asociativamente:

Primero, antes de iniciar el apoyo, se debe realizar un análisis de los territorios y cadenas productivas que permita identificar aquellas con el mayor potencial en términos económicos y sociales; en este análisis se debe incorporar a actores como: Gobiernos Locales, ONG, asociaciones, comprometiéndolos a ser partícipes no solo en el análisis sino también en la puesta en marcha de planes, proyectos y acciones concertadas para el Desarrollo Económico Local.

Segundo, es fundamental construir paso a paso una sólida confianza entre los productores. En palabras de Philip Kotler, hemos comprobado la importancia del “Capital Social”, que es indispensable para que un grupo pueda consolidarse, tomar decisiones y diseñar negocios en conjunto, actuando en mercados con mayor poder de negociación. Normalmente los apoyos a grupos asociativos no han destinado la atención y el tiempo necesarios a apoyar la construcción

¹ Metodología desarrollada por ONUDI y sistematizada en el Libro “Redes Empresariales: Experiencias en la Región Andina”, Carlos López Cerdan, Trujillo CEPAL-MINKA, 2003.

de lazos de confianza entre los productores, lo cual determina que los grupos apoyados permanezcan activos sólo mientras permanece el apoyo.

Para poder aplicar esta metodología, en APOMIPE hemos identificado el rol, competencias, aptitudes y actitudes del “Articulador”, profesional o técnico que acompaña y promueve la formación de Redes Empresariales. Precisamente, el presente manual tiene como objetivo difundir y contribuir a la formación de “Articuladores de Redes Empresariales Rurales” que cuenten con los conceptos, enfoques y herramientas necesarias para desempeñar su función a cabalidad.

En el presente manual hemos incorporado el aprendizaje adquirido durante la implementación del programa APOMIPE con el objetivo de adaptar la metodología a la realidad de las micro empresas rurales. APOMIPE trabaja actualmente con 35 redes empresariales de los sectores artesanal y agropecuario ubicadas, en su mayoría, en zonas rurales en los departamentos de Cajamarca, Cusco y La Libertad.

El manual se divide en seis capítulos principales correspondientes a las fases del proceso de articulación de redes empresariales. Estas seis fases son las siguientes:

1. Análisis de territorios, cadenas y líneas de negocio.
2. Promoción y selección.
3. Generación de confianza y planificación de mejoras.
4. Consolidación de la confianza y proyectos piloto.
5. Diseño e implementación de proyecto estratégico.
6. Acompañamiento en la gestión del negocio.

En cada capítulo se presentan detalladamente cada uno de los pasos de la metodología, se definen las competencias requeridas a los articuladores y se proponen una serie de herramientas diseñadas especialmente para facilitar el trabajo del articulador en cada fase.

El presente manual es una construcción colectiva que recoge los insumos de los tres primeros años de experiencia del Programa APOMIPE en la promoción de redes empresariales en zonas rurales y pequeños centros poblados.

Queremos agradecer a Luis Miguel Artieda, Mayra Medina y William Siapo, quienes trabajaron en la preparación de los contenidos técnicos del presente manual. Asimismo, agradecemos al equipo de APOMIPE, actual y a quienes nos acompañaron parte del camino, dado que, fruto a su trabajo directo en campo, este manual constituye una propuesta validada desde la experiencia y ajustada al medio rural. Así mismo nuestro agradecimiento especial a los 350 pequeños productores de Cajamarca, Cusco y La Libertad que, con mucho esfuerzo y dedicación, formaron 35 Redes Empresariales y que hoy ven consolidarse sus negocios conjuntos. Finalmente agradecemos a usted que ahora tiene en sus manos esta primera versión del manual, por todas las observaciones, correcciones, aportes y sugerencias que fruto de su propia práctica nos haga llegar para mejorar futuras ediciones.

APOMIPE, es un programa de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación – COSUDE, cuya contraparte oficial es el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo a través de su Vice Ministerio de la Micro y Pequeña Empresa.

APOMIPE, primera fase, ha sido ejecutado por INTERCOOPERATION, Fundación Suiza y MINKA, ONG peruana, contando además con CEDEPAS NORTE y ASODECO PERÚ como socios regionales.

Intercooperation – Minka
Lima, Abril de 2008

ACERCA DEL ARTICULADOR

El articulador de Redes Empresariales Rurales es un profesional de campo con amplio conocimiento de la metodología y manejo de relaciones humanas. Es la figura clave para facilitar el proceso de promoción de redes empresariales.

El articulador es el encargado de fomentar los procesos de articulación de productores en redes empresariales. Ellos facilitan que las redes realicen actividades conjuntas en torno a objetivos definidos por los socios integrantes de las mismas. Los articuladores no reemplazan a los productores sino que los acompañan en sus procesos autónomos a lo largo del proceso de articulación.

Por ello, los articuladores trabajan permanentemente en la mejora de sus capacidades como comunicadores, líderes, empresarios, y expertos en el manejo de la metodología.

En particular todo articulador debe ser persuasivo, conciliador, proactivo, flexible, discreto, confiable, con visión de largo plazo, orientado al logro, con facilidad para relacionarse, un buen vendedor y con mirada hacia el empoderamiento.

Un articulador con dichas características:

- Apoya a las redes en la identificación de una oportunidad de negocio conjunta.
- Ayuda a desarrollar una visión compartida en torno a la oportunidad identificada.
- Fomenta que se genere confianza al interior de las redes.
- Facilita que la red identifique los problemas de sus negocios y desarrollen un plan de mejora específico para superar dichos problemas.
- Acompaña a la red en la implementación de un negocio sostenible en torno a una oportunidad de negocios concreta.
- Monitorea a la red en el proceso de gestión y consolidación de su negocio conjunto.

LINEAMIENTOS GENERALES

DEL MANUAL DEL ARTICULADOR

Objetivo

Facilitar a los articuladores lineamientos, estrategias y herramientas prácticas para el proceso de articulación de redes empresariales que desarrollen negocios conjuntos sostenibles.

Público objetivo

Profesionales independientes y técnicos de instituciones que promueven asociatividad empresarial en sus territorios.

Características

- Flexible: los usuarios tienen la posibilidad de utilizar el documento completo o solo algunos puntos de acuerdo a las características de sus ámbitos de influencia.
- Orientador: propone un proceso secuencial lógico para facilitar el trabajo del usuario, aunque las diferentes fases y pasos se pueden desarrollar paralelo según la realidad los productores y la zona en la que está trabajando.
- Instrumental: presenta diversas herramientas para facilitar el proceso de articulación. Estas herramientas no son las únicas que se pueden usar: el usuario puede modificarlas, adaptarlas o ampliarlas.
- Didáctico: describe varios ejemplos y lecciones que provienen la experiencia del programa APOMIPE en su primera fase.

FASE 1

ANÁLISIS DE TERRITORIOS, CADENAS Y LÍNEAS DE NEGOCIO



FASE UNO

ANÁLISIS DE TERRITORIOS, CADENAS Y LÍNEAS DE NEGOCIO

I. Metodología

1. Objetivo de la fase

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

2. Descripción de la fase

Para que un proyecto empresarial sea exitoso es necesario que se desarrolle en un territorio y cadena productiva con potencial de mercado. Por ello, antes de iniciar el proceso de articulación es indispensable que la institución de fomento involucrada realice un análisis participativo de las cadenas y territorios con mayor potencial.

Deben ser tomados en cuenta factores como: la presencia de compradores actuales o potenciales, presencia de pequeñas empresas o productores y de instituciones diversas de apoyo a las cadenas o productos con los que se va a trabajar.

A partir de los territorios y cadenas seleccionados, se identifican las líneas de negocio con mayor potencial; y se definen oportunidades de negocio concretas que sirvan para generar interés en los productores para articularse en red. Esta fase ha sido incorporada por APOMIPE utilizando la metodología desarrollada por Intercooperation, SNV y CICDA¹.

¹ Van der Heyden, Damien y Camacho, Patricia. Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas. SNV, CICDA e Intercooperation. Quito, junio de 2004.





3. Pasos de la fase 1

Paso 1: Identificación de territorios y cadenas productivas

Objetivo de este paso

Identificar los territorios y cadenas productivas existentes en la zona de intervención a partir de las potencialidades de la misma.

¿Cómo identificar territorios y cadenas para fomentar procesos de articulación?

Se debe elaborar una base de datos de los principales actores del entorno institucional de fomento.

Con esa información, la Institución de apoyo y los articuladores pueden contactar a las personas o instituciones adecuadas que los ayudarán a identificar los territorios y cadenas con potencial de mercado.

Luego, la institución de apoyo debe realizar el mapeo de los territorios y cadenas existentes. Algunas de las alternativas de acción recomendadas para este fin son:

- Entrevistas a personas clave. Es necesario entrevistar a personas que lideran procesos productivos que puedan proporcionar la información buscada. Para la entrevista se puede utilizar la herramienta H1 y para llevar un registro de las personas clave a entrevistar se puede utilizar la herramienta H2.
- Talleres. Los talleres deben contar con la presencia de actores relevantes como: Municipios, Gremios, Instituciones Públicas, empresas compradoras, ONG, entre otros. Es importante que el articulador haya construido una buena base de datos. Para la preparación y organización del taller se puede utilizar la Herramienta H3.
- Análisis de información secundaria. Es necesario utilizar diversos medios; como páginas Web, libros, u otras publicaciones.

Se recomienda disponer de un cronograma.



Herramientas disponibles

- H1. Guía de entrevista a personas clave en la identificación de Territorios y Cadenas.
- H2. Hoja de Registro de personas clave a entrevistar.
- H3. Guía para la organización de Talleres y perfil del Facilitador.



Portafolio de evidencias

En el portafolio o carpeta de documentación se llevará registro de procesos como los siguientes:

- Registro de entrevistas realizadas.
- Informe de talleres realizados.





Paso 2: Selección de territorios y cadenas

Objetivo de este paso

Seleccionar y priorizar aquellos territorios y cadenas con mejores condiciones para generar un impacto significativo.

Proceso a ejecutar para la selección de territorios y cadenas

Criterios referidos al territorio (distrito, provincia, valle, cuenca, etc.)

- Presencia de un número significativo de productores de la cadena en evaluación.
- Experiencia previa de los productores del territorio.
- Estado de infraestructura vial, telecomunicaciones, servicios básicos para la producción y comercialización.
- Existencia de condiciones y recursos naturales necesarios para producir competitivamente (tierra, agua, clima, entre otros).
- Ausencia de influencia de intervenciones y tradición asistencialistas.
- Institucionalidad de apoyo alrededor del territorio.
- Acceso a proveedores de insumos y servicios para la cadena.

Criterios referidos a las cadenas propuestas

- Potencial de mercado (esta condición es prioritaria).
- Potencial de generación de empleo.
- Posibilidades de replica de la experiencia.
- Existencia de un gran comprador articulado con los productores de la cadena.
- Nivel de valor agregado en la producción o la prestación del servicio.
- Instituciones de apoyo diversas en torno a la cadena.
- Evidencia de impacto socioeconómico y ambiental positivo.
- Presencia de organizaciones de productores que ayuden a facilitar el desarrollo de actividades conjuntas.
- Nivel de rentabilidad de los eslabones de la cadena.
- Formas alternativas de articulación con el mercado final.



¿Cómo podemos realizar estos análisis?
Podemos utilizar siguientes alternativas:

- Talleres. Los talleres deben convocar a los distintos agentes involucrados en las cadenas productivas y/o actores relevantes como Agentes Municipales, ONG, entre otros. Se puede utilizar la herramienta H3.
- Análisis de información secundaria. Utilizar estadísticas e información actualizada de crecimiento de las diversas cadenas; permite tener una idea clara del dinamismo y del futuro crecimiento de cada territorio y cadena.
- Entrevistas a personas clave. Es importante concertar y ejecutar entrevistas especializados en las cadenas que están en análisis. Se puede utilizar la herramienta H4.

Existen algunas metodologías para realizar el análisis de cadenas. Ver “Herramientas disponibles”



OJO

Es importante la inclusión de las autoridades de los Gobiernos Locales y Regionales en el proceso de identificación, priorización y selección de territorios y cadenas. De esta manera, se fortalecen relaciones que en el futuro serán de mayor importancia en el proceso de desarrollo económico local concertado.

Herramientas disponibles

- H1. Guía de entrevista a personas clave en la identificación de territorios y cadenas.
- H2. Hoja de Registro de personas clave a entrevistar.
- H3. Guía para la organización de Talleres y perfil del facilitador.
- H4. Guía de entrevista a personas clave para la selección de Territorios y Cadenas.
- Ruralter: Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas, disponible en: www.sdc-



Portafolio de evidencias:

En el portafolio o carpeta de documentación se llevará registro de procesos como los siguientes:

- Registro de entrevistas realizadas.
- Informe de cada taller realizado.
- Lista de territorios priorizados.
- Lista de cadenas evaluadas.





Paso 3: Identificación de oportunidades de negocio

Objetivo de este paso:

Identificar las líneas del negocio con mayor potencial, y a partir de ello, generar un conjunto de oportunidades que sirvan para despertar el interés en los productores para articularse en redes.

¿Qué debe hacer el articulador para lograr identificar las oportunidades de negocio?

a. Identificar líneas de negocio:

- Acopiar información necesaria de las cadenas y territorios ya seleccionados.
- Identificar las diversas líneas de negocio existentes en cada cadena productiva.
- Realizar un análisis comparativo para identificar las líneas de negocio con mayor potencial, tomando en cuenta las tendencias de mercado y el margen de ganancias.

Tendencias	Margen de Ganancia
Análisis de tendencias a nivel local, nacional y mundial	Analizar los márgenes de cada eslabón de la cadena
Análisis a nivel general y sectorial (en cada cadena en particular) para conocer la orientación actual y futura de la demanda	Analizar cuáles son las líneas de negocio más rentables.
Determinar cuáles son las preferencias de los consumidores, actuales y futuros, (p.e. Productos orgánicos)	

b. Identificar oportunidades de negocio.

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



Herramientas disponibles

- H5. Cuadro de oportunidades de negocio.



Portafolio de evidencias:

En el portafolio o carpeta de documentación se llevará registro de procesos como los siguientes:

- Listado de líneas de negocio.
- Registro de oportunidades de negocio donde participarán los productores.





II. Áreas de responsabilidad y tareas del articulador

Componentes de la competencia general de un articulador en esta fase:

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Entender y saber aplicar herramientas cualitativas (entrevistas, talleres, etc.) Investigación de mercado	Tarea: Comunicación clara y fluida con grupos de personas. Maneja guías de entrevista. Identificar, potencialidades y características de territorios, cadenas y oportunidades de negocio. Manejar programa Excel	Valore la especialización y conocimiento de los actores y agentes de la zona de intervención. Alienta al grupo hacia el desarrollo de las oportunidades de negocio.

Estrategias para lograr las competencias necesarias

- Manejar documentos relacionados a investigaciones de mercado.
- Manejar herramientas informáticas (Excel, Power Point, Word).
- Saber aplicar dinámicas de relajación y/o concentración individual antes de manejar los grupos de trabajo o las entrevistas con personas claves. (Ver H6).
- Realizar dinámicas de presentación y animación. (Ver H6).
- Elaborar esquemas o mapas conceptuales para la identificación de territorios, cadenas y oportunidades de negocio. (Ver H6).
- Manejar procesos de comunicación individual que enfatizan la empatía y la asertividad. (Ver H6).





Sistematización de la información

Para generar un espacio de aprendizaje, es necesario registrar lo experimentado en esta fase. Por eso, es importante que el participante responda por escrito preguntas como las siguientes. La guía siguiente puede servir de base:

- a) ¿Quiénes participaron en esta fase?
- b) ¿Qué contribuciones o aportes realizó cada agente y/o actor relevante? (se pueden copiar literalmente, algunas frases o testimonios, colocándolos entre comillas, además del nombre y la institución a la que representa esa persona).
- c) ¿Qué actividades les resultaron más fáciles y más difíciles en los temas de identificación de territorios y cadenas, selección de los mismos, e identificación de oportunidades de negocio. Explique brevemente qué factores claves externos e internos intervinieron?.
- d) ¿Cuáles son las lecciones aprendidas en esta fase?.

Anotar las respuestas y archivarlas en su portafolio de evidencias.

Casos reales

Recoger los nuevos casos que vayan surgiendo referidos a las oportunidades de negocio encontradas a partir de una adecuada identificación de líneas de negocio existentes en la zona. Puede usarse la herramienta H5 para el levantamiento de la información.





Evaluación del desempeño del articulador

La evaluación de desempeño del articulador se puede realizar a través de un cuestionario (Ver H7) que será aplicado a los integrantes de las futuras redes así como al propio articulador para que se autoevalúe. La institución de apoyo puede elaborar un informe sobre el desempeño del articulador, comparando los resultados obtenidos por él mismo y por los integrantes de las redes.

Herramientas disponibles

- H6. Estrategias que ayudan a desarrollar las áreas de responsabilidad y tareas del cartel AOP del articulador de redes empresariales.
- H7. Cuestionario de evaluación de desempeño del articulador.





III. HERRAMIENTAS FASE 1

H1: Guía de Entrevista a personas clave en la Identificación de Territorios y Cadenas

Nombre y cargo de persona(s) clave(s) entrevistada(s): _____		
Nombre y cargo de persona que entrevista: _____		
Provincia _____	Distrito _____	Comunidad, Valle, Cuenca, etc. _____

1. Mencione los territorios y cadenas productivas que posee la zona.

2. ¿Cuántos productores conforman la cadena?

3. ¿Cuál es el nivel de articulación de la cadena con el mercado?

4. ¿Cuál es el estado actual de la infraestructura de la zona?

5. ¿Qué instituciones del entorno apoyan la cadena?

6. ¿Cuáles son las condiciones climáticas y qué recursos existen en la zona?



H3: Guía para la Organización de Talleres y Perfil del Facilitador

1. Organización del Taller

1.1 Convocatoria

Realizar invitaciones formales a personas e instituciones claves. Esta invitación debe estar acompañada de un seguimiento y confirmación de la asistencia de quienes participarán en los talleres.



OJO

No olvidar: fecha, horario, lugar, nombre y teléfono del articulador para cualquier duda.

1.2 Ambientación

El lugar donde se desarrolle el taller debe contar con las condiciones físicas básicas para que el taller sea un éxito.

Disponer de espacio suficiente para albergar a la cantidad de personas convocadas. Adecuada ventilación, iluminación y ausencia de ruidos para no distraer a los participantes.

Se recomienda distribuir las sillas en forma de círculo o semicírculo para que todos puedan verse y estar al mismo nivel, lo que contribuye a un mejor contacto visual entre los participantes y el facilitador.

1.3 Elaboración del programa o agenda del taller

Permite tener un orden durante el taller (debemos ser flexibles para cambiarlo si se presentan algunas condiciones ajenas a lo previsto como: falta de tiempo, muchos o pocos participantes, falta de materiales, etc.).

1.4 Elaboración de materiales

Preparar los materiales con anticipación, para tenerlos completamente listos el día del taller.

Estos pueden ser de diversos tipos: papelógrafos, cartulinas, hojas informativas, fotos, gráficos, videos y otros.

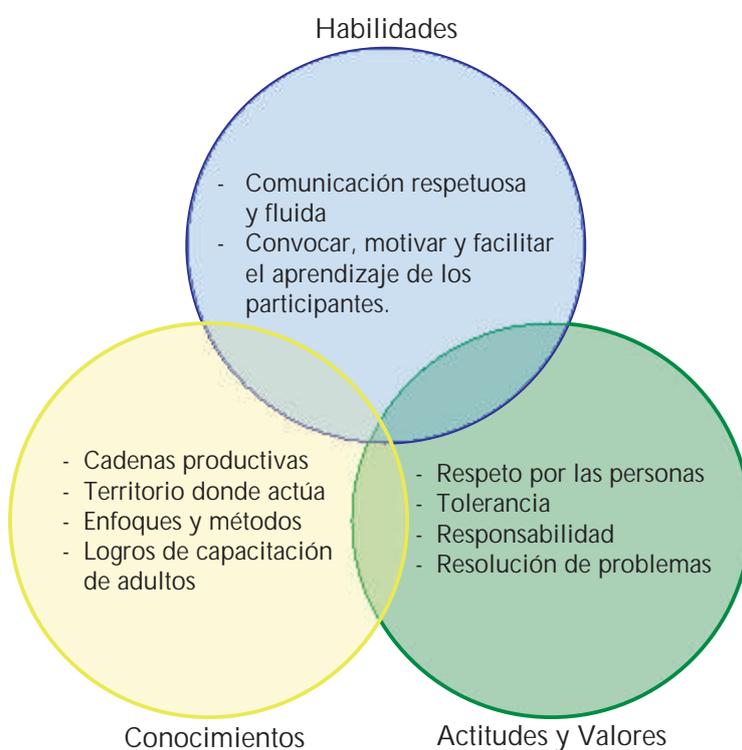


2. El Facilitador

2.1 Perfil

El facilitador o facilitadora debe lograr un perfil de competencias suficientes para dirigirle el taller.

Esas competencias se expresan en conocimientos, habilidades, conocimientos, actitudes y valores





Recomendaciones para el facilitador

- Promueva la participación de los actores en el taller pues ellos son quienes conocen los territorios y cadenas de la zona.
- Prepárese bien. Nada nos da más confianza como una buena preparación con suficiente anticipación. Esto implica conocer muy bien los contenidos que expondrá en el taller.
- Mire a los participantes. No se quede mirando sus notas, el papelógrafo, pizarra, etc. Haga contacto visual con todo el público, deje que su vista se pasee por todo el salón. Así puede ir midiendo el nivel de interés de los asistentes.
- Sonría, aunque esté nervioso o ansioso. Los participantes estarán más tranquilos y sus cuerdas vocales se tranquilizarán.
- Utilice un buen tono de voz. Esto le permitirá fortalecer la expresión y enfatizar su mensaje. Practique antes, grabe su voz, exponga frente a familiares o amigos, a modo de preparación.
- Asegúrese que los participantes se sientan involucrados en el taller, que son importantes.
- Comunique el objetivo del taller de forma clara para que los motive a participar.
- Utilice ejercicios, ejemplos, testimonios, cifras que le ayuden a expresar mejor los contenidos del taller.
- Respete las diferentes opiniones aún cuando sean contrarias a la suya.
- ¡PRACTIQUE Y MEJORE!





H4: Guía de entrevista a personas clave para la selección de territorios y cadenas

Nombre y cargo de persona(s) clave(s):		
<hr/> Nombre y cargo de persona que entrevista: <hr/>		
Provincia	Distrito	Comunidad, Valle, Cuenca, etc.
<hr/>	<hr/>	<hr/>

1. ¿Existen organizaciones de productores de la cadena de en la zona?, ¿cuántos y cuáles son?

Cadena Productiva	Nombres de los líderes e integrantes	Comunidad, Valle, Cuenca, etc
<hr/>	<hr/>	<hr/>

2. Estado de las carreteras en esa zona y principales medios de transporte que comunican con otras ciudades principales:

Provincia / Distrito	Localidades que comunica	Estado de la carretera
<hr/>	<hr/>	<hr/>

3. Servicios básicos con que cuenta la población de esta zona: agua, luz, desagüe, teléfono, internet, cable, otros.

Provincia / Distrito	Servicios básicos						
	Luz	Agua	Desagüe	Teléfono	Internet	Cable	Otros
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>

4. Recursos naturales existentes y disponibles (tierra, agua, clima, bosques, otros) para realizar una producción competitiva en la cadena de.....

Provincia / Distrito	Recursos Naturales			
	Tierra	Agua	Bosques	Otros
<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>

5. Organizaciones que apoyan a los productores. ¿Cuáles?

Organizaciones	Productores	Ambito de apoyo
<hr/>	<hr/>	<hr/>

6. Proveedores de insumos y servicios para la cadena de
¿Cuál o cuáles son?, describir sus características.

Provincia / Distrito	Proveedores de Servicios de la Cadena.....	Observaciones
<hr/>	<hr/>	<hr/>



7. Comentarios adicionales sobre potencialidades de mercado. ¿Cómo se puede articular con el mercado?

8. Consideraciones sobre el potencial de la cadena.....para generar empleo. ¿Por qué?

9. Consideraciones sobre la replicabilidad de la cadena con otras organizaciones y en otros territorios.

10. Existencia de compradores que se puedan articular con la Cadena.....

Compradores	Articulación con productores	Articulación con organizaciones

11. ¿Qué valor agregado se puede dar a los productos o a la prestación de servicio de la cadena de?

12. ¿Qué efectos generaría en la zona el desarrollo de productos de la cadena de?

13. ¿Qué tecnologías deben manejar los productores que están en la cadena de?



H5: Cuadro de Oportunidades de Negocio

Territorio: _____

Cadena: _____

	Líneas de Negocio	Mercado	Cliente Concreto	Oportunidad: ¿De qué manera pueden participar los productores?			
				Transformación	Generación de Valor Agregado	Desarrollo de productos	Otros
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							



H6: Estrategias que ayudan a desarrollar las Áreas de Responsabilidad y Tareas del cartel AOP del articulador de redes empresariales.

I. Dinámica de Relajación

Esta dinámica está dirigida al articulador, para que pueda relajarse antes de iniciar alguna actividad.

Si – No – Tal vez

Se trata de decir con cada parte del cuerpo “si, si, si, - no, no, no, - tal vez, tal vez, tal vez” (movilizar cabeza, hombros, dedos, manos, brazos, cintura, todo el cuerpo). Recuerde acompañarlo de una adecuada respiración.

II. Dinámica de Presentación y Animación

La telaraña

Los participantes se ubican en círculo. El facilitador inicia la dinámica diciendo su nombre, la institución a la que pertenece y lo que más le gusta hacer (las preguntas pueden ser otras dependiendo del objetivo del taller). Luego lanza el ovillo de lana a otro participante, quedándose con el extremo de la lana. Éste a su vez se presenta de la misma manera y le lanza posteriormente la madeja a otro compañero sin soltar la lana, y así sucesivamente hasta que todos se hayan presentado y formando una especie de telaraña con la lana.

Se puede realizar una comparación entre el tejido que se ha formado con la lana, y la red que se pretende formar en la zona.

Se puede realizar una variante, se puede “destejer” la lana, lanzando el ovillo de regreso; en este caso, cada participante menciona el nombre de la persona a la que le está lanzando el ovillo. (Sirve para recordar mejor los nombres de los participantes)





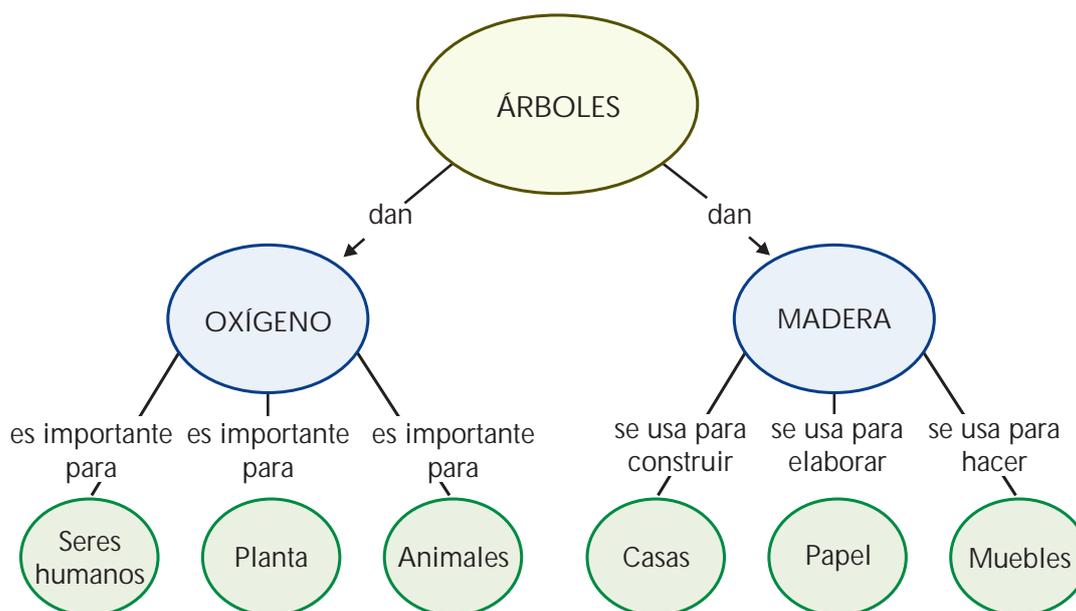
III. Mapas conceptuales

Un mapa conceptual es un recurso esquemático para representar un conjunto de conceptos que forman parte de oraciones, frases, textos, documentos, etc. Los mapas conceptuales proporcionan un recurso esquemático de lo aprendido.

Hacer un mapa conceptual, consiste en conectar un conjunto de conceptos a través de palabras-enlace de manera que se produzca una serie de ideas que resuman el tema que se busca representar. Para realizar un mapa conceptual se debe seguir los siguientes pasos:

1. Seleccionar una parte o un texto completo a leer.
2. Empiece a leer y marque las palabras o conceptos principales que encuentre en el texto (puede usar un plumón resaltador).
3. Ordene los conceptos desde el más general hasta el más específico.
4. Ordene los conceptos en una estructura jerárquica (pirámide, árbol), donde los conceptos más generales se ubiquen en la parte superior y los más específicos en la parte inferior del esquema.
5. Trate ahora de elaborar frases que transmitan las ideas centrales del texto.
6. Trazar líneas entre conceptos pares y unirlos por palabras-enlace, de manera que las ideas centrales antes identificadas tengan una representación visual más sencilla.

El mapa conceptual ayuda a repasar rápidamente lo aprendido en un texto, lectura, documento, etc. Se pueden hacer varios mapas conceptuales de un mismo texto, dependiendo no sólo del tamaño del texto, sino sobre todo de nuestros intereses, nuestra experiencia, nuestra cultura, etc.





IV. Dinámica de Comunicación: empatía, asertividad

Diferentes formas de decir las cosas

La comunicación asertiva y empática consiste en expresar nuestras opiniones, tomando en cuenta nuestros sentimientos y respetando los derechos y sentimientos de la otra persona.

Ejercicio

Descubre una forma más asertiva y respetuosa de decir las siguientes frases:

- ¡Ya me tienes hartos!, siempre me interrumpes
- ¡Cuántas veces te he dicho que no quiero que me llames!
- ¡Pásame esos documentos!
- ¡Quita!
- ¡Ayúdame con esto!
- ¡Prepárame un café!
- ¡Otra vez llegas tarde! Llevo una hora esperando
- ¡Te volviste a equivocar en lo mismo!, ¡Qué tonto eres!, ¡Estás loca!, ¡cómo se te ocurre!





H7: Cuestionario de Evaluación de desempeño del Articulador

Fecha: _____ Red: _____

Articulador: _____

Evaluador: _____

A continuación te presentamos unas preguntas acerca del desempeño del articulador de tu red.

Por favor, responde con total sinceridad.

Preguntas	Siempre	Frecuentemente	Pocas Veces	Nunca
1. Participa en la identificación de territorios de la zona.				
2. Participa en la identificación de cadenas productivas de la zona.				
3. Realiza seguimiento a los agentes convocados a entrevista.				
4. Se comunica adecuadamente con los distintos agentes y actores claves.				
5. Desarrolla diversas actividades para recoger la información, (talleres, entrevistas, información secundaria).				
6. Participa en la identificación de oportunidades de negocio.				
7. Alienta el desarrollo del negocio de la red.				

FASE 2

PROMOCIÓN Y SELECCIÓN



FASE DOS

PROMOCIÓN Y SELECCIÓN

I. Metodología

1. Objetivo de la fase

Iniciar el proceso de articulación a partir de la selección de los productores que reúnan las características idóneas para trabajar en red.

2. Descripción de la fase

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

Los potenciales beneficiarios deben evidenciar su disponibilidad a participar y estar motivados en involucrarse y comprometer su esfuerzo, tiempo y dinero.

A partir de esas evidencias el grupo se va depurando en un proceso de auto selección, quedando aquellos productores con verdadero interés en superarse y trabajar para mejorar sus actuales condiciones de productividad e ingresos.

En esta fase el articulador promueve la conformación de la red y facilita que los participantes evalúen en conjunto oportunidades de negocios, que sean atractivas y accesibles para ellos. Es muy importante que el articulador identifique a un productor líder, éste debe catalizar el proceso incentivando a sus compañeros hacia acciones planificadas y concertadas con objetivos comunes.





3. Pasos de la fase 2

Paso 1: Venta de la Idea

Objetivo de este paso

Que los productores conozcan y evalúen las ventajas de trabajar en redes empresariales en base a oportunidades de negocio viables.

¿En qué consiste la venta de la idea?

Consiste en que el articulador transmita con claridad a los productores interesados las bondades y beneficios de la acción conjunta a través de la constitución de redes empresariales.

¿Cómo lograr “vender” la idea?

La “venta” de la idea de constituirse en redes requiere de una estrategia, cuyos pasos más importantes son los siguientes:

Actividades a desarrollar	Acciones	Condiciones a tener en cuenta
1. Convocar a los productores.	Formular un plan de acción.	<ul style="list-style-type: none"> • Características de los productores. • Liderazgos. • Características económicas, valores de la población
2. Identificar y convocar a “grupos semilla”.	<p>Identificar asociaciones, familias, productores con experiencia innovativa en procesos productivos.</p> <p>Identificar y convocar a productores líderes.</p> <p>Convocar a otros productores conocidos por el articulador.</p> <p>Convocatoria amplia de acuerdo a la realidad de la zona.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Medios de comunicación existentes. • Que los convocados estén dispuestos a trabajar asociados. • Líderes con capacidad de convocatoria, visión de negocios e interés por el trabajo en red.



Los Municipios u otras organizaciones locales o los propios productores pueden ayudar a contactar líderes.

- Realizar reuniones periódicas de sensibilización, utilizando las pautas para reuniones de sensibilización (puede ser útil la H1). Se sugiere realizar las siguientes acciones:

Actividades	Objetivo	Procedimiento	Herramientas
1. Presentación de la institución de apoyo.	Realizar un primer acercamiento a grupos de productores.	Breve presentación de la institución y del programa específico que busca promover las redes.	
2. Presentación del esquema de redes y de sus beneficios.	Trasmitir a los productores qué es una red empresarial, cómo se trabaja en red, sus principales ventajas y beneficios, especialmente en relación al incremento de ventas, de la productividad y de la disminución de costos.	Presentar y hacer intervenir a productores con experiencia de participación en redes, utilizar ejemplos exitosos muy cercanos, videos testimoniales u otros medios.	Ejemplo de video testimonial (H2).
3. Presentación de la oportunidad de negocio según su contexto.	Identificar la o las oportunidades de negocio a las que los productores pueden tener acceso.	Breve presentación y explicación de la oportunidad de negocio	Utilizar un papelógrafo y marcadores de distintos colores. Mencionar ejemplos positivos.



Es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- En la medida que las reuniones se van desarrollando empieza un proceso de autoselección, los productores poco interesados se van retirando.
- Si uno o algunos productores se muestran renuentes a la idea, es preferible buscar otros productores y no insistir en aquellos que no tienen interés. El productor debe estar convencido de que la acción conjunta es la mejor opción. De lo contrario estas personas pueden luego producir efectos de desconfianza en el grupo.
- Este proceso de auto selección permitirá contar con un grupo inicial de productores interesados.
- Para tener un registro de los mismos se deberá colocar sus datos en la ficha de contacto (H3).



OJO

Es importante recordar que no siempre las reuniones de sensibilización se realizan de forma masiva. En el caso que se realicen reuniones de sensibilización a pequeños grupos de productores, se debe adecuar las herramientas. La gama de posibilidades es bastante variada, se puede utilizar PPT, videos, papelógrafos, gráficos, entre otros. Lo importante es que el contenido y el esquema se mantengan, al margen de la herramienta de presentación.

Las mujeres cumplen un rol fundamental en la toma de las decisiones familiares. Por ello, los articuladores deben asegurar la participación de un porcentaje alto de mujeres en las reuniones de sensibilización. Una estrategia recomendada es realizar invitaciones personalizadas a las mujeres durante la convocatoria.



Herramientas disponibles

- H1. Pautas para las reuniones de sensibilización.
- H2. Video testimonial.
- H3. Ficha de contacto.



Portafolio de evidencias: Registro de actividades

- Registro de agentes claves para la convocatoria.
- Registro de productores convocados.
- Registro de reuniones realizadas.





Paso 2: Caracterización de los Beneficiarios Potenciales

Objetivo de este paso

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

¿Cómo involucrar y conocer mejor al grupo inicial de productores?

- Mediante reuniones de sensibilización adicionales se transmite a los productores información más detallada sobre el Programa.
- Se aprecia y evalúan las reacciones y tipos de respuestas de los productores ante la propuesta y el nuevo esquema de trabajo presentado, basándose en 5 criterios:
 - Disponibilidad a invertir tiempo y recursos en el diseño y desarrollo de la red
La práctica ha demostrado que este criterio es infalible para seleccionar a un grupo de productores y pronosticar su éxito en las actividades conjuntas. La única forma de adquirir compromiso por parte de los productores es a través de su participación en la co-inversión de los proyectos.
 - Costos logísticos razonables
Se refiere al costo que enfrentan los productores para realizar reuniones y encuentros. La dispersión geográfica y la dificultad de acceso de los productores, por ejemplo, dificulta que los miembros de las redes se reúnan de manera periódica.
 - Homogeneidad
Este criterio permite conocer las características de los productores, en términos de ingreso, tipo y tamaño de negocio, lenguaje, estilos de gestión, planificación, formación laboral u otros relacionados.
Si el grupo es heterogéneo los intereses suelen ser muy distintos dificultando la toma de decisiones.
 - Actividad por apoyar principal para los beneficiarios
Una variable muy importante a tener en cuenta es el peso que tiene la actividad apoyada en el ingreso familiar. Este factor es decisivo en cuanto al tiempo, interés y dedicación que los participantes puedan prestar al tema para constituirse en redes.
 - Nivel de confianza
La confianza es la condición básica para el avance y éxito de la futura red. Se debe evitar la falta de confianza que se genera por la existencia de conflictos, oportunismo¹, falta de honestidad y antecedentes negativos de los miembros

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



(cultura crediticia; problemas legales, ambientales, laborales; y mala reputación con clientes u otros productores).

- La información recogida de los productores sobre estos 5 criterios se analiza y sistematiza para realizar la selección de nuevas redes. (H4 y H5).



Herramientas disponibles

- H4. Ficha inicial de caracterización de los beneficiarios potenciales.
- H5. Pautas para el análisis de los beneficiarios potenciales.

Portafolio de evidencias: Registro de actividades

- Registro de caracterización de beneficiarios potenciales.
- Registro de distribución de productores en las diferentes redes.
- Registro de desarrollo y dificultades posibles de cada red, según las características de los productores que la integran.





Paso 3: Análisis y selección

Objetivo de este paso

Permitir la selección final de los productores que construirán la red.

¿Cuál es el proceso para la selección final de los productores que se constituirán en red?

- Seleccionar a productores con disponibilidad de invertir tiempo y dinero, costos de transacción razonables cuyas características sean homogéneas, con interés por trabajar en red y que tengan un nivel de confianza adecuado.
- Ver los criterios recogidos en la ficha y la guía de caracterización (H4 y H5).
- Promover el registro del inicio de actividades de las redes a través del acta de constitución (H6).



OJO

Antes de realizar la selección final de los integrantes de la red es necesario que el articulador verifique que los productores se dediquen a la actividad productiva apoyada y tengan conocimiento previo y relevante de la misma. También es necesario analizar las relaciones interpersonales de los integrantes para evitar la aparición de conflictos.

Herramientas disponibles

- H6. Ejemplo de Acta de Constitución.



Portafolio de evidencias: Registro de actividades

- Acta de Constitución.



II. Áreas de responsabilidad y tareas del articulador

Componentes de la competencia general de un articulador en esta fase:

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Fundamentos de marketing Estrategias de convocatoria Características de pobladores de la zona.	Realiza convocatorias a través de diversos medios y fuentes. Maneja el arte de hablar en público. Realiza presentaciones efectivas.	Tiene visión de futuro Valora y fomenta el trabajo en equipo.

Estrategias para lograr las competencias necesarias:

- a. Para desarrollar y elevar sus conocimientos el articulador deberá:
 - Acceder a documentos relacionados a: marketing publicitario y social; metodologías y dinámicas participativas; estudios sobre características de los pobladores de la zona.
 - Participar de actividades comunitarias que le permitan conocer la idiosincrasia de pobladores y pobladoras.
- b. Para desarrollar sus habilidades el articulador deberá:
 - Practicar el hablar en público. (H7)
 - Aprender a realizar presentaciones efectivas. (H7)
- c. Para mantener o mejorar sus actitudes el articulador deberá:
 - Realizar ejercicios de trabajo en equipo con cada red de productores. (H7)



Sistematización de la información

Para generar un espacio de aprendizaje, es necesario anotar hechos y datos experimentados en esta fase. Es recomendable utilizar el cuestionario siguiente:

- a) ¿Quiénes participaron en esta fase?
- b) ¿Qué resultados tuvo la convocatoria en sus diversas formas y a través de los diversos medios?
- c) ¿Qué resultados tuvieron las reuniones de sensibilización? Señalar los principales logros y dificultades que se presentaron
- d) ¿Qué fue lo más fácil y lo más difícil en el proceso de caracterización de los potenciales beneficiarios?
- e) ¿Cuáles son las lecciones aprendidas en esta fase?

Anotar las respuestas y archívalas en el portafolio de evidencias.

Casos reales

Recoger y registrar los nuevos casos que van surgiendo en cada red, que sirvan de referente y demostración para nuevas situaciones.

Evaluación del desempeño del articulador

Evaluación de desempeño del articulador a través de un cuestionario (H8) que será aplicado a los integrantes de las redes del articulador, así como al propio articulador para que se autoevalúe. La institución de apoyo puede elaborar un informe sobre el desempeño del articulador, comparando los resultados obtenidos por él mismo y por los integrantes de las redes.

Herramientas disponibles

- H7. Guía de actividades para desarrollar habilidades y actitudes de articulador.
- H8. Cuestionario de evaluación de desempeño del articulador.





III. HERRAMIENTAS DE LA FASE 2

H1: Pautas para las reuniones de sensibilización

Las reuniones de sensibilización tienen como objetivo despertar interés en los productores dispuestos a invertir tiempo y dinero en la mejora de sus negocios. Para ello, debemos tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Convocar a los productores con anticipación a las reuniones.
- Realizar recordatorios.
- Confirmar la asistencia a las reuniones en la medida de lo posible.
- Ser puntuales.
- Las reuniones deben realizarse en un lugar adecuado para el número de asistentes.
- Evitar las explicaciones sin apoyos visuales.
- No extender las reuniones más de una hora.
- Es preferible realizar varias reuniones de sensibilización para grupos pequeños que realizar una sola reunión para grupos mayores a 100 personas.
- Es importante dar información precisa sobre: QUÉ? PARA QUÉ? VENTAJAS y otras experiencias.
- En las reuniones de sensibilización se busca: INFORMAR y MOTIVAR.
- La motivación requiere movilizar los intereses de las personas así como sus emociones.
- En la medida de lo posible contar con el apoyo de un comunicador social.
- Estudiar las características de la población antes de realizar la reunión.
- Diseñar una estrategia para utilizar el lenguaje verbal y no verbal.
- Incorporar dinámicas para el manejo de grupos.
- Utilizar las herramientas para sensibilizar a los productores como PPT, papelógrafos, videos, u otros.



Para generar el interés en torno a un tema determinado, se puede utilizar la siguiente dinámica:

Invite a los participantes a formar cuatro grupos. Presente la reunión escribiendo en la pizarra el título con una frase motivadora. Pida a cada grupo que elabore un listado de cinco preguntas sobre lo que desearía saber respecto al tema y/o los alcances de la reunión.

Invite al grupo a organizarse de la siguiente manera: una persona será el entrevistador y hará las preguntas al entrevistado. Una o dos personas serán los que seleccionarán tres de las cinco preguntas, de acuerdo a cómo se vaya desarrollando la entrevista. Finalmente una o dos personas serán los redactores, que tomarán nota de las respuestas del entrevistado para luego presentarlas al grupo.

Explique la tarea, simulando que se realizará una rueda de prensa, donde hay entrevistado en este caso será el articulador y entrevistadores:

- Al momento de la rueda de prensa, cada entrevistador podrá hacer sólo tres preguntas de las cinco que su grupo ha elaborado.
- Los analistas irán seleccionando las tres preguntas que los demás grupos vayan haciendo, para no repetirlas y de acuerdo a la información que vaya dando el entrevistado.
- Los redactores resumirán por escrito, la información que vaya dando el entrevistado.
- Al finalizar la rueda de prensa, cada grupo tendrá cinco minutos para redactar las ideas principales de las respuestas que dio el entrevistado.

Inicie la rueda de prensa y dé la palabra, por turno, a los cuatro entrevistadores para hacer su primera pregunta y responda a ellas. Dé nuevamente la palabra por turno para la segunda y luego para la tercera pregunta.

Una vez que se hayan expuesto las principales respuestas, el articulador presenta el taller y sus objetivos basándose en lo anterior.



H2: Video Testimonial (ver DVD adjunto con la experiencia de la Red de Productores Lácteos Tambolac)





H3: Ficha de Contacto

Fecha: _____

Lugar de reunión: _____

Nombres: _____

Apellidos: _____

Edad: _____

Sexo: F _____ M _____

Sector: _____

Producto: _____

Departamento: _____

Provincia: _____

Distrito: _____

Contacto: _____

Dudas o Preguntas:



H4: Ficha inicial de caracterización de los beneficiarios potenciales

Cuestionario

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

Nombres y Apellidos: _____

Edad: _____ Sexo: F M

Giro del negocio/producto: _____

Apuntes del Articulador:



1) ¿Cuántas horas diarias le dedica usted o sus empleados actualmente a la actividad productiva que buscaría trabajar en redes empresariales?

a) Menos de dos horas

b) Entre 2 a 5 horas

c) Entre 6 a 10 horas

d) Más de 10 horas

2) ¿Qué mejoras ha implementado en su actividad productiva en el último año?

3) ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a invertir en su negocio mensualmente?

4) Existe _____ evidencia que corrobora la disponibilidad del productor para invertir tiempo y dinero.

a) Muy poca

b) Poca

c) Regular

d) Considerable

e) Mucha

5) ¿Tiene identificados quienes podrían ser sus socios en el caso se constituya como red?

a) Si

b) No

6) ¿Qué relación tiene usted con sus potenciales socios? ¿Ha desarrollado negocios alguna vez con alguno?

7) ¿Cuánto tiempo se demora usted, a pie, en llegar a la casa más cercana y a la más lejana de sus potenciales socios?

Más cercana: _____

Más lejana: _____

8) ¿Existen otros medios, accesibles para usted, para llegar a las casas de sus socios?

No

Sí ¿Cuál? _____

9) Existe _____ evidencia que corrobora que los costos de transacción entre los potenciales socios es mínimo.

a) Muy poca

b) Poca

c) Regular

d) Considerable

e) Mucha

10) ¿Ha trabajado alguna vez con alguna institución de apoyo, como esta, ya sea pública o privada?

a) Si Pase a la pregunta 12

b) No Pase a la pregunta 13

11) ¿Ha obtenido algún beneficio de esa relación? ¿Cuál?

12) ¿Cuál es el nivel educativo más alto que ha obtenido?

a) Algunos años de Primaria

b) Primaria Completa

c) Algunos años de Secundaria

d) Secundaria Completa

e) Cursos de capacitación

f) Institutos superiores

g) Algunos años de universidad

h) Universidad (completa)

i) Otro: _____



13) ¿Cuántos años está funcionando su negocio?

- a) Entre 1 año o menos
- b) Más de 1 y menos de 2 años
- c) Más de 2 y menos de 3 años
- d) 3 años a más

14) ¿Cuál fue el motivo por el cual formó este negocio?

- a) No hay trabajo / Por necesidad
- b) Obtiene mayores ingresos
- c) Quiere ser independiente
- d) Por tradición Familiar
- e) Otro: _____

15) Incluyendo a usted ¿Cuántas personas trabajan a tiempo completo en su empresa?

- a) Una persona
- b) Dos personas
- c) Tres personas
- d) Cuatro personas
- e) Cinco personas
- f) Entre 5 y 10
- g) Más de 10 y menos de 20

16) ¿Cuántas personas trabajan a tiempo parcial en su empresa?

- a) Una persona
- b) Dos personas
- c) Tres personas
- d) Cuatro personas
- e) Cinco personas
- f) Entre 5 y 10
- g) Más de 10 y menos de 20

17) La visión de su empresa dentro de tres años es:

18) ¿Tiene Usted conocimiento del volumen de producción que ha tenido el año pasado?

- a) Si Pase a la pregunta 19
- b) No Pase a la pregunta 20

19) Especifique la siguiente información del bien que más produjo durante el año pasado.

Producto	
Producción Actual	
Máxima Producción	
Costo por Unidad	
Precio de Venta	
Margen de Ganancia	

20) La mayoría de su maquinaria es...

- a) Propia
- b) Alquilada
- c) Prestada
- d) Otro: _____

21) ¿Cuántas máquinas tiene?

- a) 1 máquina
- b) 2 máquinas
- c) 3 máquinas
- d) 4 máquinas
- e) Más de 4 máquinas

22) ¿Cómo adquirió la mayoría de su maquinaria? Marque una sola opción

- a) Con recursos propios
- b) Con préstamos de familiares
- c) Con préstamos de ONG
- d) Con préstamos de un banco
- e) Con leasing
- f) Otro: _____



23) ¿Cuál es el capital disponible que presenta el productor? Marque una sola opción (por ejemplo 5 vacas, 200 cuyes, 3 hectáreas de terreno, etc.)

24) ¿Usted lleva contabilidad de su empresa?

a) Si

b) No

25) En relación con sus clientes usuales ¿cuántos clientes tiene?

a) Menos de 5

b) De 5 a 10

c) De 11 a 50

d) Más de 50

26) ¿Pertenece a algún tipo de asociación?

a) Si Pase a la pregunta 28

b) No Pase a la pregunta 30

27) ¿Ha obtenido algún tipo de beneficio para su negocio por pertenecer a esta asociación?

a) Si Pase a la pregunta 29

b) No Pase a la pregunta 30

28) ¿Qué beneficio ha obtenido?

29) ¿Ha conseguido financiamiento en los dos últimos años?

a) Si Pase a la pregunta 31

b) No Pase a la pregunta 32

30) ¿Qué le financió?

a) Capital de trabajo

b) Activo Fijo

c) Otro: _____

31) ¿Qué actividades se realizan en su familia para generar ingresos a su hogar?

Act. 1: _____

Act. 2: _____

Act. 3: _____

Act. 4: _____

32) ¿Cuál es el peso de cada actividad en su ingreso familiar?

Act. 1: _____ = _____ %

Act. 2: _____ = _____ %

Act. 3: _____ = _____ %

Act. 4: _____ = _____ %

Total = 100 %

33) ¿Cuál es el ingreso total anual de su hogar?

34) ¿Cuál es su ingreso anual proveniente de la actividad que buscaría trabajar en redes empresariales?

35) Existe _____ evidencia que corrobora que la actividad por apoyar es principal para el productor.

a) Muy poca

b) Poca

c) Regular

d) Considerable

e) Mucha



36) ¿Cuál fue la última institución que le otorgó un crédito?



H5: Pautas para el análisis de los beneficiarios potenciales

I. Objetivo

Las siguientes pautas han sido diseñadas para llevar adecuadamente el proceso de caracterización de los beneficiarios potenciales y por consiguiente la selección de los productores con las características idóneas para constituirse en red.

II. Estrategias para la caracterización

Las siguientes pautas se apoyan en el formato: "Ficha inicial de caracterización". Este instrumento es explicado a continuación:

Ficha inicial de caracterización

La ficha inicial de caracterización es un instrumento para recoger la información necesaria para saber si los productores evaluados cumplen con las condiciones idóneas para constituirse en red, y a la vez para determinar la mejor manera como se deben conformar las redes en cuanto a sus integrantes.

En dicha ficha se plantean una serie de preguntas que permiten tener información acerca de los principales criterios para seleccionar a un posible miembro de redes. Ellos son:

- Disponibilidad a invertir tiempo y recursos en el diseño y desarrollo de la red.
- Costos logísticos razonables.
- Homogeneidad.
- Actividad por apoyar es principal para los beneficiarios.
- Nivel mínimo de confianza.

¿Cómo recoger la información?

Las preguntas de la ficha inicial no deben ser contestadas directamente por el productor. Es trabajo del articulador recoger naturalmente las respuestas a través de las serie de reuniones de sensibilización que se realizan con los productores interesados identificados en las primeras reuniones de sensibilización. El articulador entonces, va colocando las respuestas en la ficha a medida que transcurren las reuniones programadas.

Es necesario que los productores se sientan cómodos discutiendo los temas presentados en las preguntas de las fichas. Para ello, el articulador debe mostrarse con una actitud cooperativa y presentar la dinámica como un medio para ir conociendo mejor la problemática del negocio, y así plantear soluciones más pertinentes. Sin embargo, los articuladores deben ser cautelosos y no crear falsas expectativas de trabajo con los productores.



¿Cómo seleccionar a los productores?

Una vez culminado el programa de reuniones de sensibilización establecido, el número de productores generalmente se reduce. A medida que los productores conocen a mayor nivel de profundidad de qué se trata el esquema de redes se genera un primer proceso de auto selección, retirándose los productores poco interesados o los que no están dispuestos a cumplir con los lineamientos establecidos.

Con las fichas completas, los articuladores empiezan a ordenar para cada uno de los 5 criterios una lista de los productores. La institución de apoyo puede agregar otros criterios o preguntas de acuerdo a los objetivos planteados.

- Preguntas 1 al 4: Disponibilidad para invertir tiempo y dinero.
- Preguntas 5 al 10: Costos logísticos razonables.
- Preguntas 11 al 31: Homogeneidad.
- Preguntas 32 al 36: Actividad por apoyar es principal para los beneficiarios.
- Preguntas 37 al 43: Nivel mínimo de confianza.

Una vez realizado el ranking entre los productores, el articulador debe facilitar la selección de los productores tomando en cuenta que los 5 criterios están ordenados en orden de prioridad.



H6: Ejemplo de Acta de constitución.

En la Ciudad de Sicuani, el 29 de Agosto del año 2006, a las 4 p.m. en el local ubicado en la urbanización San Isidro, Calle Víctor Raúl Haya de la Torre con número 202, se reunieron los señores artesanos en Peletería para formar una red empresarial tomando como acuerdos los siguientes:

PRIMERO: Se conforma la red de Artesanos Peleteros "Alpaca Future" con los siguientes participantes:

Nº	Nombre y Apellidos	D.N.I.
1	Marcelo Montaña Avila	24711134
2	Andrés Montaña Hurtado	24662141
3	Javier Montaña Hurtado	24705919
4	Luis Montaña Bustamante	09680459
5	Fernando Montaña Parque	24712584
6	Alejandro Chino Aguilar	24704191
7	Adolfo Cáceres Aguilar	24718297
8	Richard Montaña Rojas	42706164
9	Vidal Montaña Navarrete	10169552

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

Cargo	Nombre y Apellidos
Presidente	Marcelo Montaña Avila
Vicepresidente	Andrés Montaña Hurtado
Secretario	Javier Montaña Hurtado
Tesorero	Luis Montaña Bustamante

TERCERO: La red se conforma con la única finalidad de crear una pequeña empresa con el objetivo de brindar una mejor calidad en nuestros productos de piel de Alpaca.

CUARTO: Se levanta la cesión ordinaria siendo las siete de la noche, estando de acuerdo todos los integrantes en presencia nuestro articulador Kurt Rothschild. Adjuntando la firma de todos los participantes como socios de la Red Alpaca Future.



H7: Guía de actividades para desarrollar habilidades y actitudes del articulador

Hablar en público y presentación efectiva

El objetivo es que los articuladores aprendan y pongan en práctica las principales técnicas para hablar bien en público, de tal modo que les permita mejorar la comunicación y contacto con su red.

Saber hablar en público es importante por varias razones:

- 1) Si quieren ser productivos tienen que ir más allá del contacto “uno a uno”.
- 2) Los productores de su red los verán como líderes que salen al frente a capacitarlos e inspirarlos.
- 3) Esta habilidad en general conlleva un incremento en la autoestima, útil para otras intervenciones o eventos laborales o sociales.
- 4) Es necesario saber hablar en público en reuniones grupales, ya que es ahí donde se genera una mística y una “corriente positiva contagiosa” que no la tienen las conversaciones individuales.
- 5) Y porque cuando uno adquiere el rol de articulador, asume un rol eminentemente comunicador y debe estar preparado para ello.

Existen muchos amuletos, cábalas o secretitos que nos ayudan a hablar en público; pero también existen técnicas que los pueden ayudar a hablar muy bien en público. Vamos a verlas una por una.

1. Preparación: Todos hablamos con mayor seguridad si sabemos de lo que estamos hablando. Cuanto más sepamos, más seguros estaremos. Por lo que si tenemos que hablar en público y no conocemos demasiado bien el tema del que vamos a tratar, intentemos informarnos primero.
2. Proyectar seguridad: Tanto si sabemos mucho del tema como si no es así, y aunque no hayamos podido informarnos, es muy importante mantener siempre la seguridad de lo que decimos. Podemos decir aquello que sí conocemos sobre el tema, y si alguien nos hace preguntas al respecto y no sabemos la respuesta, podemos decirle, sin miedo, que en ese momento no podemos responderle por falta de datos, pero que los buscaremos y estaremos encantados de proporcionarle la información que nos solicita.

Reflexione: ¿En qué situaciones ustedes se han enfrentado a preguntas cuyas respuestas no las sabían?, ¿Qué han hecho en esos casos?.



3. Elemento de apoyo: Estar frente a un grupo de personas que miran hacia usted y que están pendientes de lo que va a decir, no es fácil, especialmente si usted está de pie y su público sentado. Puede apoyarse sobre una mesa, o coger un lapicero, lápiz o plumón, las hojas de su exposición, etc. Cuando hablamos con las manos ocupadas, estamos más seguros, porque ya sabemos qué hacer con ellas, puesto que suelen cobrar vida en esos momentos y parece que no nos quieren hacer caso. Esta técnica, además de tranquilizarnos, nos ayuda a no gesticular demasiado y a evitar que la gente se dé cuenta del posible temblor que suele invadirnos en estas situaciones.

Reflexione: ¿Qué elementos de apoyo utilizan ustedes y qué resultados les ha dado?

4. Esquema de lo que va a decir: Por muy bien que se sepa su discurso, siempre viene bien apuntar unas cuantas palabras que le puedan ayudar en caso de que no recuerde alguno de los puntos que pretendía tratar a lo largo de su exposición. Estas palabras las puede escribir o puede ayudarse de un papelógrafo o pizarra, de esta manera la gente tendrá otro punto de atención y usted quedará como un experto, ya que su discurso parecerá más preparado.

Reflexione: ¿Qué otros elementos nos pueden ayudar a realizar un esquema?: Pizarra, papelógrafos, rotafolio, afiche, etc.

5. Ensayar ante un espejo: Mírese bien, ése es usted. Lo que ve ante el espejo es lo que verá su público, trate de mejorar su presencia mirándose bien y siendo crítico. Dé el discurso delante del espejo a ver qué le parece. Si quiere más críticas constructivas, ensaye delante de sus familiares o amigos para que sean ellos los que le digan qué es lo que está haciendo bien y en qué aspectos debe mejorar.
6. Hablar despacio: Una manera de aparentar que uno no está nervioso es pensar: "Voy a hablar despacio". Cuando uno tiene algo que decir, parece que cuanto antes lo diga, antes termina, y eso es cierto, pero la idea es decirlo bien y expresarlo con calma para que se entienda; llegará un momento en que usted mismo notará esa calma.



OJO

Recuerda ese vals criollo que tiene una parte muy rápida: “Yo quiero que escuches la imagen de mi alma que te ama y te adora como una aventura que nadie ha gozado”. ¿La primera vez que lo escuchó entendió claramente lo que decía?. Eso mismo pasa cuando hablamos en público rápidamente, terminamos más rápido pero el mensaje no ha llegado a ser escuchado y menos entendido.

Por ejemplo en esta canción, esta parte es muy romántica, pero por la rapidez pierde el encanto, imagínense que un novio se le declare así a su pareja, perdería todo el romanticismo y hasta la posibilidad de que le digan que sí!.

7. Ropa cómoda: Si se trata de un acto formal vestirá de manera casual; pero, si se trata de acto informal podrá vestir deportivamente. Cuando se trabaja con productores es mejor vestir con sencillez, ya que la formalidad puede causar intimidación y poca confianza. Hay que tratar de no desentonar con el público. La persona que va a hablar en público tiene que sentirse cómoda, a gusto con su apariencia. Esto aumenta su autoconfianza y le permite luchar contra la inseguridad.
8. No ponerse nervioso ante las preguntas: Normalmente, sea una presentación o una reunión, suele haber una ronda de preguntas. Como hemos dicho antes, no pasa nada si no sabe. Si titubea, parece que está mal que no lo sepa, pero si responde con naturalidad, no pasa nada.
9. Beba agua: El agua le permite aclarar la voz, pensar lo que va a decir mientras bebe y finalmente relajarse. No olviden nunca tener un vaso de agua cerca de ustedes cuando realicen una exposición.
10. Mire a su público a los ojos: Son personas y si usted los mira, prestarán más atención porque notarán que les están hablando a ellas. Mirar al infinito no es lo mejor, créanme!

Sabemos que la teoría es más fácil que la práctica, pero mientras más practiquen, todo irá mucho mejor, además en el camino aprenderán sus propias técnicas que le facilitarán la tarea. Ante todo recuerden, hablen con seguridad y su público les creará.



H8: Cuestionario de evaluación de desempeño del articulador

Fecha: _____ Red: _____

A continuación te presentamos unas preguntas acerca del desempeño del articulador de tu red.

Por favor, responde con total sinceridad.

Preguntas	Siempre	Frecuentemente	Pocas Veces	Nunca
1. Participa en el desarrollo de tu red				
2. Realiza seguimiento constante a tu red				
3. Se comunica adecuadamente con los productores				
4. Se comunica adecuadamente con los distintos agentes y actores claves de la comunidad				
5. Brinda información clara sobre los detalles del Programa				
6. Toma en cuenta las opiniones de los productores.				
7. Se preocupa por conocer a cada uno de los productores				
8. Promueve actividades de la red				

FASE 3

GENERACIÓN DE CONFIANZA Y PLANIFICACIÓN DE MEJORAS

Fase 3



FASE TRES

GENERACIÓN DE CONFIANZA Y PLANIFICACIÓN DE MEJORAS

I. Metodología

1. Objetivo de la fase

Desarrollar relaciones de confianza, que generen cohesión en la red y sirvan de cimiento para el desarrollo de las acciones conjuntas.

2. Descripción de la fase

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

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

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





3. Pasos de la fase 3

Paso 1: Definición de una oportunidad de negocio

Objetivo de este paso

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

¿En qué consiste una oportunidad de negocio?:

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

¿Cuándo una idea tiene potencial de oportunidad de negocio?

Cuando:

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

¿Qué debe hacer el articulador para ayudar a definir una oportunidad de negocio de la red?

- Promover reuniones participativas
- Analizar la situación problemática de la red utilizando el FODA. (H1)
- Discutir y analizar diversas oportunidades de negocio.
- Analizar la viabilidad de las oportunidades de negocios.
- Definir la oportunidad de negocio más rentable para la red.
- Definir las acciones futuras de la red a partir de la oportunidad de negocio identificada: pasantías, planes de mejora, proyectos piloto, proyecto estratégico, etc.



Herramientas disponibles

- H1 Pautas para la realización y sistematización del FODA.



Portafolio de evidencias: Registro de actividades

- Registro de asistencia a reuniones.
- Informe del FODA elaborado.
- Listado de Oportunidades de Negocios encontrados.
- Listado de acciones futuras de la red.





Paso 2: Desarrollo de una base de confianza

Objetivo de este paso

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

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

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

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



OJO

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

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

a. Reuniones grupales (H2):

Convocar a todos los miembros de la red, con una agenda previa que capte el interés de los productores.

A medida que se pasa a fases más avanzadas, los temas de la agenda de trabajo varían de acuerdo al nivel de desarrollo en el que se encuentra la red.

En la convocatoria se tendrá en cuenta:

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



¿Qué deben lograr los participantes en la reunión?

- Analizar su posición competitiva. Se recomienda realizar el FODA (H1).
- Elaborar su Reglamento Interno.
- Realizar la primera elección de representantes y distribuir las responsabilidades.
- Organizar y coordinar diversas actividades que favorezcan el desarrollo de confianza mutua.
- Diseñar su Plan de Mejoras.
- Dar seguimiento a la ejecución del Plan de Mejoras.

¿Qué pautas debe tener presente el articulador?

1. Para asegurar una reunión exitosa y de calidad:
 - Convocar y confirmar la asistencia de todos y todas.
 - Preparar previamente el material que utilizará.
 - Preparar la agenda: cada una de las reuniones debe ser preparada de forma adecuada para facilitar que la red se mantenga orientada y activa. El articulador debe llegar a la reunión con la agenda de trabajo de la semana para que cada participante asuma su responsabilidad en el grupo.
 - Programar y no extender la duración de las reuniones más allá de 90 minutos.
 - Rotar las reuniones en las casas de los productores para generar confianza.
 - Presentar videos y testimonios cuando lo necesite, según el tema a tratar.
2. Para lograr los objetivos de generar confianza:
 - Realizar dinámicas de rompimiento de hielo al iniciar las reuniones (H2).
 - Estas dinámicas ayudan a que el grupo se comunique mejor.
 - Promover la participación de todos los participantes. Realizar dinámicas que mantengan su interés (H2).
 - Revisar los acuerdos y compromisos tomados en la reunión anterior.
 - Registrar los acuerdos necesarios y compromisos concretos.
 - Crear comisiones para la ejecución de tareas complejas.
 - Promover una cultura de rendición de cuentas entre los miembros de la red.
 - Elaborar un acta de cada reunión, es necesario que la red lleve el registro de todos los acuerdos en su Libro de Actas, también puede llevarse un registro de aportes.



- Reportar los resultados de la reunión: el articulador al finalizar cada reunión debe precisar los aspectos más importantes, así como los acuerdos y las responsabilidades designadas. Además debe incluir en este reporte, observaciones en cuanto a: asistencia a la reunión y cumplimiento de los aportes al fondo común. (H3)



Es recomendable que las redes programen y realicen reuniones grupales adicionales a las formalmente establecidas, éstas dinamizan el proceso de articulación y generación de confianza.

b. Actividades de integración:

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

Ejemplos de este tipo de reuniones pueden ser las siguientes:

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



OJO

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



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

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

¿Cómo se puede organizar?

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

¿Qué significado tienen las visitas?

Es importante mencionar que las visitas constituyen un mecanismo de aprendizaje e innovación por razón de las similitudes y diferencias encontradas en cada negocio. Cada uno de los productores conoce en las instalaciones de sus compañeros la forma en que realizan sus procesos productivos, lo cual los retroalimenta y les ofrece nuevas formas de resolver sus problemas. Es probable que algunos productores realicen algunos ajustes en sus instalaciones productivas, a partir de lo que percibieron en las instalaciones de sus compañeros.



OJO

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



d. Pasantías:

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

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

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

Beneficios

La mayoría de pasantías aporta beneficios como:

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

Tipos de pasantías:

- pasantía a una feria,
- a una red en operación,
- a una empresa modelo,
- a clientes potenciales en un mercado distante.

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

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

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

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



El articulador por tanto, debe seguir las siguientes pautas:

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

f. Compras y ventas en Conjunto:

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

Son actividades altamente beneficiosas para los productores porque:

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



OJO

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





g. Desarrollo de Líderes Funcionales:¹

Se puede lograr de las siguientes maneras:

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

Para tal objetivo, el articulador podrá hacer uso de las pautas para la identificación y desarrollo de líderes funcionales (H4), se plantean diversas estrategias como capacitaciones en liderazgo para fortalecer y desarrollar las competencias de los líderes al interior de cada red.

h. Elección de una junta directiva:

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

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

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

i. Reglamento Interno (H5)

El reglamento interno es necesario para:

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

1. Un líder funcional es aquel cuyo liderazgo emana de su actitud y competencias, no necesariamente coincide con los liderazgos formales (jefes de asociaciones, jefes de juntas vecinales, etc.)



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

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

El reglamento debe incluir:

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

j. Fondo de aportaciones:

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



OJO

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

Características del Fondo de aportaciones:

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



OJO

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

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

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

Indicadores de confianza que el articulador debe monitorear:

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

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

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

Cuando el grupo no consigue generar confianza	Cuando el grupo omite el paso de generación de confianza
- Es preferible que el grupo se desintegre	- Los resultados del proyecto se vuelven insostenibles
- El grupo se cansa, no ve resultados y se disuelve	- Los productores continúan recelosos a pesar de haber realizado inversiones conjuntas
- Los grupos con costos de transacción muy altos tienen mayores posibilidades de presentar este patrón	



El articulador debe evitar que se realicen proyectos sin la base de confianza suficiente.

Herramientas disponibles

- H2 Dinámicas rompehielo y de generación de confianza.
- H3 Reporte de visita.
- H4 Pautas para identificación y desarrollo de líderes funcionales.
- H5 Ejemplo de Reglamento Interno.



Portafolio de evidencias: Registro de actividades

- Lista de asistencia a reuniones grupales.
- Registro de visitas realizadas.
- Registro de aportes.
- Registro de instalaciones visitadas.
- Registro de pasantías realizadas.
- Registro de redes y empresas visitadas.
- Nombres de las personas que conforman la junta directiva.
- Documento del Reglamento interno.





Paso 3: Identificación de instituciones de fomento y proveedores de servicios empresariales

Objetivo de este paso

Contactar a la red con el sistema de fomento para obtener los apoyos que éste ofrece.

Acciones del articulador para facilitar las relaciones entre la red y el sistema de fomento financiero, de capacitación y gestión:

- Recurrir a la base de datos de los principales actores del entorno institucional de fomento elaborada en la fase inicial.
- Retomar y ampliar las relaciones establecidas en pasos anteriores.
- Facilitar el contacto y acercamiento entre las instituciones y la red.
- Tener un mapa preciso de las instituciones de fomento, así como de los apoyos ofrecidos.
- Generar relaciones personales con los representantes de dichas instituciones.
- Explicar a las empresas las ventajas ofrecidas por las instituciones del sistema de fomento.
- Organizar visitas de los productores a las instituciones del sistema de fomento.

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

Herramientas disponibles

- H1 FODA.



Portafolio de evidencias: Registro de actividades

- Listado o mapa de instituciones de fomentos y tipos de apoyo.
- Listado de instituciones del sistema de fomento visitadas.



Paso 4: Elaboración y ejecución del plan de mejora

Objetivo de este paso

Dar orientación a la red para que identifique un objetivo común, planifique y ejecute las acciones necesarias para lograr la ejecución de su plan de mejora.

¿En qué consiste un Plan de Mejora?

Es la programación de una serie de acciones necesarias para cumplir un objetivo común, estableciendo las estrategias de ejecución, cronograma y recursos (H6 y H7).



OJO

Las Redes siempre deben aportar parte de los recursos necesarios para ejecutar cada actividad de plan de mejoras

Momentos en la elaboración y ejecución del Plan de Mejora

I. Análisis de la posición competitiva del grupo

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

¿Qué es un estado competitivo?

- El estado competitivo es conocer las características productivas y socioeconómicas de los productores.
- El estado competitivo permite además la construcción de una línea de base que facilita la evaluación periódica de las redes empresariales.

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

¿Cómo se establece o describe el estado competitivo?

Se deberá diseñar una ficha con los principales indicadores productivos y socioeconómicos dependiendo del rubro productivo en el que se desempeña la red.

Otro elemento importante es establecer los costos de producción (H9).

Un ejemplo de definición de Estado competitivo se presenta en (H8) que ayuda a establecer parámetros en la producción del cuy.



OJO

Se hace imprescindible que las redes manejen de los costos para determinar el estado competitivo de la red.

II. Definición de Objetivo del Plan de Mejoras

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

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

Durante las reuniones grupales y las diversas actividades realizadas para generar confianza, los miembros de la red y el articulador discuten y analizan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la red. Una vez analizados todos estos aspectos la red identifica el objetivo.

III. Diseño y ejecución del Plan de Mejora

Es necesario seguir los siguientes pasos:

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



OJO

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

Herramientas disponibles

- H6 Ejemplo del Plan de Mejora de la red empresarial de Productores de Cuy Herleva.
- H7 Pautas para elaborar el Plan de Mejora.
- H8 Ejemplo de estado competitivo por integrante de la red empresarial de productores de Cuy.
- H9 Hojas de costo.



Portafolio de evidencias: Registro de actividades

- Documento del estado competitivo de la red.
- Diseño del Plan de mejora.
- Registro de actividades transversales realizadas.





II. Áreas de responsabilidad y tareas del articulador

Componentes de la Competencia General de un articulador en esta fase:

Competencias que los articuladores deben lograr y desarrollar para alcanzar exitosamente el objetivo de la fase.

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Análisis FODA Identificación de principales autoridades, empresarios y representantes locales y regionales de la zona.	Manejo de análisis FODA interacción y socialización adecuada con diversos agentes Promoción de relaciones positivas entre los integrantes de cada red	Demostrar y promover confianza, compañerismo y solidaridad. Expresarse de modo asertivo y con empatía con todos y todas los miembros de la red.

Estrategias para lograr las competencias necesarias:

- a. Para desarrollar y elevar sus conocimientos el articulador deberá:
 - Acceder a documentos relacionados al análisis FODA y Línea de Base.
 - Estar pendiente de los medios de comunicación, eventos y espacios de interacción donde acudan las personas claves de la zona.
- b. Para desarrollar sus habilidades el articulador deberá:
 - Practicar el análisis FODA.
 - Practicar y desarrollar habilidades sociales: comunicación asertiva y empática (H10).
- c. Para mantener o mejorar sus actitudes el articulador deberá:
 - Realizar dinámicas relacionadas a fortalecer la confianza, compañerismo y solidaridad (H10).



Sistematización de la información

Para generar un espacio de aprendizaje, es necesario registrar lo experimentado y aprendido en esta fase. Para ese fin es necesario responder a las siguientes preguntas, tomando en cuenta toda la información que se haya podido recoger y recordando todo lo vivido durante esta fase:

- a) ¿Quiénes participaron en esta fase?.
- b) ¿Cómo se manifestó la confianza, antes, durante y después de terminar esta fase?.
- c) ¿Qué actividades contribuyeron o dificultaron la confianza entre los productores de cada red?.
- d) ¿Cuáles son las lecciones aprendidas en esta fase?.

Anotar las respuestas y archívalas en el Portafolio de evidencias.

Casos reales

Consiste en escribir los nuevos casos que van surgiendo dentro de cada red, que enfatizan en el establecimiento de relaciones de confianza que permitieron llevar a las redes a un desarrollo mayor.

Evaluación del desempeño del articulador

Evaluación de desempeño del articulador a través de un cuestionario (H11) que será aplicado a los integrantes de las redes del articulador, así como al propio articulador para que se autoevalúe. La institución de apoyo puede elaborar un informe sobre el desempeño del articulador, comparando los resultados obtenidos por él mismo y por los integrantes de las redes.

Herramientas disponibles

- H10 Guía de actividades para desarrollar habilidades y actividades del articulador.
- H11 Cuestionario de evaluación de desempeño del articulador.





III. HERRAMIENTAS DE LA FASE 3

H1: Pautas para Realización y Sistematización de FODA¹

El análisis FODA es un método que puede ser usado para analizar si la idea de negocio es la más adecuada. Este método ayuda a enfocar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a evaluar en una idea de negocio.

FODA, significa el análisis de:

- F : Fortalezas
- O : Oportunidades
- D : Debilidades
- A : Amenazas

Las fortalezas y debilidades se encuentran en el marco de acción de la red de productores. Están bajo su control.

- Fortalezas: son los aspectos positivos que le dan al negocio una ventaja competitiva sobre otros similares o competidores. Son todos los recursos y capacidades especiales con que cuenta la red.

Por ejemplo: En nuestra red existen productores especializados en

Pregúntense: ¿Cuáles son los 3 ó 4 aspectos en los que supero a mis principales competidores?

- Debilidades: Son los aspectos específicos en los cuales su negocio no es bueno. Son aquellos factores que generan una posición desfavorable frente a la competencia. Las debilidades son "carencia de...", "falta de...", "puntos flacos" que deben ser eliminados en la medida de lo posible.

Por ejemplo: no contamos con local, ni maquinarias, ni dinero para comprarlas

Pregúntense: ¿Cuáles son aquellos 5 ó 7 aspectos donde mis competidores me superan?

1. Adaptado del Manual Desarrollando Capacidades Emprendedoras y Empresariales. Manual del Docente. 2do Concurso "Escuela Emprende" Proyectos Productivos Juveniles (2005).



Al momento de identificar las fortalezas y debilidades se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Disponibilidad de infraestructura accesible a los clientes.
- Contar con maquinaria y/o equipo necesario.
- Conocimientos y habilidades existentes de las personas y del equipo.
- Facilidad de acceso a fuentes de consulta: libros, especialistas, etc.
- Recursos monetarios.
- Acceso a Internet.
- Características del producto o servicio: durabilidad, diseño, utilidad, garantía, servicio post-venta, calidad de atención, servicio al cliente, etc.
- Relaciones con los clientes potenciales.

Las Oportunidades y Amenazas:

- Oportunidades: son factores positivos o favorables del entorno, la red de productores deberá hacer uso de ellas porque hacen potencialmente viable la idea de proyecto.

Por ejemplo: El municipio nos facilitará durante un año el local y las maquinarias

- Amenazas: son factores externos negativos y desfavorables en el entorno y generalmente están fuera del control de la red de productores. Afectarán negativamente el negocio si no son eliminadas o superadas.

Por ejemplo: el negocio que se realiza es tan simple que otras redes pueden fácilmente empezar negocios similares en la zona y reducir la participación de la red en el mercado.

- Al momento de identificar las oportunidades y amenazas se debe tomar en cuenta lo siguiente:
 - Recursos naturales disponibles en la zona.
 - Presencia de instituciones que puedan convertirse en proveedores o clientes.
 - Presencia de instituciones que brindan capacitación y asistencia técnica.
 - Presencia de instituciones para hacer alianzas y convenios.
 - Presencia de competidores, son muchos o pocos, fuertes o débiles.
 - Demanda del mercado.
 - Políticas de gobierno favorables o desfavorables para el desarrollo del negocio a generar.
 - Factores ambientales que determinen si el producto se puede vender en diferentes épocas del año.



Procedimiento:

1. Enumere las fortalezas y debilidades relacionadas con su idea de negocios.
2. Enumere oportunidades y amenazas fuera del control de la red de productores.
3. Identifique si las fortalezas ayudan a disminuir o desaparecer las debilidades.
4. Identifique si existen más oportunidades que amenazas para desarrollar la idea de negocio.
5. Agrupe sus fortalezas y las oportunidades que le ofrece el entorno, ¿son suficientemente fuertes para el desarrollo de su idea de negocios?.
6. Identifique estrategias que le permitan actuar frente a las debilidades y estar atento frente a las amenazas.
7. Revise periódicamente el FODA junto con su red, para observar cambios en los cuatros componentes y tomar acciones al respecto.





H2: Dinámicas de Generación de Confianza

I. Dinámica Rompehielo

Un nuevo integrante llega a la Red

Los participantes de pie forman un círculo. El articulador presentará a un nuevo integrante de la red (un muñeco, mejor si es con vestimenta típica de la zona). Señala que como es un nuevo compañero, todos tienen que saludarlo de alguna manera: un beso, un abrazo, un apretón de manos, una patadita en el trasero, etc. Le entrega el muñeco a una persona del círculo y le pide que lo salude y que enseguida se lo pase a su compañero. Al final de la ronda, el articulador les dice que ahora tienen que imaginar que su compañero de la derecha es un nuevo integrante, así que tienen que saludarlo de la misma manera en que saludaron al muñeco.

Este ejercicio ayudará a los participantes a desinhibirse y relajarse antes de empezar la reunión.

II. Dinámica para generar confianza

“Esto es un abrazo”

Esta dinámica servirá para desarrollar con cierta espontaneidad la cercanía con otras personas, es decir producir un acercamiento físico y afectivo entre los integrantes del grupo. Situación que a veces es muy difícil en el ámbito rural y tiene que hacerse con mucho cuidado para no herir susceptibilidades.

Todos los integrantes del grupo se sientan formando un círculo. El articulador indica que uno por uno le dirá a su compañero que está sentado a la derecha y en voz alta: “¿Sabes lo que es un abrazo?”. La otra persona contestará “No, no lo sé”. Entonces se dan un abrazo, y la persona que ha contestado, le vuelve a decir a la persona anterior: “No lo he entendido, me das otro”. Entonces se vuelven a dar otro abrazo. La persona que ha sido abrazada, realiza las mismas preguntas a su compañero de la derecha. Así sucesivamente hasta que todos los integrantes del grupo hayan sido abrazados y hayan abrazado.

Al final, entre todos los integrantes del grupo, el articulador comentará la actividad, preguntándoles cómo se han sentido, si les ha gustado, si les pareció divertida, etc.



H3: Reporte de Visita

N° 001

Fecha de Visita: _____ Nombre del Articulador(a): _____ Nombre de la Red: _____

I. Detalles generales de la Visita: (dónde, quienes, para qué ... etc.)

II. Tareas acordadas

Tarea	Responsable



III. Participantes

Nombre		Firma	Nombre		Firma
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
5			5		
6			6		
7			7		
8			8		
9			9		

IV. Próxima Reunión

Fecha		Hora		Lugar	
-------	--	------	--	-------	--

Firma del(a) líder de la red

Firma del Articulador(a)





H4: Pautas para identificación y desarrollo de líderes funcionales

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

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

- El facilitador dará una tarjeta a cada participante (En cada subgrupo de 5 personas deberá haber una tarjeta que diga "Jefe").
- Se divide a los participantes en subgrupos de 5 integrantes y se les pide que se sienten juntos.
- El facilitador reparte una tarjeta en cada subgrupo y les indica a los participantes que la persona que recibió la tarjeta de "Jefe" tendrá, durante una hora, la responsabilidad de su equipo. Motivo por el cual, si alguno de ellos desea salir del salón, o hacer una pregunta al Facilitador, etc. tendrá que solicitar permiso o coordinar con su "Jefe".
- El facilitador continúa la reunión de manera normal y pasada la hora se puede cambiar de "Jefe", repitiendo el ejercicio.
- Al final los participantes dialogan sobre la vivencia; así mismo, comparan con situaciones cotidianas.
- El facilitador invita a los participantes a reflexionar sobre el aprendizaje que les dejó este ejercicio y cómo pueden aplicar lo aprendido a su vida.



H5: Ejemplo Reglamento Interno

Capitulo I Objetivo

Artículo 1.- El Objetivo principal por el cual nos asociamos, es

Capitulo II De la Denominación

Articulo 2.- La red llevara por identificación el nombre de:

Capitulo III De los Integrantes

Artículo 3.- Los socios de la red son los siguientes:

Nº	Nombres y Apellidos	D.N.I.
01		
02		
03		
04		
05		

Capitulo IV De la Organización

Artículo 4.- La red empresarial estará organizada de la siguiente manera:



Capítulo V De las Reuniones

Artículo 5.- En forma ordinaria se llevará a cabo las reuniones ordinarias semanalmente los _____ a las _____ salvo los siguientes motivos:

- Reuniones extraordinarias
- Faenas laborales conjuntas
- Otro motivos que la red lo considere

Capítulo VI De los Ingresos y Salidas de los integrantes

Artículo 6.- De los Ingresos

- El número de socios es de _____.
- De ver la necesidad de integrar a un nuevo socio, tendrá que cumplir con los siguientes requisitos:
 - Un aporte económico equivalente a la inversión a la fecha, no menor a S/. _____ nuevos soles.
 - Supeditado a una evaluación.

Artículo 7.- De las Salidas

- Se considera causal de salida de un socio, por lo siguiente:
 - _____ faltas consecutivas a las reuniones ordinarias, salvo la representación de un familiar directo.
 - Deslealtad expresada en robo, actitud oportunista.
 - No cumplir con las aportaciones _____ veces.
 - No compartir con los ideales de la red.
 - No cumplir con las responsabilidades asignadas.



Capítulo VII De la Asistencia

Artículo 8.- Para la correcta aplicación de la asistencia a las reuniones ordinarias, extraordinarias, y eventos de capacitación, difusión y promoción de la red, que se hayan establecido en las reuniones se procederá de la siguiente manera:

- Se considera _____ minutos (__) de tolerancia.
- Se considera tardanza hasta _____ minutos (__) con multa de S/. _____ nuevos soles.
- Se considera falta, pasado _____ iniciada la reunión pagando sus S/. _____ nuevos soles de multa.
- Será justificado la inasistencia por lo siguiente:
 - a) Enfermedad del socio y/o familiar, previo aviso.
 - b) Viaje de emergencia.
 - c) Trámites urgentes

Capítulo VIII De los Aportes

Artículo 9.- Los aportes serán de S/. _____ nuevos soles _____ pagados durante _____

- El incumplimiento del pago del Fondo Común será multado con la suma de S/. _____ nuevos soles por cada _____ de retraso, teniendo como máximo una tolerancia de _____ semanas. Posteriormente pagará una multa de S/. _____ nuevos soles.

Capítulo IV De la Propiedad

Artículo 12.- Los equipos y maquinaria, es propiedad de todos los integrantes de la red empresarial.

Artículo 13: Los equipos y maquinaria de red empresarial, serán utilizados de acuerdo a un cronograma conjunto en las labores respectivas.



H6: Ejemplo del Plan de mejora de la red empresarial de Productores de Cuy Herleva

OBJETIVO GENERAL: Incrementar en un 40% los ingresos de los integrantes de la red a través de la venta de cuyes mejorados en los mercados locales y regionales en el lapso de 12 meses.										
OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y VARIABLES DE ACCIÓN	BREVE DESCRIPCIÓN	IMPACTO	FECHA	PPTO EN SOLES	APORTE RED	RESPONSABLES				
						ART	RED	CONS	PROV	GME
OBJETIVO ESPECÍFICO 01: Mejorar la infraestructura productiva										
1.1.- Compra de maquinaria y equipos.	Se comprará una cegadora y 2 carretas. La cegadora para reducir los costos en el corte de alfalfa y las carretas reducir los costos en el transporte de alfalfa.	Reducción de costos en un 35%.	Julio 06 - Agosto 06	9000	50%	X	X			
1.2.- Ampliación e implementación de galpones.	Se ampliará 8 galpones de los integrantes de la red. Los galpones tendrán un tamaño promedio de 120m ²	Incrementar el número poblacional de cuyes de cada uno de los integrantes de la red	Agosto 06 - Junio 07	16320	32%	X	X			MDC MPC
1.3.- Compra de comederos y bebederos.	Se comprarán comederos y bebederos para criar los cuyes con mejor calidad y sanidad.	Mejoramiento de calidad y sanidad de los cuyes	enero 07 - Junio 07	1771	32%	X	X			MDC MPC
1.4.- Compra de molino para alimento balanceado.	Se comprará un molino para la elaboración de alimento balanceado para los cuyes.	Contamos con alimento balanceado para alimentar los cuyes	Febrero 06- Mayo 07	8500	15%	X	X			MDC
OBJETIVO ESPECÍFICO 02: Mejorar los niveles de productividad y producción en la crianza de cuyes.										
2.1.- Mejoramiento de pastos y suplementos alimenticios	Se instalará y mejorará 2 Ha. De alfalfa para la red; es decir, 1/4 de Ha. Cada socio.	Cuyes alimentados con mejor forraje.	Junio 06 - Agosto 06	3400	15%	X	X			MDC
2.2.- Mejoramiento Genético.	Se Comprará reproductores de la Universidad La Molina o el INIA para mejorar calidad en los cuyes de la red.	Red cuenta con cuyes mejorados genéticamente	enero 07 - Junio 07	9250	32%	X	X			MDC MPC
2.3.- AT en pastos, sanidad animal, alimentación.	Se contratará a un profesional para que se encargue de la asistencia técnica de toda la red, quien los visitara cada quince días a los galpones y garantizar la producción de cuyes de calidad	Se cuenta con un profesional encargado de la producción de cuyes de calidad	Enero 07 - Diciembre 07	7200	32%	X	X	X		MDC MPC
OBJETIVO ESPECÍFICO 03: Organización para la venta.										
3.1.- AT en fortalecimiento organizacional para la venta	Se contratará a un especialista en organización empresarial para dar asistencia técnica en manejo de documentos de gestión empresarial a los integrantes de la red	Red fortalecida empresarialmente	Enero 07 - Diciembre 07	2400	32%	X	X	X		MDC MPC
3.2.- Búsqueda de mercados y contactos.	Formar una comisión de búsqueda de información de mercados para la red	Se cuenta con información relevante de mercados y contactos para realizar ventas conjuntas	Enero 07 - Diciembre 07	1000	32%	X	X	X		MDC MPC
3.3.- Realización de ventas conjuntas.	Se realizará un Cronograma de ventas conjuntas para todo el año y se planificará de acuerdo a los pedidos que se tenga y la producción que haya.	Se cuenta con un cronogramas de ventas conjuntas	Enero 07 - Diciembre 07	500	32%	X	X	X		MDC MPC



H8: Ejemplo de Estado Competitivo por integrante de la red Empresarial de Productores de Cuy

Fecha de aplicación: _____

I. Ficha del Productor

Nombre del Productor: _____

DNI: _____

Ocupacion Principal: _____

Otras Ocupaciones:

- _____
- _____

Casero: _____

Distrito: _____

Provincia: _____

II. Ficha Competitiva.

II.1. Infraestructura y Capital de Trabajo:

N° de Galpones		N° De Pozas Para Cria	N° De Jabas Para Transporte	Ha de Terreno Propias(1)	Ha de Terreno con Alfalfa(2)	N° De Reproductoras	N° De Reproductores	N° de Crias	
N°	Medida							0 15 Días	16 90 Días



II.2. Producción:

Nivel Tecnológico ⁽³⁾			N° de Pozas Vacías	N° de Trabajadores		Insumos Utilizados							
B	R	M		Famil.	Contrat.	Alfalfa		Concentrado		Medicinas			
						%	Proveedor	%	Proveedor	%	Proveedor		

II.3. Comercialización

Mercado (Lugares de venta)	Ventas Trimestrales (cuyes) (4)			Precio Promedio			Ingreso por Ventas (S/. / Mes)
	Reproductores	Recrias	Descarte	Reproductores	Recrias	Descarte	

II.4. Socioeconómico

Ingreso Anual de otras Actividades	Ingreso Anual por Venta de Cuyes	Ingreso Anual Total (S/.)	Nivel Educativa	N° De Integrantes en su Familia ⁽⁵⁾

Términos Basicos

- (1) Total de terreno que posee el productor.
- (2) Total de alfalfa sembrada.
- (3) Consideraciones para la producción:
 - a. Galpón ubicado fuera del ambiente del hogar.
 - b. Buena iluminación y ventilación.
 - c. Jabas instaladas en el galpón.
 - d. Limpieza adecuada para la crianza.

Si cumple con 1 o menos de una consideración es MALO.
 Si cumple con 2 o 3 consideraciones es REGULAR.
 Si cumple con 4 consideraciones es BUENO.

- (4) Ventas realizadas en los últimos tres meses.
- (5) Personas que viven habitualmente y comparten sus alimentos con el productor.



H7: Pautas para elaborar el Plan de Mejora

I. Objetivo

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

II. Método de Elaboración de los Componentes del Plan de Mejora

Las siguientes pautas se apoyan en el instrumento: "Plan de Mejora". Este instrumento es explicado a continuación:

Descripción del Formato: Plan de Mejora

I. Datos de la Red

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

II. Objetivo general

En el recuadro del objetivo general se debe colocar el objetivo que la red buscar alcanzar en un futuro cercano. Este objetivo guiará las actividades del plan de mejoras y el desarrollo del proyecto piloto. El objetivo debe ser medible y cuantificable. En la mayoría de casos es recomendable redactar el objetivo general en términos de incrementos de ingreso o reducción de costos.

III. Objetivos específicos y variables de acción

En esta columna se deberá colocar de manera vertical en la matriz los objetivos específicos que permiten la realización del objetivo general y las acciones que se deberán realizar para cumplir dichos objetivos.

Las variables de acción y objetivos deben ser escogidos teniendo en cuenta que el plan de mejora debe incorporar todo el proceso de articulación: generación de confianza, proyectos piloto, capacitación y asistencia técnica, etc.

Las variables de acción o actividades son el conjunto de acciones, como por ejemplo "Acciones de generación de confianza" o "Realizar acciones para lograr bonificaciones sobre el precio"; y debajo de cada variable de acción se colocan las acciones concretas como "capacitación en manejo de costos" o "visita a la feria regional".

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



IV. Breve Descripción

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

V. Impacto

En esta columna se debe colocar el impacto que generará cada una de las acciones que contempla el plan. En la medida de lo posible el impacto debe ser cuantificable.

VI. Fecha

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

VII. Presupuesto y aportes

En la columna presupuesto en soles se debe colocar el costo total de la actividad en soles. En la columna aporte red se coloca cuánto del presupuesto en soles será financiado por la red, y en la columna aporte otros se coloca que parte del presupuesto total es financiado por otras instituciones como gobiernos locales, ONG's u otras que no sean la institución de apoyo promotora.

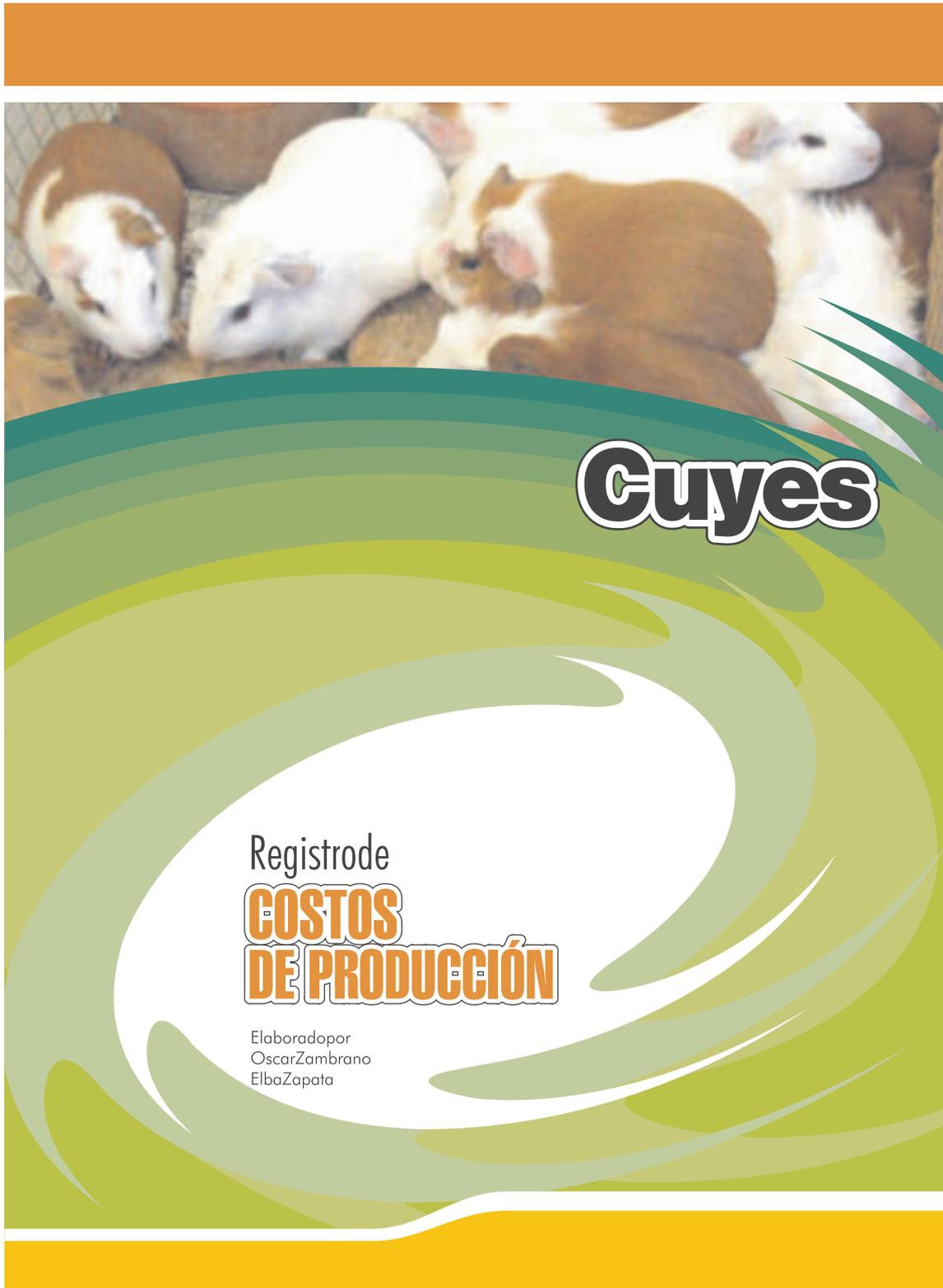
En la columna % Red se coloca cuánto es el porcentaje de la actividad financiado por la red que resulta de dividir el monto de la columna aporte red entre la columna presupuesto en soles.

VIII. Responsables

En esta sección se deberá marcar con un aspa (x) a los actores que estarán involucrados en la realización de las actividades del plan. En el formato propuesto se establecen los principales actores: la red, el articulador, los consumidores/clientes, los proveedores, las grandes y medianas empresas, el gobierno local y otros.



H9: Ejemplos de Registro de Costos de Producción





DATOS GENERALES

PRODUCTOR:

DEPARTAMENTO:

PROVINCIA:

DISTRITO:

CASERÍO:



INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA ACTUAL

FECHA:...../...../.....

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	MATERIAL PRINCIPAL	TAMAÑO	COSTO UNITARIO (S/.)	COSTO TOTAL (S/.)
GALPONES					
JABAS PARA REPRODUCTORAS					
JABAS PARA RECRÍA					
JABAS PARA ENGORDE					
JABAS PARA VENTA					
JABAS PARA EXHIBICIÓN					
POZAS					
COMEDEROS					
BEBEDEROS					
GAZAPERAS					

REGISTRO DE COSTOS DE ACTIVIDADES DIARIAS

Fecha	Concepto	Cantidad (Kg., horas)	Costo Unitario (S/.)	Costo Total (S/.) (Cantidad x Costo Unitario)
	Forraje	Kilogramos	0.12	
	Concentrado	Kilogramos	0.90	
	Medicina*	Kilogramos	**	
	Mano de obra	Horas trabajadas***	Costo por HORA de trabajo****	
	Forraje	Kilogramos	0.12	
	Concentrado	Kilogramos	0.90	
	Medicina*	Kilogramos	**	
	Mano de obra	Horas trabajadas***	Costo por HORA de trabajo****	
	Forraje	Kilogramos	0.12	
	Concentrado	Kilogramos	0.90	
	Medicina*	Kilogramos	**	
	Mano de obra	Horas trabajadas***	Costo por HORA de trabajo****	
	Forraje	Kilogramos	0.12	
	Concentrado	Kilogramos	0.90	
	Medicina*	Kilogramos	**	
	Mano de obra	Horas trabajadas***	Costo por HORA de trabajo****	
	Forraje	Kilogramos	0.12	
	Concentrado	Kilogramos	0.90	
	Medicina*	Kilogramos	**	
	Mano de obra	Horas trabajadas***	Costo por HORA de trabajo****	
	Forraje	Kilogramos	0.12	
	Concentrado	Kilogramos	0.90	
	Medicina*	Kilogramos	**	
	Mano de obra	Horas trabajadas***	Costo por HORA de trabajo****	
	Forraje	Kilogramos	0.12	
	Concentrado	Kilogramos	0.90	
	Medicina*	Kilogramos	**	
	Mano de obra	Horas trabajadas***	Costo por HORA de trabajo****	
	Forraje	Kilogramos	0.12	
	Concentrado	Kilogramos	0.90	
	Medicina*	Kilogramos	**	
	Mano de obra	Horas trabajadas***	Costo por HORA de trabajo****	

*Sólo se debe registrar en los días que se les de medicina a los cuyes

**Se debe colocar el costo por Kg. de toda la medicina aplicada en ese día

***Se debe sumar todas las horas trabajadas por TODOS los que realizaron actividades ese día

****Según el jornal promedio de la zona



CONSOLIDADO DE INFORMACIÓN
COSTO DE PRODUCCIÓN

	Concepto	S/.
Costo Variable	Costo de Alimentación	
	Costo de Sanidad	
	Costo de Mano de Obra	
	Costo de Beneficio	
	Costo de Transporte	
	SUB TOTAL	
Costo Fijo	Recría (de 15 días)	
	Costo de Infraestructura *	
	Sub Total	

COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN (CTP)	
---------------------------------	--

PRODUCCIÓN TOTAL DE CUYES	
---------------------------	--

COSTO UNITARIO (CTP / PRODUCCIÓN TOTAL DE CUYES)	
--	--

* Terreno, galpón, jabas, comederos, bebederos



Leche FRESCA

Registre los
**COSTOS
DE PRODUCCIÓN**

Elaborado por
Oscar Zambrano
Elba Zapata



DATOS GENERALES

PRODUCTOR:

DEPARTAMENTO:

PROVINCIA:

DISTRITO:

CASERÍO





REGISTRO DE COSTOS DE ACTIVIDADES DIARIAS

Fecha	Concepto	Cantidad (Kg., horas)	Costo Unitario (S/.)	Costo Total (S/.) (Cantidad x Costo Unitario)
	Forraje	Kilogramos	0.12	
	Medicina*	Kilogramos	**	
	Mano de obra	Horas trabajadas***	1.25 Costo por HORA de trabajo****	
	Forraje	Kilogramos	0.12	
	Medicina*	Kilogramos	**	
	Mano de obra	Horas trabajadas***	1.25 Costo por HORA de trabajo****	
	Forraje	Kilogramos	0.12	
	Medicina*	Kilogramos	**	
	Mano de obra	Horas trabajadas***	1.25 Costo por HORA de trabajo****	
	Forraje	Kilogramos	0.12	
	Medicina*	Kilogramos	**	
	Mano de obra	Horas trabajadas***	1.25 Costo por HORA de trabajo****	
	Forraje	Kilogramos	0.12	
	Medicina*	Kilogramos	**	
	Mano de obra	Horas trabajadas***	1.25 Costo por HORA de trabajo****	
	Forraje	Kilogramos	0.12	
	Medicina*	Kilogramos	**	
	Mano de obra	Horas trabajadas***	1.25 Costo por HORA de trabajo****	
	Forraje	Kilogramos	0.12	
	Medicina*	Kilogramos	**	
	Mano de obra	Horas trabajadas***	1.25 Costo por HORA de trabajo****	
	Forraje	Kilogramos	0.12	
	Medicina*	Kilogramos	**	
	Mano de obra	Horas trabajadas***	1.25 Costo por HORA de trabajo****	

*Sólo se debe registrar en los días que se les de medicina a las vacas
 **Se debe colocar el costo por kg de toda la medicina aplicada en ese día
 ***Se debe sumar todas las horas trabajadas por TODOS los que realizaron actividades ese día
 ****Según el jornal promedio de la zona



CONSOLIDADO DE INFORMACIÓN
COSTO DE PRODUCCIÓN

	Concepto	S/.
Costo Variable	Costo de Alimentación	
	Costo de Sanidad	
	Costo de Mano de Obra	
	SUB TOTAL	
Costo Fijo	Costo de Infraestructura *	
	Sub Total	

COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN (CTP)	
---------------------------------	--

PRODUCCIÓN TOTAL DE LECHE	
---------------------------	--

COSTO UNITARIO (CTP / PRODUCCIÓN TOTAL DE LECHE)	
--	--

* Terreno, baldes, sogas



H10: Guía de Actividades para desarrollar habilidades y actitudes del articulador

I. Dinámica de Comunicación asertiva y empática

Diferentes formas de decir las cosas

Los participantes se forman en grupos y el facilitador les entrega una lista de frases descorteses que deben ser cambiadas por otras que sean gentiles.

Luego de terminada la dinámica, los grupos deben exponer sus frases reformuladas. Se debe enfatizar además en la manera y el tono de voz que empleamos al decir las cosas.

También, se pueden realizar dramatizaciones con los participantes, en las que se represente una situación determinada en donde se empleen frases descorteses y cómo cambiarlas a gentiles. Los mismos participantes pueden sugerir más frases descorteses que se emplean con frecuencia. (Tener en cuenta las cuestiones cotidianas que se dan en el trabajo).

Frases:

- ¡Ya me tienes hartos!, siempre me interrumpes.
- ¡Cuántas veces te he dicho que no quiero que me llames!.
- ¡Pásame el costal!.
- ¡Quita!.
- ¡No me grites!.
- ¡Ayúdame con esto!.
- ¡Prepárame un café!.
- ¡Otra vez llegas tarde! Llevo una hora esperando.
- ¡Te volviste a equivocar en lo mismo! ¡Qué tonto eres!.
- ¡Estás loca! ¡Cómo se te ocurre!.

Este ejercicio, es el mismo que se realizó anteriormente (en otra fase) de manera individual, ahora se está desarrollando de manera grupal.

II. Dinámica relacionada al tema de confianza, solidaridad, compañerismo

La elevación

Se pide a los participantes que se reúnan en grupos de 8 personas. Por turno y en silencio, cada miembro del grupo va a ser elevado por los demás. Los integrantes de cada grupo se colocan en círculo y de pie. Uno de los miembros se ubica en el centro del círculo, cierra los ojos y relaja sus músculos. Los demás participantes



tratan de cargarlo con lentitud, ayudándolo a ponerse en una forma horizontal. Se recomienda soportar primero el tronco y la cabeza y luego las piernas. Esto debe hacerse con cuidado, lo más despacio y lo más alto que se pueda. Se intenta proporcionar seguridad, comodidad y tranquilidad a la persona que está siendo elevada.

También se puede realizar una especie de balanceo suave a la persona que es levantada por el grupo, de tal manera que sienta una mayor relajación.

Tratar de equilibrar los grupos según la contextura de los participantes.





H11: Cuestionario de Evaluación de Desempeño del Articulador

Fecha de Visita: _____

Red: _____

A continuación te presentamos unas preguntas acerca del desempeño del articulador de tu red. Por favor, responde con total sinceridad.

Fecha de Visita:	Siempre	Frecuentemente	Pocas Veces	Nunca
1. Promueve reuniones formales entre los integrantes de tu red				
2. Utiliza y Domina el análisis FODA				
3. Analiza diversas oportunidades de negocio				
4. Define acciones futuras de la red: planes de mejora, proyectos, etc.				
5. Promueve que el grupo se conozca y se identifique como tal				
6. Promueve reuniones sociales de integración				
7. Asume el liderazgo del grupo				
8. Monitorea el cumplimiento del reglamento interno				
9. Monitorea el cumplimiento del fondo de aportaciones				
10. Facilita el contacto y acercamiento entre las instituciones y la red				
11. Diseña y ejecuta un plan de mejoras junto con la red				

FASE 4

CONSOLIDACIÓN DE LA CONFIANZA: PROYECTOS PILOTO



FASE CUATRO

CONSOLIDACIÓN DE LA CONFIANZA: PROYECTOS PILOTO

I. Metodología

1. Objetivo de la Fase:

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

2. Descripción de la fase

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

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

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

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





3. Pasos de la fase 4

Paso 1: Diseño y ejecución de proyectos piloto

Objetivo de este paso

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

Características de un proyecto piloto

- Acciones de corto plazo (tres meses como máximo)
- De bajo costo y con bajo riesgo
- Se basan en mejoras sustentadas en alguna innovación en los procesos productivos o comerciales.

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

Para ello, el articulador debe facilitar que la red:

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

I. Selección del proyecto piloto

- Tomar como base el diagnóstico ya realizado por los participantes de la red específicamente en el Plan de Mejora, que permitió identificar situaciones específicas (problemas) que necesitan un cambio, que puede originar un proyecto piloto.



Los proyectos piloto:

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

Preguntas	Tema
¿Qué se logrará con el proyecto? ¿Cómo se resolverá el problema, si se ejecuta el proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto, cambios o resultados que generará el proyecto (propósito u objetivo general en el diseño)
¿Por qué interesa realizar el proyecto? ¿Por qué se considera viable?	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad • Valoración de la viabilidad
¿Cómo se ejecutará el proyecto? ¿Dónde se hará? ¿Quiénes participarán? ¿Cuándo se realizarán las actividades?	<ul style="list-style-type: none"> • Lugar y situación • Logros intermedios (productos u objetivos específicos en el diseño) • Responsables, actividades y cronograma.
¿Cómo se controlará la ejecución? ¿Cómo se medirá los resultados y el impacto? ¿Cómo se sistematizará y se transmitirá el aprendizaje que se obtenga?	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información • Monitoreo y evaluación • Informes
¿Cuánto costará el proyecto? ¿Qué recursos se requerirán para cada actividad? ¿Con qué recursos contribuirán los productores de la red al proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Contrapartida



Para seleccionar el proyecto piloto, la red y el articulador podrán hacer uso de la tipología de proyectos pilotos (H1) y los ejemplos de proyectos pilotos. (H2)

II. Elaboración del proyecto piloto

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

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

Conviene profundizar en los siguientes asuntos de forma más específica:

a. Cambios que producirá el proyecto

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

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

b. Construcción de indicadores

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





c. Ubicación del proyecto en el contexto

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



OJO

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

1. El Proyecto piloto debe ser lo más concreto y conciso posible. Por ello no se exceda del máximo de 5 páginas sin anexos.
2. El diseño del Proyecto piloto debe basarse en una metodología participativa y especializada. Por ello:
 - Involucre a todo su equipo en la preparación del Proyecto.
 - Involucre a consultores con conocimiento técnico del sector en cuestión.

Para concretar el diseño del proyecto se puede utilizar el formato presentado en H2.

Es importante señalar que empezar a diseñar proyectos piloto implica compromisos y obligaciones por parte de los productores, así como por parte de las instituciones de apoyo. Por tal razón es necesario dejar formalizados dichos compromisos por escrito en la carta compromiso (H3). El articulador debe transmitir con claridad la importancia de este documento; de modo que no sea solamente un formalismo, sino una representación del compromiso real que se está sumiendo.





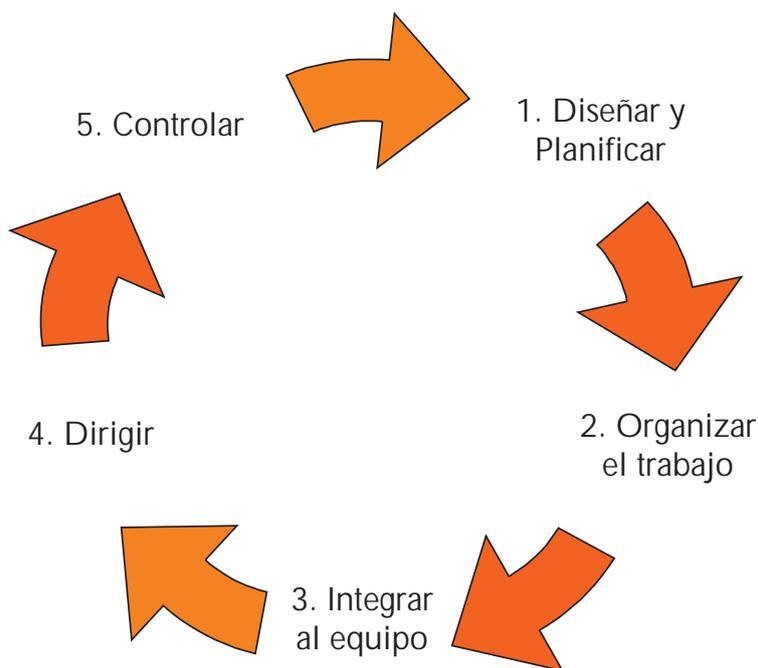
III. Ejecución del proyecto piloto

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

Para ello, el articulador deberá:

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

El proceso de gestión de un proyecto se resume de la siguiente forma:





Funciones	Descripción de Funciones
Diseñar y planificar	<ul style="list-style-type: none"> • Es la elección del rumbo futuro a corto plazo. • Define los objetivos que se busca alcanzar • La forma como se intentará alcanzarlos
Organizar el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionar y organizar los recursos humanos • Organizar el trabajo para alcanzar las metas propuestas
Integrar al equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar personal e integrarlo en los puestos de la organización • Relacionar las funciones con las tareas.
Dirigir	<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar acciones dirigidas hacia los objetivos deseados.
Controlar	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el progreso hacia los objetivos fijados según el plan.

Al finalizar el primer proyecto piloto, el articulador debe canalizar encuentros, reuniones, e intenciones de ejecutar propuestas para la realización de otros proyectos piloto cofinanciados por instituciones de apoyo o por la misma red.



OJO

Para empoderar a los productores y desarrollar sus habilidades empresariales, es necesario involucrarlos en todos los aspectos del proyecto piloto. Los productores deben ser quienes investigan las opciones de compra, realizan las cotizaciones, negocian los mejores precios, entre otros aspectos.



Herramientas disponibles

- H1 Tipología de proyecto piloto.
- H2 Ejemplo de proyecto piloto.
- H3 Formato de carta de compromiso de participación en la propuesta y delegación de representantes.



Portafolio de evidencias: Registro de actividades

- Documento del proyecto piloto
- Marco lógico
- Carta de compromiso





Paso 2: Evaluación de los resultados de los proyectos piloto

Objetivo de este paso

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

¿En qué consiste esta evaluación?

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

La finalidad de la evaluación debe ser:

- Valorar el logro de los resultados generales del proyecto piloto, a través de reuniones realizadas, productos y efectos que se plasmarán también en el informe.(H5)
- Obtener enseñanzas aplicables en la planificación de futuros proyectos de mayor envergadura.

Herramientas disponibles

- H4 Guía Metodológica para la elaboración del informe del proyecto piloto.
- H5 Ejemplo de informe de proyecto piloto.



Portafolio de evidencias: Registro de actividades

- Informe del proyecto piloto



Paso 3: Instalación del fondo de co-financiamiento

Objetivo de este paso

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

El Fondo de co-financiamiento

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

En este sentido los productores deberán:

- Presupuestar los gastos necesarios para la ejecución de los proyectos por emprender.
- Deberán definir un programa de aportaciones para ese fin.

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



Portafolio de evidencias: Registro de actividades

- Normas incorporadas al reglamento interno
- Presupuesto para ejecución de nuevos proyectos
- Programa de aportaciones





II. Áreas de responsabilidad y tareas del articulador

Componentes de la Competencia General de un articulador en esta fase:

Competencias que los articuladores deben desarrollar

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Diseño de proyectos	Diseña proyectos piloto con participación de los involucrados	Incentiva la participación de todos los productores
Marco lógico		Motiva su interés permanentemente.
Evaluación de proyectos	Elabora matriz de marco lógico	
	Evalúa proyectos piloto	

Estrategias para lograr las competencias necesarias:

- a. Para desarrollar y elevar sus conocimientos el articulador deberá:
 - Acceder a documentos relacionados a diseño de proyectos, marco lógico y evaluación de proyectos.
 - Asistir a talleres relacionados a esos mismos temas
- b. Para desarrollar sus habilidades el articulador deberá:
 - Entrenarse en el manejo riguroso del marco lógico y de procesos de evaluación
 - Pedir asesoría y retroalimentación a la institución de apoyo respecto a estos temas
- c. Para mantener o mejorar sus actitudes el articulador deberá:
 - Realizar dinámicas participativas relacionadas al tema de comunicación e integración (H6)

Sistematización de la información

Para generar un espacio de aprendizaje, es necesario anotar los hechos, datos y experiencias sucedidos y experimentados en esta fase. Se solicitará que contesten las preguntas siguientes tomando en cuenta toda la información que hayan podido recoger y recordando todo lo vivido durante esta fase:



- a) ¿Quiénes participaron en esta fase?
- b) ¿Cómo fue la participación de los productores en la elaboración del proyecto piloto?
- c) ¿Qué opiniones y comentarios se puede recoger respecto al conocimiento y uso del marco lógico para la elaboración del proyecto?
- d) ¿Qué sucedió durante la evaluación del proyecto piloto, qué hallazgos, comentarios, anécdotas encontraron?
- e) ¿Cuáles son las lecciones aprendidas en esta fase?
- f) ¿Qué fue lo más importante que lograron?

Anotar las respuestas y archivarlas en el Portafolio de evidencias.

Casos reales

Recoger la historia de nuevos casos que vayan surgiendo en cada red, que evidencien evaluación positiva de los proyectos pilotos de las redes de productores.

Evaluación del desempeño del articulador

Se evaluará el desempeño del articulador a través de un cuestionario (H7) que será aplicado a los integrantes de las redes del articulador, así como al propio articulador para que se autoevalúe. La institución de apoyo puede elaborar un informe sobre el desempeño del articulador, comparando los resultados obtenidos por él mismo y por los integrantes de las redes.(H8)

Herramientas disponibles

- H6 Dinámica para facilitar la comunicación.
- H7 Cuestionario de evaluación de desempeño del articulador.
- H8 Dinámica introductoria al proceso de evaluación del proyecto.





HERRAMIENTAS DE LA FASE 4

H1: Tipología de proyecto piloto

Pequeños proyectos comerciales. Estos proyectos están orientados a introducir un cambio en la forma en que los productores hacen negocios.

- Compras de insumos. Al adquirir un mayor volumen de insumos, es posible negociar mejores precios y mejorar las condiciones de trabajo con los proveedores. Incluso, dado que el poder de negociación de los productores es mayor al operar en conjunto, es posible acceder a insumos de mejor calidad y menor precio al concretar relaciones con nuevos proveedores.

Por ejemplo:

Los integrantes de la red de avicultores El Milagro tenían como objetivo reducir los costos de producción mediante la elaboración conjunta del alimento balanceado para las aves. Por ello, su proyecto piloto contemplaba la identificación de los proveedores de insumos de mejor calidad, las negociaciones respectivas, la compra conjunta, el traslado de los insumos, el alquiler del molino para realizar la preparación; la preparación del alimento balanceado; y finalmente el empaque y distribución a cada una de las granjas de los integrantes de la red.

- Ventas conjuntas. Cuando se incrementa, el volumen de ventas es posible acceder a nuevos clientes, mejorar las condiciones de trabajo con los clientes, e incluso mejorar el precio de venta.

Por ejemplo:

Los miembros de las redes de lácteos Tandal y Tomopampa ubicadas en el distrito de Baños del Inca, Cajamarca; vendían la leche que producían sus vacas a los acopiadores locales recibiendo S/. 0.60/litro. Al integrarse como red decidieron vender la leche a Nestle S.A. pues la empresa ofrece mejores precios S/. 0.73/litro a partir de la venta de 150 litros diarios. Por ello, el proyecto piloto escogido se enfoca a aumentar la producción de la leche y comercializarla de manera directa a Nestle S.A. de manera que reciban no sólo mayores ganancias por el aumento de producción, sino también por el mejor precio recibido al negociar directamente con el cliente. El resultado de ambos proyectos fue un incremento en los ingresos de las redes de 8 y 9%.



Proyectos de mejoramiento productivo. Estos proyectos están orientados a reforzar y transformar las capacidades productivas, de gestión y/o comercialización de los productores. Estos procesos manejan los aspectos siguientes:

- Contratación de servicios de asistencia técnica y capacitación. A través de la adquisición de estos servicios, la red adquiere nuevo conocimiento para mejorar su competitividad.

La Capacitación y Asistencia Técnica (CAT) puede estar orientada a mejorar su habilidades técnicas y/o de gestión. En cuanto a sus habilidades técnicas es posible contratar servicios para mejorar los diversos procesos de producción, como saneamiento, manejo de plagas, diseño de producto, técnicas de curtido, entre otras que sean pertinentes y necesarias para mejorar la calidad del producto y reducir los diferentes costos asociados a la elaboración del producto final.

En cuanto a las habilidades de gestión, existen diversos tipos de CAT. El manejo de costos y registro de ventas, son por ejemplo, CAT recomendables para todo tipo de redes pues se ha identificado serios problemas en estos aspectos imprescindibles para la gestión de negocios. Por otro lado, es recomendable realizar capacitaciones en liderazgo, pues el desarrollo de líderes dinamiza el proceso de articulación, a la vez que empodera a los productores para todo tipo de labores. Otras CAT posibles, se relacionan al manejo administrativo de los negocios, negociación con proveedores y clientes, marketing, entre otras áreas en las que la red tenga carencias y sean necesarias dada la naturaleza del negocio.

- Mejoras en la infraestructura. Las mejoras en la infraestructura deben estar orientadas a mejorar la calidad de los productos, reducir los costos de producción, incrementar el nivel de ventas y/o incrementar el nivel de producción al reducir los costos de higiene, mejorar las condiciones de trabajo, incrementar la productividad de la red, mejorar el aspecto del lugar de venta, entre otros.

Por ejemplo:

El proyecto piloto “Mejoramiento de la infraestructura productiva en la red de productores de cuyes de el Huayo para su crianza tecnificada” fue escogido por la red de cuyes el Huayo situada en Cajamarca. Dicho proyecto permitió a la red mejorar la infraestructura básica productiva mediante la construcción de jabas, reducir los costos de sanidad, mejorar la calidad del cuy a nivel de peso y carcasa, reducir la mortandad y enfermedades de los cuyes, e incrementar la producción en un 16%.



- Adquisición de nuevas tecnologías. A través de la adquisición de nuevas tecnologías es posible reducir los tiempos de producción, abaratar los costos de producción, reducir las mermas o insumos, entre otros beneficios.

Por ejemplo:

El proyecto piloto “Implementación e instalación de invernadero para la producción de gladiolos” fue el escogido por la red de Flores de Chitapampa del distrito de Caray, Cusco. El proyecto buscaba transformar la forma como la red producía los gladiolos. Los resultados del proyecto permitieron a la red producir flores a contra-estación, en tiempos de sequías y heladas, incrementando sus ingresos en 20%.





H2: Ejemplo de proyecto piloto:

1. Antecedentes

Inicialmente fuimos organizados 14 productores dentro del comité El Huayo, que forma parte de la organización más grande denominada APROCUYCO¹, la cual pertenece a los productores de cuyes del distrito de Condebamba.

Posteriormente, a raíz de la intervención del programa APOMIPE, decidimos formar la red empresarial de cuyes cuyo nombre es “Las delicias del porvenir” del caserío El Huayo, del distrito de condebamba, en la provincia de cajabamba. Nos constituimos el 4 de abril del presente con un número de 12 socios, dos decidieron no participar.

La red de productores de cuyes surge a partir de nuestro interés de convertirnos en productores empresarios con un manejo tecnificado de nuestros cuyes que nos permita mejorar nuestra producción, obtener calidad de nuestros animales y tener posibilidades de participar de mercados estratégicos con mayores ingresos para todos los integrantes.

Lamentablemente las condiciones de crianza tradicional fueron impedimento para producir mayor y mejor calidad de nuestros cuyes, puesto que la mayoría de los socios no contamos con ambientes adecuados de producción; por ejemplo no contar con galpones o si los tenemos son inadecuados (cocina de las casas o el terrado), cuyes mejorados (tanto vientres como machos), jabas, etc; así como los conocimientos necesarios para obtener una crianza tecnificada.

En cuanto al mercado, en realidad no tenemos inconvenientes, ya que nuestros cuyes son comercializados por acopiadores del distrito de Condebamba e incluso de San Marcos. También un mercado importante para nosotros es el que se encuentra en el distrito Eduardo Villanueva (San Marcos), más conocido como La Grama, que es una feria agropecuaria sabatina, donde grandes comercializadores compran cuyes por volúmenes para llevarlos a la costa (Lima, Chimbote y Trujillo). Adicionalmente tenemos un contacto con una persona que requiere una muestra de cuyes para ser enviados a Lima, lo que abre una posibilidad directa para ampliar nuestro mercado.

Es por ello que el presente proyecto es de suma importancia para nosotros puesto que nos permitirá tener mejores condiciones para la producción de cuy, obtener un producto de mayor calidad, aumentar nuestros volúmenes de producción y tener mayores ingresos producto de la venta de nuestros animales ya que tendríamos cuyes en menores tiempos y con mayor peso para ser vendidos.

1. Asociación de productores de cuyes del valle de condebamba APROCUYCO, cuyos integrantes son 93 socios.



2. Actores involucrados en el proyecto

Los principales actores involucrados en el proyecto somos la red de productores de cuyes y el programa APOMIPE.

En el caso de APOMIPE apoyará financieramente, además prestará asesoramiento; en el caso de la red, nuestro aporte será tanto financiero como valorizado.

3. Objetivo

Mejorar la infraestructura básica productiva para iniciar el proceso de crianza técnica del cuy.

4. Objetivos Específicos

4.1 Acondicionamiento de la infraestructura productiva

Construcción de jabas

Esto significa construir sobre el piso, jabas de malla, lo cual permitirá tener un mejor cuidado de los animales, su correcta clasificación, alimentación y desparasitación, puesto que estaríamos iniciando una crianza técnica. La construcción de jabas será de cinco por cada integrante de la red.

4.2 Aumento en la confianza entre los miembros de la red²

El mejoramiento de la infraestructura de la crianza de los cuyes conlleva a poner en práctica el logro conjunto de los objetivos comunes, en este caso cambiar su manejo tradicional por una técnica.

Para ello los integrantes de la red comprometen su esfuerzo y dinero para gestionar y aportar económicamente en el logro del objetivo.

5. Indicadores de resultados

Al terminar el proyecto debemos cumplir lo siguiente:

- Construcción de 60 jabas de malla.
- Inicio de una producción técnica de los cuyes
- Aumento en la producción de cuyes como mínimo en un 30% al finalizar el proyecto, ya que las cuyes paren cada tres meses.
- Mejora en la calidad de los cuyes a nivel de peso y carcasa (carne) ya que se tiene mayor cuidado en el manejo y sanidad del animal.
- Incremento de 50% de los aportes mensuales hacia el fondo común (de 2 a 3 soles mensuales).

2. Este componente no se contempla en el presupuesto del proyecto puesto que es un elemento cualitativo que en el tiempo será medido a través de los aportes de los socios.



6. Actividades

Actividades	Quincenas						Observaciones
	1	2	3	4	5	6	
Diagnóstico de galpones individuales para el diseño de las jabas ³	X	X					Reunión entre productores y consultor
Reunión entre productores y consultor	X	X					Según presupuesto
Construcción de jabas e implementación con vientres		X	X	X			Tal como se ha identificado en el diagnóstico
Seguimiento y monitoreo para la producción tecnificada de cuyes ⁴	X	X	X	X	X	X	Nivel técnico - financiero

7. Plazos

Los plazos son establecidos básicamente por la compra de materiales y la construcción de las jabas.

Cronograma de ejecución en meses

Productos / Actividades Principales	Meses	
	1	2
1. Construcción de jabas		
1.1 compra de materiales para las jabas	4920,00	
1.2 mano de obra calificada	750,00	750,00
2. Adquisición de cuyes		
2.1 compra de machos		1,200
Total	5670,00	1950,00

3. Esta actividad no se contempla en el proyecto, puesto que se viene haciendo durante el proceso de desarrollo de capacidades a los productores de la red, a través de una consultoría que forma parte del plan de mejoras de la red y que viene siendo co-financiada al 15% por sus integrantes.

4. Esta actividad es inherente al proceso de articulación de redes por lo que tampoco está incluida en el presupuesto. El seguimiento se hará no sólo a la parte de ejecución del proyecto sino al fondo común de la red.

PROYECTO: Mejoramiento de la Infraestructura Productiva en la Red de Productores de Cuyes de el Huayo para su Crianza Tecnificada

8. Recursos necesarios

RUBRO POR ACTIVIDAD	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	TOTAL	APORTE RED			APORTE APOMIPE			TOTAL PROYECTO		
					Monetario	Valorizado	Total red	Monetario	Valorizado	Total	Monetario	Valorizado	Total
1. CONSTRUCCION DE JABAS				6420	0	0	0	4920	0	4920	0	4920	
1.1 COMPRA DE MATERIALES				4920	0	0	0	4920	0	4920	0	4920	
1.1.1 Fierro de 1/2 "	Varillas	96	21.00	2016			0	2016		2016	0	2016	
1.1.2 Malla coco	Metros	240	5.00	1200			0	1200		1200	0	1200	
1.1.3 Malla de piso	Metros	138	8.00	1104			0	1104		1104	0	1104	
1.1.4 Alambre N° 22	Unidad	30	10.00	300			0	300		300	0	300	
1.1.5 Soldadura	Unidad	30	10.00	300			0	300		300	0	300	
1.2 MANO DE OBRA				1500	0	0	0	1500	0	1500	0	1500	
1.2.1 Construcción de jabas	Global	60	25.00	1500			0	1500		1500	0	1500	
2. ADQUISICION DE CUYES				1200	1200	0	1200	0	0	1200	0	1200	
2.1 Machos	Unidades	60	20.00	1200	1200		1200			1200	0	1200	
			TOTAL S/.	7620	1200	0	1200	6420	0	7620	0	7620	
			TOTAL USD		364	0	364	1945	0	2309	0	2309	
			PORCENTAJE				16%	84%				100%	
					Beneficiarios			12					
					Aporte APOMIPE por beneficiario			\$162					



9. Responsabilidades

Actividad	Responsable
Diagnóstico de galpones individuales para el diseño de las jabas ⁵	Consultor de cuyes
Compra de materiales de construcción	Red de productores de cuyes
Construcción de jabas	Red de productores
Seguimiento y monitoreo para la producción tecnificada de cuyes ⁶	Articulador

10. Impacto económico y social de la propuesta

El hecho de cambiar la infraestructura productiva, permite a los socios, pasar de una crianza tradicional a una crianza tecnificada, esto significa contar con ambientes adecuados que ayudan a aumentar nuestra producción así como la calidad de los mismos.

Esto también ayudará en el corto plazo, a tener un mejor cuidado, de la crianza una mejor alimentación y así tener mejores cuyes (tanto en peso como en carne) para poder negociarlos.



5. Esta actividad no se contempla en el proyecto, puesto que se viene haciendo durante el proceso de desarrollo de capacidades a los productores de la red.
6. Esta actividad es inherente al proceso de articulación de redes por lo que tampoco está incluida en el presupuesto. El seguimiento se hará no sólo a la parte de ejecución del proyecto sino al fondo común de la red.



H3: Formato de carta de compromiso de participación en la propuesta y delegación de representante ante el programa

Lugar, Mes de Año.

Señores:

Comité del Fondo de Cofinanciamiento de Proyectos Estratégicos

Nombre de la institución de apoyo

Presente.-

De nuestra consideración:

Por medio de la presente, comunicamos a ustedes nuestro interés de participar activamente en el desarrollo de la propuesta adjunta: _____.

Para lo cual, nos encontramos llanos a facilitar al Comité toda la información que sea necesaria para el análisis de la propuesta.

La red empresarial _____, ubicada en el caserío de _____ en el distrito de _____ provincia de _____ en el departamento de _____, forma parte de la cadena productiva de _____, en virtud del cual venimos siendo articulados por _____.

Asimismo, les comunicamos que hemos acordado delegar como nuestro representante ante el programa _____ al _____, el mismo que tendrá la potestad de firmar en nombre de la red en los trámites que corresponda.

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

Muy atentamente,

Nº	Apellidos y Nombres	DNI	Firma
01			
02			
03			
04			
05			
06			
07			
08			
09			



H4: Guía metodológica para la elaboración del informe del proyecto piloto

La presente guía se apoya en el instrumento anexo: "Informe de proyectos piloto". Este instrumento es explicado a continuación:

Descripción del Formato: Informe de proyecto piloto.

El informe de proyecto piloto es un documento breve y sencillo que busca describir los resultados alcanzados por las redes con la ejecución de los proyectos piloto.

El formato del informe de proyecto piloto agrupa 11 puntos. A continuación se describen cada una de estos.

1. Datos de la red ejecutora
Los datos que se deberán colocar son los siguientes:

Nombre de la Red: _____		
Nº integrantes: __	Inicio de articulación: _____	Presentación de piloto: _____
Sector: __	Comunidad: __	Distrito: __
Producto(s): __	Provincia: __	Departamento: _____

2. Nombre del proyecto
En este espacio se deberá colocar el nombre del proyecto.
3. Objetivo general del proyecto
En esta sección se deberá colocar el objetivo general del proyecto.
4. Objetivos específicos del proyecto
En esta sección se deberá colocar los objetivos específicos del proyecto.
5. Resultados del proyecto
En esta sección se deberá colocar en la primera columna cada una de los resultados propuestos en el documento de presentación de proyectos piloto. En la columna titulada "Nivel de cumplimiento" se deberá colocar, en porcentajes, el nivel de cumplimiento de la actividad: y en la fila posterior, se deberá colocar la explicación de los resultados no alcanzados o sobre cumplidos.
6. Informe de actividades
En esta sección se deberá colocar todas las actividades propuestas y una explicación indicando si se cumplió lo que se propuso, Por qué no se hizo lo que se propuso y qué se hizo en su lugar o qué se hará.



7. Período de ejecución del proyecto
En esta sección se deberá colocar lo siguiente:

Período aprobado	Período ejecutado	Razones de la diferencia / Descripción
Inicio: Día/Mes/Año Fin : Día/Mes/Año Plazo: N° Meses	Inicio: Día/Mes/Año Fin : Día/Mes/Año Plazo: N° Meses	

8. Recursos del proyecto
En esta sección se deberá colocar lo siguiente:

Recursos aprobados	Recursos ejecutados	Razones de la diferencia / Descripción
Red S/. XXXX	S/. XXXX	
APOMIPE S/. XXXX	S/. XXXX	

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

9. Lecciones aprendidas
En esta sección se deberá colocar las lecciones aprendidas en el diseño y ejecución del proyecto piloto. Las lecciones pueden ser de cualquier índole y abarcan las lecciones aprendidas por los articuladores y por los productores.
10. Dificultades encontradas
En esta sección se deberá colocar las dificultades encontradas en el diseño y ejecución del proyecto piloto. Al igual que las lecciones aprendidas, las dificultades encontradas abarcan las halladas por el articulador y/o productores.
11. Soluciones implementadas
En esta sección se deberá colocar las soluciones implementadas para resolver las dificultades encontradas.
12. Recomendaciones
En esta sección se deberá colocar recomendaciones para optimizar el proceso de diseño y ejecución de los proyectos piloto.



H5: Ejemplo de informe de proyecto piloto

Programa de apoyo a la micro y pequeña empresa en el Perú Informe de cierre de primer proyecto piloto

1. Datos de la red ejecutora	Nombre: Red de tejido en telar "Alpano Sur"		
	Nº integrantes: 9	Inicio de articulación: Ago.'06	Presentación de piloto: Mar.'07
	Sector: Tejido artesanal	Comunidad: -	Distrito: Sicuani
	Producto(s): Chales, chalinas, chullos y ponchos	Provincia: Canchis	Departamento: Cusco
2. Nombre del proyecto	Adecuación de taller centralizado para mejorar la productividad y calidad de la producción de la red de tejido en telar "Alpa Perú Andino" (actualmente "Alpano Sur")		
3. Objetivo general del proyecto	Reducir los costos de producción y mejorar la calidad del producto		
4. Objetivos específicos del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un taller de producción que brinde condiciones adecuadas para el tejido en telar 2. Reducir el tiempo bruto y neto promedio de producción por prenda. 3. Minimizar mermas en el tejido. 4. Obtener línea de productos para colocar en tienda 5. Consolidar la confianza del grupo. 		
5. Resultados del proyecto	Propuestos		Nivel de cumplimiento
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir costos de producción en un 10%. 2. Local en adecuadas condiciones de infraestructura, orden y limpieza. 3. Reducir tiempo bruto de producción en un 20% y el tiempo neto de producción en un 10%. 4. Reducir productos fallados en un 15%. 5. Obtener al menos 40 productos nuevos para proveer a local comercial. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El costo por chalina se redujo en un 20% (Mano de obra de S/.16 a S/.10). 2. La red cuenta con un local en buenas condiciones para la producción y oferta de productos. 3. El tiempo de producción por chalina se redujo a la mitad, en parte por la experticia adquirida en el tejido de chalinas con pallay 4. Se obtiene 2 productos fallados de 54 entregados, bajando el ratio de 20% a 4%. 	



5. Resultados del proyecto	6. El fondo de aportes aumenta en 50%, de 2 a 3 soles semanales		5. Se entregó 54 productos y se vendió 1300 soles en mercadería. 6. El aporte por socio se incrementó en un sol.
Explicación de resultados no alcanzados o sobre cumplidos			
6. Informe de actividades (precisar los actores involucrados en cada actividad)	<p>Diseño y construcción del taller</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de perfil de obra: Se contrató los servicios de un ingeniero civil para que realice el diseño de la obra y el requerimiento de materiales para su construcción. 2. Adquisición y transporte de materiales: La red compró los materiales indicados en el perfil de obra, los cuales fueron transportados al taller para su uso según el cronograma de actividades. 3. Los socios en faena realizaron las tareas de limpieza del terreno, trazo de niveles, excavación para cimentación, eliminación de material excedente, cimentación con barro y piedras grandes, plantación de columnas, armado de estructura con vigas y correas, colocación de calaminas y canaletas, revestimiento de muros y techo, colocación de pisos de madera y zócalos, colocación de ventana y puerta, pintura de interiores y exteriores e instalaciones eléctricas. Se contrató un maestro de obra quien dirigió las actividades. <p>Puesta en marcha del taller</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. La red diseñó la distribución de planta del taller según la cual se distribuyeron los telares en el área habilitada. 5. Organización de la producción: La red definió responsabilidades para la producción, según las diferentes actividades que conforman el proceso productivo (adquisición de materiales, tejido, confección y acabados). 6. Se adquirió 10 conos de lana de alpaca con los cuales la red produjo 54 prendas entre chalinas, chales y ponchos, los cuales fueron entregados en las tiendas Mil Trenzas y Kukuli, quedando saldos de material para posteriores entregas. 		
7. Período de ejecución del proyecto	Período aprobado	Período ejecutado	Razones de la diferencia / Descripción
	Inicio : 20/04/07 Fin : 15/06/07 Plazo : 2 meses	Inicio : 20/04/07 Fin : 10/08/07 Plazo : 3.5 meses	Problemas internos y adenda de compra de materiales demoraron la construcción del local y el inicio de la producción



8. Recursos del proyecto	Recursos aprobados	Recursos ejecutados	Razones de la diferencia / Descripción
	Red US\$ 531.10	US\$ 531.10	
	APOMIPE US\$ 1800	US\$ 1800	
9. Lecciones aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> • El articulador debe verificar la existencia de actas que demuestren los acuerdos de las redes para poder afrontar cambios de opinión posteriores. 		
10. Dificultades encontradas	<ul style="list-style-type: none"> • La ubicación del local en casa de uno de los socios produjo "miramientos" dentro de la red. • Algunos socios no participan de las actividades grupales programadas lo cual genera desgano en el resto del grupo. 		
11. Soluciones implementadas	<ul style="list-style-type: none"> • Se medió el conflicto dentro del grupo buscando un acuerdo entre todos los socios quienes desde un principio habían acordado la ubicación del local en el lugar donde se construyó. • Se llevó una lista diaria de asistencia a las faenas con lo cual se valorizó el aporte en mano de obra de cada socio. 		
12. Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un sistema de planificación y control de la producción y las ventas. • Contratar una asesoría en combinación de colores para realizar una adecuada compra de materia prima y planificación de la producción. 		

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

Líder de la Red

Articulador

V° B° Institución



H6: Dinámica para facilitar la comunicación

“Gente que se conoce, se aprecia”

El facilitador dice al grupo que como ya se conocen hace algún tiempo atrás, van a expresar las características de otros miembros del grupo, es decir: cada uno supone que conoce mejor a los demás.

- Se sientan todos formando un gran círculo y cada persona debe hablar de su compañero(a) de la derecha, diciendo todo lo que sabe de él/ella
- Se espera que digan pocas cosas y que se den cuenta que a pesar del tiempo transcurrido ya conocen algunos rasgos de sus compañeros de red, sin embargo deben conocerse más.
- El facilitador pide que se formen subgrupos de seis personas
- Se les dará un tiempo prudencial para que puedan conversar sobre ellos mismos y conocerse más.
- Posteriormente una persona de cada grupo saldrá al medio y dirá todo lo que adicionalmente conoce de sus compañeros de grupo y así sucesivamente.

Posteriormente el facilitador señalará que el objetivo de esta actividad es promover una mayor integración, comunicación, conocimiento y aprecio entre los participantes.





H7: Cuestionario de evaluación de desempeño del articulador

Cuestionario

Fecha: _____

Red: _____

A continuación te presentamos unas preguntas acerca del desempeño del articulador de tu red. Por favor, responde con total sinceridad.

Preguntas	Siempre	Frecuentemente	Pocas Veces	Nunca
1. Prepara a los productores para proyectos mayores				
2. Ayuda a seleccionar el proyecto piloto que mejor se adecúa a las necesidades de la red				
3. Promueve la participación de todo el grupo en la elaboración del proyecto piloto				
4. Realiza monitoreo de la ejecución del proyecto piloto				
5. Organiza al grupo y el trabajo para alcanzar los objetivos trazados				
6. Canaliza encuentros para solicitar co-financiación de otros proyectos con diversas instituciones				
7. Vigila el uso del fondo de co-financiamiento				



H8: Dinámica introductoria al proceso de evaluación del proyecto

1. Objetivo de la evaluación del Proyecto

Involucrar a todos los miembros de la red en el conocimiento de los resultados del proyecto con la finalidad de tomar decisiones oportunas.

2. ¿Quiénes participan?

Todos los miembros de la red y el facilitador.

3. ¿Qué se evalúa principalmente?

Los temas centrales del Proyecto:

- Las actividades desarrolladas y su relación con los indicadores. ¿Cuál es el nivel de avance cualitativo y cuantitativo? ¿Qué factores explican los logros y las dificultades? ¿Qué debemos hacer para lograr los resultados previstos?
- Análisis de los avances considerando la participación de los responsables de las actividades previstas y cronograma.
- ¿Qué hacer para lograr los resultados esperados? Ajustes y medidas a tomar.

4. ¿Cuándo se realizan las evaluaciones?

El plan debe definir los momentos de la evaluación. Cada mes; al final de una etapa de trabajo o cuando aparezca una circunstancia que lo amerite.

5. Dinámica sugerida:

- Citar a todos con la debida anticipación mencionando en la agenda que se realizará la evaluación de los avances del Proyecto.
- En un papelógrafo mostrar el Plan y sus avances a la fecha.
- Dialogar sobre los avances del plan con todo el grupo, si éste es pequeño, o en grupos según temas específicos y luego realizar una plenaria.
- En plenaria: establecer conclusiones por actividades. Utilizar símbolos que ayuden a visualizar los avances. Ej. caritas felices si se ha logrado el objetivo, y otra de preocupación si no se han logrado aún.
Ajustar el plan: ampliar plazos, revisar la nómina de responsables, establecer prioridades según sea el caso.
- Realizar una dinámica de integración que promueva o fortalezca sus compromisos.

FASE 5

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTO ESTRATÉGICO



FASE CINCO

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTO ESTRATÉGICO

I. Metodología

1. Objetivo de esta fase

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

2. Descripción de esta fase

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

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





3. Pasos de la fase 5

Paso 1: Diagnóstico e identificación de objetivo de largo plazo

Objetivo de este paso

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

- a. **Autodiagnóstico:** Consiste en obtener una radiografía de las capacidades, debilidades, oportunidades y amenazas de la red y evidenciar las brechas existentes para así poder superarlas antes de iniciar el proyecto estratégico, y comprometer su efectividad. El proceso es el siguiente:
 - Realizar el autodiagnóstico con la Ficha de autodiagnóstico (H1).
 - Realizar el proceso de autodiagnóstico (H2).
 - Cada miembro debe leer la ficha y reflexionar sobre las dimensiones más importantes de su actividad productiva.
 - Inducir a los productores a un proceso de análisis y síntesis que los ayude a realizar la reflexión mencionada.
 - Efectuar el análisis a través de un FODA destacando los aspectos más débiles y más fuertes de la red.
 - Finalizar con una síntesis sobre los aspectos más relevantes que muestren la situación general de la red.

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



Herramientas disponibles

- H1. Ficha de autodiagnóstico.
- H2. Pautas para llevar el proceso de autodiagnóstico.



Portafolio de evidencias: Registro de actividades

- Documento de autodiagnóstico.
- Documento del FODA.





Paso 2: Diseño del proyecto estratégico

Objetivo de este paso

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

¿Cuál es el proceso para diseñar el proyecto estratégico?

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

a. La idea de negocio

Para definir la idea de negocio es conveniente:

- Discutir en las reuniones grupales las diversas alternativas de ideas de negocio extraídas del autodiagnóstico
- Identificar la alternativa más beneficiosa para la red, partiendo de una demanda concreta de mercado. Utilizar la tipología de proyectos estratégicos (H3) para saber cuáles son las alternativas más viables.
- Sustentar con resultados previsibles por qué esa idea de negocios es viable, es decir con real potencial de mercado
- Elaborar la ficha de negocio con ayuda de la guía respectiva (H4) y utilizar también los ejemplos de fichas de negocios de otros proyectos. (H5)



OJO

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

b. El Plan de Negocio

- En este paso se profundiza el “cómo” se piensa aprovechar la oportunidad de negocios expresada en la ficha de negocio.
- Se debe transmitir una visión completa de la red, del negocio y sobre todo, del mercado.
- Elaborar este documento haciendo uso de la guía para elaborar el plan de negocios (H6) y del ejemplo del plan de negocio. (H7)
- El equipo de productores debe participar en la elaboración del Plan de Negocios.



c. El Proyecto estratégico

- Es el documento final que incorpora las recomendaciones hechas por la unidad de apoyo al plan de negocios, luego de una visita de campo.
- Recoge acciones concretas y claras que sirven a la red para estar en condiciones de aprovechar la oportunidad de negocio pre-identificada.
- Para elaborar el proyecto estratégico se podrá hacer uso de la herramienta (H8), analizar el ejemplo de Proyecto Estratégico que es anexo de esta herramienta.

Herramientas disponibles

- H3 Tipología de proyectos estratégicos.
- H4 Pautas para la elaboración de la ficha de negocio.
- H5 Ejemplo de Ficha de Negocio.
- H6 Pautas para la elaboración de Plan de Negocio.
- H7 Ejemplo de Plan de Negocio.
- H8 Pautas para la elaboración del Proyecto Estratégico.



Portafolio de evidencias: Registro de actividades

- Informe del proyecto aprobado





Paso 3: Implementación y puesta en marcha del proyecto estratégico

Objetivo de este paso

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

¿Cuál es el proceso para la implementación y puesta en marcha del proyecto estratégico?

- Una vez aprobado el proyecto, la red con apoyo del articulador y/o gestor de negocio (gerente) debe elaborar el plan de ejecución del proyecto.
- Para diseñar el plan de ejecución se debe utilizar el plan de mejora como esquema y detallar a mayor nivel de profundidad las actividades, responsables y cronograma del proyecto.
- Cuando este plan esté formulado, la red podrá organizar las comisiones necesarias para poner en marcha el negocio conjunto en un periodo corto de tiempo.

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

- Cada tres meses el articulador, junto con la red y el gestor de negocios deberán realizar la evaluación de los avances y resultados y elaborar un informe del proyecto estratégico (H10).
- La dinámica de elaboración de informe del proyecto estratégico es la misma que la del proyecto piloto

Herramientas disponibles

- H9 Pautas para la colaboración del informe del Proyecto Estratégico.
- H10 Ejemplo de informe de proyecto estratégico.



Portafolio de evidencias:

En el portafolio o carpeta de documentación se llevará registro de procesos como los siguientes:



- Plan de ejecución.
- Registro de coordinaciones efectuadas para poner en marcha el negocio.
- Registro de compras efectuadas para poner en marcha el negocio.
- Informe periódico de la evaluación del proyecto estratégico.



II. Áreas de responsabilidad y tareas del articulador

Componentes de la competencia general de un articulador en esta fase:

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Diseño de proyectos Marco lógico Análisis FODA Elaboración de informes Procesos de sistematización de experiencias	Diseña proyectos estratégicos Identifica y elabora matriz de marco lógico Realiza análisis FODA participativamente Elabora informes de avance del proyecto estratégico	Liderazgo Motivación al logro Resolución de conflictos Organización de procesos

Estrategias para lograr las competencias necesarias:

- a. **Para desarrollar y elevar sus conocimientos el articulador deberá:**
 - Acceder a documentos relacionados a diseño de proyectos, marco lógico y análisis FODA.
 - Leer y analizar informes de otros proyectos.
- b. **Para desarrollar sus habilidades el articulador deberá:**
 - Asistir a talleres de diseño de proyectos, marco lógico, análisis FODA (H11).
- c. **Para mantener o mejorar sus actitudes el articulador deberá:**
 - Realizar dinámicas participativas relacionadas al tema de liderazgo, motivación al logro, resolución de conflictos (H11).

Sistematización de la información

Para generar un espacio de aprendizaje, es necesario organizar y sistematizar las experiencias y resultados logrados en esta fase. Para ello es necesario responder al conjunto de preguntas abajo formuladas, tomando en cuenta toda la información que se haya podido recoger y recordando todo lo vivido durante esta fase:



- a) ¿Quiénes participaron en esta fase?
- b) ¿Qué sucedió durante el proceso de autodiagnóstico?
- c) ¿Qué sucedió durante el proceso de diseño y elaboración del proyecto?
- d) ¿Qué sucedió durante la implementación del proyecto estratégico?
- e) ¿Cuáles son los resultados más importantes?
- f) ¿Cuáles fueron las dificultades? ¿Cómo se superaron?
- g) ¿Cuáles son las lecciones aprendidas en esta fase?

Anotar las respuestas y archívalas en el portafolio de evidencias.

Casos reales

Recoger los nuevos casos de proyectos que van surgiendo en cada red, enfatizando en la implementación de proyectos estratégicos exitosos.

Evaluación del desempeño del articulador

Evaluar el desempeño del articulador a través de un cuestionario (H12) que será aplicado a los integrantes de las redes del articulador, así como al propio articulador para que se autoevalúe. La institución de apoyo puede elaborar un informe sobre el desempeño del articulador, comparando los resultados obtenidos por él mismo y por los integrantes de las redes.

Herramientas disponibles

- H11 Guía de actividades para desarrollar habilidades y actitudes del articulador.
- H12 Cuestionario de evaluaciones de desempeño del articulador.





III. HERRAMIENTAS DE LA FASE 5

H1: Ficha de Autodiagnóstico

Cuestionario

El desarrollo de estas preguntas permitirá que usted conozca a mayor nivel de detalle el estado de su negocio, y pueda determinar con mayor precisión que debe hacer para solucionar los problemas y aprovechar las oportunidades identificadas.

Nombres y Apellidos: _____

Articulador: _____

Red: _____

Giro del negocio/producto: _____

- 1) ¿A qué mercado te diriges? ¿Crees que está satisfecha la demanda con los productos/servicios que ahora existen?
- 2) ¿Dónde vendes tu producto/servicio? ¿Dónde podrías vender tu producto/servicio?
- 3) ¿Quiénes son tus clientes? ¿Cuáles son sus hábitos de consumo, poder adquisitivo, edad, sexo?
- 4) ¿Qué número de clientes regulares tienes? ¿Cuántos clientes más podrías tener?
- 5) ¿Dónde están mis clientes potenciales? ¿Estoy llegando a ellos? ¿Cómo podría llegar a ellos?
- 6) ¿Cómo se enteran mis clientes sobre mi producto? ¿De qué otras formas podrían enterarse?
- 7) ¿Es variable la demanda del producto a lo largo del año?
- 8) ¿Tiene un ciclo de vida concreto tu producto/servicio?
- 9) ¿Qué flexibilidad tiene tu producto o servicio? ¿Se puede mejorar en función de la demanda? ¿Se puede lanzar una línea de productos/servicios nuevos complementarios? ¿Qué estrategias te planteas para adaptarte a los cambios?

- 10) ¿Conoces con detalle el producto/servicio? ¿Qué estrategia vas a seguir para marcarlo? ¿Conoces el precio de tu competencia, en qué influye? ¿Sabes el margen que te proporciona ese precio?
- 11) ¿Qué márgenes comerciales prevés tener y cómo los calculas? ¿Se ajustan a los del sector en general?
- 12) ¿Cuáles van a ser los canales de distribución del producto o servicio? ¿Vas a vender directamente al consumidor final o a mayoristas?
- 13) ¿Vas a utilizar agentes comerciales representantes?
- 14) ¿Existen otras alternativas de venta?
- 15) ¿Qué nombre vas a elegir para tu empresa? ¿Por qué le has puesto ese nombre? ¿Tiene relación con la actividad?
- 16) ¿Tienes algún logotipo o imagen que identifica la empresa? ¿Y papelería, rótulos, envoltorios, etc.?
- 17) ¿Cuántos proveedores regulares tengo?
- 18) ¿Qué calidad es la de los insumos que me proveen?



- | | |
|---|---|
| <p>19) ¿Cuál es el precio de esos insumos?</p> <p>20) ¿Existen otros proveedores mejores?</p> <p>21) ¿Yo podría producir alguno de mis insumos?</p> <p>22) ¿Existen otros insumos mejores?</p> <p>23) ¿Qué fases tiene el proceso de fabricación o prestación del producto/servicio?</p> <p>24) ¿Es suficiente mi nivel de producción?</p> <p>25) ¿He rechazado pedidos por falta de producción? ¿Qué podría hacer para cumplir adecuadamente con los pedidos de mis clientes?</p> <p>26) ¿A qué volumen de demanda podrías hacer frente teniendo en cuenta la dimensión que va a tener tu empresa?</p> <p>27) ¿Vas a encargarte de todo el proceso de obtención o prestación del producto/servicio final o cuentas con otros colaboradores?</p> <p>28) ¿Has contemplado la posibilidad de subcontratar?</p> <p>29) ¿Qué productos o materias primas te hacen falta para vender o prestar el servicio? ¿Sabes cuánto te cuestan? ¿Qué cantidad necesitas para empezar y qué cantidad mínima necesitas tener siempre?</p> <p>30) ¿Qué métodos productivos y qué tecnología necesitas para crecer?</p> <p>31) ¿Necesitas algún tipo de máquina o herramientas especiales, donde las vas a conseguir y cuanto te cuestan? ¿cuentas con conocimientos específicos sobre el tema o puedes conseguir algún tipo de colaboración en este ámbito?</p> <p>32) ¿Existe alguna tendencia sobre el uso o consumo de mi producto que yo pueda aprovechar?</p> <p>33) ¿Qué está pasando en mi comunidad que yo pueda aprovechar para mi negocio?</p> <p>34) ¿Qué atributos tienen los productos que vende mi competencia que yo no tengo?</p> | <p>35) ¿Quiénes son tus competidores, cuántos son? ¿Dónde se localizan?</p> <p>36) ¿Cuál es su estrategia de venta?</p> <p>37) ¿En qué se diferencia tu producto o servicio del suyo? ¿Qué hacen mejor ellos? ¿Qué haces mejor tú?</p> <p>38) ¿Qué puedo hacer para diferenciarme de mis competidores?</p> <p>39) ¿Qué debo hacer para que mis competidores no puedan copiarme?</p> <p>40) ¿Por qué (separado) los consumidores de mi producto le compran a la competencia y a mí no?</p> <p>41) ¿Qué ideas tienes para mejorar tu negocio? ¿Las has consultado y contrastado con alguien: asesores, familiares, otros empresarios? ¿Qué opinión tienen de ella?</p> <p>42) ¿Conoces a alguien que hubiese querido poner en marcha una idea parecida a la tuya y que no funcionase? ¿Sabes por qué?</p> <p>43) ¿Qué utilidad tiene? ¿Para quién tiene utilidad?</p> <p>44) ¿Es nuevo? ¿Ya existe, pero no está suficientemente desarrollado, es muy caro, no está bien distribuido?</p> <p>45) ¿Cuál es el elemento que le diferencia de los demás productos/servicios? ¿Mejora otros productos/servicios existentes, en calidad, precio, distribución, post venta, etc.?</p> <p>46) ¿Cuál es la cantidad mínima y máxima de productos o servicios que puedes prestar o fabricar en un mes?</p> <p>47) ¿Cuál es la cantidad máxima que puedes distribuir?</p> <p>48) ¿Quién te va a proveer de los productos o materias primas necesarios para obtener el producto o servicio?</p> <p>49) ¿Tienes previsto algún sistema de control de calidad del producto/servicio? ¿Qué importancia le das a esta cuestión?</p> <p>50) ¿Cuál es la visión de su empresa dentro de tres años?</p> |
|---|---|



Debilidades

Fortalezas

Amenazas

Oportunidades



H2: Pautas para llevar el proceso de autodiagnóstico

I. Objetivo

Las siguientes pautas han sido diseñadas para llevar adecuadamente el proceso de autodiagnóstico de modo que los miembros de las redes puedan identificar con oportunidades de negocio a partir del conocimiento a mayor nivel de detalle de la situación particular de sus empresas y entorno.

I. Pautas para el desarrollo de la dinámica

Las siguientes pautas se apoyan en el formato: “Ficha de Autodiagnóstico”. Este instrumento es explicado a continuación:

Ficha de Autodiagnóstico

La ficha de autodiagnóstico es un instrumento para guiar a los productores a un proceso de evaluación de sus empresas y el entorno.

En la ficha se plantean una serie de preguntas básicas acerca del mercado actual y potencial, proveedores, proceso productivo, entorno, competidores, entre otros. Las cuales deberán ampliarse o reducirse según la naturaleza del negocio y objetivos de la institución de apoyo.

La ficha incluye además un espacio para colocar el FODA de la empresa individual de cada productor.

¿Cómo llevar a cabo la dinámica?

Primero, el articulador deberá entregar a cada uno de los productores una impresión de la Ficha de Autodiagnóstico y explicar la utilidad e indicaciones para su uso. El articulador deberá señalar que los productores deberán llevarse la Ficha a sus casas hasta la siguiente reunión semanal para que la lean, analicen y respondan internamente a las preguntas de las mismas. Los productores deberán colocar en el espacio para el FODA de la Ficha las ideas más importantes que han surgido a partir del análisis, más no las respuestas a las preguntas, pues su utilidad es llevar al productor a la identificación del FODA.

En la siguiente reunión, el articulador debe promover que los productores expliquen ante el grupo sus hallazgos sobre cada uno de sus negocios, resaltando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades identificadas. Al mismo tiempo que cada uno de los miembros expone, el articulador coloca en un papelógrafo dividido en los 4 componentes el aporte de cada miembro. Al finalizar, el articulador hace una evaluación de la situación de la red en conjunto a partir de la situación individual de cada uno de los miembros y se desarrolla un segundo papelógrafo con un FODA grupal.



Es importante para el desarrollo de la dinámica que el articulador identifique previamente los aspectos analizados de manera que pueda orientar al grupo hacia los niveles de profundidad de análisis que se necesite. Además, debido a la experiencia y conocimientos del articulador, se espera que este ya haya identificado previamente un FODA preliminar para contrastarlo con el FODA de los productores y dar su aporte a la dinámica.





H3: Tipología de proyectos estratégicos

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

La mayoría de estos proyectos están enfocados a que los productores puedan agregar a la fase productiva una fase adicional la cual corresponde a otro eslabón de la cadena productiva, ya sea hacia delante o hacia atrás.

A continuación se detalla la tipología de proyectos estratégicos recomendada:

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 de contratación de servicios que contribuyen a la elaboración del producto final.

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.

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

a. Compras conjuntas y producción de insumos

Por ejemplo, la instalación de un módulo para procesar alimento balanceado para aves menores.



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

- Centro de servicios alimenticios y veterinario para el ganado lechero.

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

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 adelante (hacia los consumidores).

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

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

Los siguientes ejemplos permiten identificar este proceso:

- Instalación de un módulo para comercializar leche fresca para los clientes de un supermercado en la ciudad del Cusco.
- Creación de un área de ventas conjuntas en el circuito turístico de Magdalena de Cao.

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

Como por ejemplo:

- Producción de queso mozzarella para pizzerías.
- Mejora de producto para abastecer una tienda en Cusco.
- Incremento de la producción de Kiwicha para abastecer pedidos para exportación.
- Red de productores de cuy que se integran verticalmente a la fase agrícola una fase industrial a través de la adquisición y operación de una planta de beneficio.



H4: Pautas para la elaboración de la ficha de negocios

Descripción del Formato: Ficha de Negocios.

La ficha de negocios es un documento breve y sencillo que busca demostrar que la idea de negocio propuesta es viable y tiene potencial de mercado.

El formato de la ficha de negocios agrupa 6 secciones. A continuación se describen cada una de estas.

1. Resumen Ejecutivo

a. Red solicitante

Se refiere al nombre completo de la Red.

b. Líder de la Red

Se refiere al nombre completo del líder de la Red.

c. Ubicación

Se refiere a la ubicación geográfica de la red en el siguiente orden: Distrito, Provincia, Departamento.

d. Título del Proyecto

El título del proyecto debe ser representativo del negocio, preciso, claro y "directo al grano".

e. Resumen del Proyecto

El resumen del proyecto se debe presentar de manera concisa, máximo 2 párrafos por cada uno de los componentes que se explican a continuación.



• **Situación que justifica el proyecto**

Describir brevemente la situación actual de la red y del mercado (énfasis en la demanda) que hace posible y justifica la idea de negocio.

Para ello, se debe tener la mayor claridad posible del mercado (compradores ya identificados, contactados, acciones para conocer la demanda entre otros). Esta información se deberá presentar como anexo.

• **Objetivos del Proyecto**

Esta sección debe describir la estrategia planteada por la iniciativa para contribuir a mejorar la situación actual. Se debe dejar en claro qué producto o servicio se va a ofrecer y a qué mercado se va a vender. Se deberá incluir lo siguiente:

i. Objetivo general

Respuesta del proyecto a la situación que se quiere mejorar.

ii. Objetivos específicos o resultados

Objetivos que contribuyan directamente a conseguir el objetivo general.

Principales acciones a realizar

Esta sección debe describir las principales actividades que se realizarán en el proyecto y una breve explicación de cómo estas actividades

- contribuirán al logro de los objetivos específicos.

f. **Presupuesto estimado**

En esta sección se debe realizar una estimación de manera referencial sobre el presupuesto total del proyecto. Los datos, en particular, que deberán presentar son:

Monto del proyecto	USD	X	(100%)
Solicitado a APOMIPE	USD	X	(X%)
Aporte de la RED	USD	X	(Y%)
Aporte de OTROS (especificar)	USD	X	(Z%)
Número de integrantes de la red		X	
Inicio del proceso de articulación:			Mes y año
Tiempo de articulación (en meses)		X	

g. **Plazo de ejecución del proyecto**

Se debe especificar el número de meses en que la red ejecutará el proyecto.



h. Fecha de presentación de la ficha de negocios.

i. Anexos

Se deben anexar por lo menos los siguientes documentos:

- Lista de potenciales clientes

Se recomienda que, de ser posible, se anexe además cartas de intención de compra, sondeos concretos y específicos de mercado, un flujograma de antes y después del proyecto, entre otros documentos que permitan demostrar la viabilidad de la idea de negocio.

2. Antecedentes

En esta sección se deberá colocar una muy breve descripción de los antecedentes de la red.

3. Objetivos

a. Objetivo general

Se coloca el objetivo del proyecto, es decir, para qué se realiza el mismo. El objetivo debe ser medible y cuantificable, y generalmente se redacta en términos de incrementos en ingresos o reducción de costos.

b. Objetivos específicos

En esta sección se deberá colocar los resultados esperados del proyecto, estos deben ser cuantificables y medibles (valor de mayores ventas, valor de la reducción de costos, valorización del acceso a nuevos mercados, entre otros).

c. Componentes

Se deberá señalar una breve explicación de los componentes del proyecto, es decir los grandes grupos de actividades que permitirán cumplir los objetivos trazados.

4. Estrategia de ejecución

En esta sección se deberá describir la estrategia de ejecución.

5. Presupuesto

En este cuadro se deberá incorporar una versión aproximada del presupuesto que discrimine grandes rubros de gasto e inversión y especifique los aportes de la red, la institución de apoyo y otros.



Rubro	Monto Total	Aporte Red	Aporte Gob Local	Aporte Otros
Activos físicos				
Capital de trabajo				
Promoción				
Otros				
Etc.				

6. Organización

En esta sección se deberá colocar muy brevemente cómo la red planea organizarse para la ejecución del proyecto y del negocio.





H5: Ejemplo de Ficha de Negocio

Programa de apoyo a la micro y pequeña empresa en el Perú - APOMIPE

Ficha inicial para formular proyectos estratégicos

1. Resumen ejecutivo

Título del proyecto:	Incremento de la producción y comercialización de flores de corte			
Red solicitante:	Red de productores de Flores "EL PARAISO"			
Líder de la red:	Felix Arque Quispe			
Ubicación:	La comunidad de Chitapampa se encuentra ubicada en la cuenca del Qesermayo a 20 minutos de la ciudad de Cusco, Distrito de Taray, Provincia de Calca, Departamento del Cusco, está a 3500 msnm.			
Breve descripción resumen del proyecto:	<p>La red de productores de flores Paraíso está integrada por 10 agricultores con experiencia en producción de flores especialmente de gladiolos, 01 cosecha por año.</p> <p>Hasta la fecha ha desarrollado las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pasantía a Huaraz, la mejor zona productora de flores de corte a nivel del país. • Asistencia técnica en la producción de flores que son rentables para el negocio, como: gladiolos, rosas, claveles, crisantemos, astromelias. • Construcción de un invernadero de 80 m², para producir flores a contra estación, <p>Se proyecta la construcción de Invernaderos individuales de aproximadamente 250 m², para incrementar los volúmenes de producción y luego comercializar las flores de manera conjunta en el mercado local.</p> <p>La demanda de las flores está asegurada debido a que existen alrededor de 300 empresas que comercializan flores, son: florerías, empresas que ofrecen eventos sociales, puntos de venta en ferias sabatinas y dominicales y otras plazas como los mercados con pedidos de S/. 2000.00 por semana cada una de las empresas.</p> <p>En la actualidad estas empresas comercializadoras adquieren las flores de productores de otros departamentos y aun de otros países elevándose los costos de transacción.</p>			
Presupuesto:	Monto del proyecto	USD	14 000	(100%)
	Solicitado a APOMIPE	USD	10 000	(60%)
	Aporte de la RED	USD	4 000	(40%)
	Número de integrantes de la red	10		
	Aporte de APOMIPE por integrante	USD	1 000.00	
	Inicio del proceso de articulación:	Marzo del 2006		
	Tiempo de articulación	13 meses		
Plazo de ejecución del proyecto (número de meses):	5 meses			
Fecha de presentación de la ficha:	13 de abril del 2007			



2. Antecedentes

Antes de la época de sequía, los asociados a la red trabajan en la propagación de flores de corte con 10,000 plántulas de crisantemos, claveles, rosas, de tal manera que se pueda contar con suficiente producción en los meses donde el precio es más alto en el mercado del Cusco (en otras épocas no se produce flores por efecto de las heladas).

Esto implica contar con una mayor superficie de terreno techado, y con estrategias de producción y comercialización conjuntas.

Actualmente la cosecha de flores es comercializada con éxito en el mercado terminal de productores de Huancaro. Esto motiva a los asociados a producir flores a mayor escala.

La red cuenta con recursos elementales como riego por aspersión además se cuenta con una cantera de tierra negra que es insumo esencial para la producción de flores.

En esta perspectiva la red plantea como Proyecto Estratégico la construcción de invernaderos individuales de aproximadamente 250 m² y la comercialización de la producción de manera conjunta en el mercado local. De esta se podrá aprovechar la subida de precios de las flores en tiempo de sequía y helada, lo cual nos posibilitará mejorar las condiciones de vida.

3. Objetivos

a. Objetivo general

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

b. Objetivos específicos o resultados

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

c. Componentes y actividades

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



- Incremento de los ingresos por venta: Gestión comercial
 - Diversificar la oferta de flores con variedades nuevas para abastecer al mercado con precios competitivos, calidad del producto y continuidad en la producción.
- Gestión organizacional y empresarial
 - Contratación de gestor de negocios

4. Estrategia de ejecución

- Los integrantes planean ampliar la frontera agrícola gestionando capital de inversión para construir invernaderos familiares integrados a la Red, incorporando mayores superficies de terrenos para el cultivo de flores, siempre que actúen en función de las demandas del mercado.
- Un primer paso para la reducción de costos de producción, es utilizar abonos orgánicos preparados por los integrantes de la Red, semillas de producción propia, delegar encargados para la distribución y ventas en representación de la Red, lo que exige contar con una movilidad acondicionada para la conservación y el reparto de las flores.
- La compra conjunta de insumos y materiales directos e indirectos, significará un ahorro en los gastos de operación.
- La productividad en los cultivos de flores se incrementará planificando la producción, el uso de semillas de calidad y de buen rendimiento, el manejo adecuado de un semillero común, lo que exige contar con instalaciones de riego tecnificado, asegurando una producción continua de flores para abastecer al mercado.
- La Red, para acceder al mercado, debe desarrollar una estrategia de comercialización (marketing) alineando la visión empresarial y fortaleciendo la organización con un enfoque de mercado, orientándose hacia la diversificación de su oferta de flores con variedades, luego contar con el soporte de un punto de venta en la ciudad del Cusco y un portal web con catálogos virtuales.

5. Presupuesto

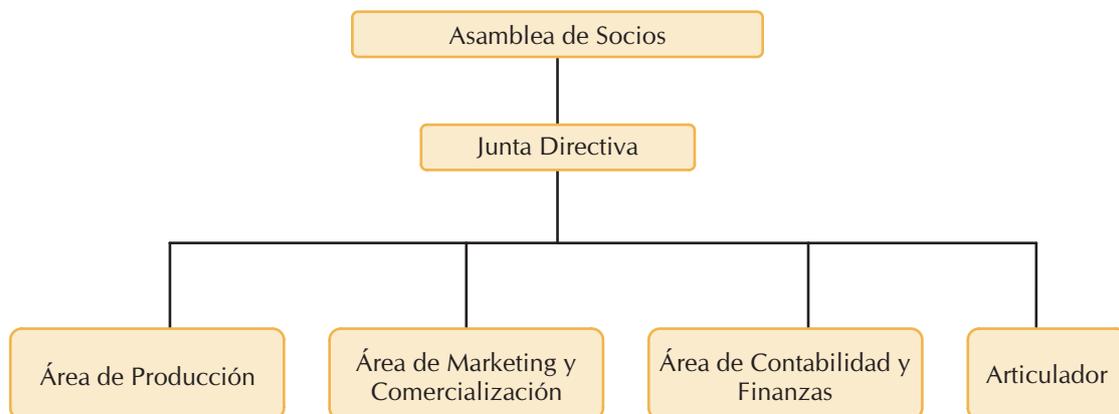
Rubro	Monto Total USD	Aporte Red	Aporte APOMIPE	Aporte Otros
Activos físicos	13 000.00	4 000.00	9 000.00	
Capacitación	1 000.00		1 000.00	
Promoción				
Remuneraciones				
Total	1 4 000.00	4 000.00	10 000.00	



6. Organización

La Red de productores y comercializadores de Flores “El Paraíso” contempla en su estructura organizacional a la Junta Directiva (Presidente, Tesorero y Secretario), y los integrantes de la Red, quienes asumen funciones y responsabilidades asignadas mediante un Reglamento Interno de la Red. Como apoyo cuentan con la participación de un articulador de la Red.

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





Anexo

Ordenes de compra de los clientes - florerias

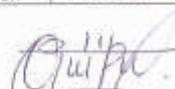
MELANI'S FLOWER
 De: MARIA ROSA PALOMINO PALOMINO
 RUC: 10406586389
 Calle: Belen A-1 Santiago - Cusco

ORDEN DE COMPRA

FECHA: 09 de abril 2007

PROVEEDOR: FED. DE PRODUCTORES DE FLORES "EL PACASU" FECHA DE PAGO: Contra entrega

DIRECCION: C.C. CHITAPANTA - CUSCO FECHA DE ENTREGA: Inmediato

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



EMPRESA: FLOBERIA BELEN
 De: EDITH PAREDES PASCAY
 RUC: 10239822237
 Dirección: CALLE BELEN N° 910 - SANTIBAGO-CUSCO

ORDEN DE COMPRA

FECHA: 13/04/2007

PROVEEDOR: RED DE PRODUCTORES DE FLORES "EL PARADISO" FECHA DE PAGO: CONTAS ENTREGAS

DIRECCION: C.C. CHITAPAMPA - CUSCO FECHA DE ENTREGA: INMEDIATO

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

SOLICITADO POR: EDITH PAREDES PASCAY

Firma: 
 DNI: 23982223



EMPRESA: FLOREDA "LAS PALMAS"
De: SAIDA QUISPE LLANOS
RUC: 10298450372
Dirección: Llano BELLEN 910

ORDEN DE COMPRA

FECHA: 27/04/2007

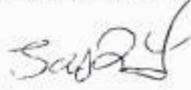
PROVEEDOR: RED PRODUCTORES DE FLORES EL PARAISO **FECHA DE PAGO:** CONTAPORTEGB

DIRECCION: C.C. CANTABONPA CUSCO **FECHA DE ENTREGA:** INMEDIATO

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

Son: **Total Si.** 2720.00

SOLICITADO POR: SAIDA QUISPE LLANOS

Firma: 
DNI: 23945037



Sugerencias para elaborar el plan de negocios

Para elaborar el Plan de Negocios tomar en cuenta las siguientes sugerencias:

1. Durante el proceso de elaboración del Plan de negocios recuerde que es el mercado el que sustenta y permite la elaboración de un negocio conjunto. Por ello:
 - No estime sus ventas sobre la base de lo que le gustaría producir sino de lo que la demanda pueda absorber.
 - Los supuestos de las proyecciones de ventas y flujos de cajas deben ser sustentados en comportamientos asociados al mercado.
2. El Plan de Negocios debe ser lo más concreto y conciso posible. Por ello:
 - No utilice declaraciones ambiguas o vagas.
 - No sobre diversifique su negocio (gran variedad de productos).
 - Reconozca que los inversionistas son gente ocupada y que requieren de un plan sucinto, así como de una presentación corta y concisa.
 - Ganar la atención siendo creativo y concreto.
 - Que el Plan sea fácil de entender por terceras personas.
3. El diseño del Plan de Negocios debe basarse en una metodología participativa y especializada. Por ello:
 - Involucre a todo su equipo en la preparación del Plan.
 - Involucre a consultores con conocimiento técnico del sector en cuestión.
 - Discutan con terceros, especializados en el tema, sobre las actividades propuestas en el plan.

La presente guía se apoya en el esquema anexo: “Plan de Negocios”. Este instrumento es explicado a continuación:



Método de elaboración de los componentes del plan de negocios

El Plan de negocios es un documento que presenta las características generales del proyecto de negocio, incluidas las primeras estimaciones económico-financieras, concentra el análisis en evidenciar al lector la existencia de un mercado concreto y específico.

En la carátula del Plan de Negocios se deberá colocar el título del proyecto, el nombre completo de la red y el número de integrantes de la misma.

Luego, se deberá completar cada una de las secciones que se detallan y explican a continuación.

I. Identificación de la idea de negocio

En una página como máximo se deberá explicar brevemente cuál es la situación de la red que hace posible la idea de negocio; explicar cuál es la oportunidad de negocio identificada; cuales son las actividades/acciones principales que contempla el plan para aprovechar dicha oportunidad; y cuáles son los resultados generales que se piensa obtener al término del proyecto.

II. La red/el Negocio

a. Reseña histórica del negocio (máximo una página)

Esta página explicará el proceso que llevó a cabo la red para descubrir la idea de negocio escogida. En particular se deberá describir cómo se formó la red, cuál fue la oportunidad que identificaron los productores y qué los motivó a trabajar en conjunto, cuál fue el objetivo de corto plazo que definieron, qué actividades realizaron para alcanzar dichos objetivos, y por último, cómo todo ello llevó a que descubran la idea de negocio.

b. Nombre del Negocio

Se refiere al nombre del proyecto propuesto. Este debe ser representativo del negocio, preciso y claro.

c. Visión del negocio

Se refiere a la posición que la red quisiera alcanzar en el mercado en un largo plazo.

d. Misión del negocio

Se refiere a lo que pretende hacer la red, es el propósito de la misma.

e. Determinación de los objetivos del negocio

En esta sección se debe presentar el objetivo general del negocio y los objetivos específicos. Es importante recordar que los objetivos



específicos permiten alcanzar el objetivo general; ambos deben ser claros, medibles y cuantificables. Esto quiere decir que se debe ser explícito en cuánto a qué cambio se quiere lograr (medido en porcentajes) y en qué tiempo se quiere alcanzar. Es crucial que cuando se planteen los objetivos se elaboren los mecanismos para poder medir su cumplimiento. Esto implica tener un registro inicial de las variables por modificar y llevar un registro de las mismas a través de la ejecución del proyecto.

- f. **Estructura organizacional** (máximo dos párrafos)
Explicar brevemente o a través de una organización cuál será la estructura del negocio propuesto.

III. Análisis del mercado

- a. **Análisis del entorno empresarial**

En esta sección se deberá comentar las características principales del mercado en cuestión. En particular, se deberá explicar brevemente cómo funciona el mercado, cuál es el papel que cumplen los actores principales haciendo hincapié en cómo estas interacciones facilitan o no la participación de la red en el negocio propuesto. Por ejemplo, se podría comentar la existencia de instituciones financieras, ONG's, gobiernos locales u otros que podrían beneficiar a la red.

- b. **Análisis del mercado potencial**

En esta sección se debe de analizar las características principales del mercado potencial, por ejemplo: las características de los potenciales clientes son uno de los factores más importantes por analizar. El objetivo es demostrar que existe una demanda concreta interesada en el producto en cuestión.

- c. **Ventaja Competitiva del negocio**

En esta sección se debe analizar cuáles son las características del negocio y la red que permiten que el negocio en cuestión sea exitoso y se diferencie del resto.

- d. **Análisis de la competencia**

En esta sección se debe analizar las características principales de los competidores directos y sobretodo simular cómo la realización del proyecto en cuestión influirá en ellos. Las barreras a la entrada son, por ejemplo, un aspecto que se deberá analizar.

- e. **Estrategia de mercadeo**

En esta sección se debe analizar cuáles son las estrategias de mercadeo a implementar en los siguientes aspectos: producto, plaza, promoción y distribución, y precio.



IV. Estudio técnico de la producción

a. **Diseño del producto**

En esta sección se debe describir las características principales del producto.

b. **Proceso productivo**

Describir cada una de las etapas de producción necesarias para entregar el producto final al cliente respectivo.

c. **Distribución del espacio en el área de trabajo**

Si el proyecto contempla la construcción o mejora del área de trabajo se deberá presentar un gráfico de la distribución de espacios.

d. **Cálculo de materiales**

En esta sección se debe listar la relación de materiales necesarios para la ejecución del proyecto.

e. **Determinación de herramientas, máquinas y equipos**

En esta sección se debe determinar las herramientas, máquinas, equipos e insumos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

f. **Organización de las personas en el proceso productivo**

En esta sección se debe describir cuál será el rol de cada miembro de la red y personal adicional en el nuevo proceso productivo. Se deberán asignar responsabilidades para los procesos de ejecución del proyecto y para el negocio una vez en marcha.

V. Análisis económico

a. **Proyección de ventas en unidades**

En esta sección se deberá estimar la proyección de las ventas en unidades en relación a un horizonte de tiempo definido. Es importante presentar y sustentar todos los supuestos que, estén presentes detrás de la proyección de ventas.

b. **Cálculo de inversión**

En esta sección se debe calcular la inversión total del proyecto. Para ello se deberá clasificar las diferentes partidas en: remuneraciones, infraestructura, máquinas y equipos, materiales y herramientas, insumos, servicios y capital de trabajo.

c. **Cálculo de costo unitario – CTU**

En esta sección se deberá realizar el cálculo del costo unitario del bien o servicio en venta.



d. Determinación del precio de venta

En esta sección se deberá determinar el precio de venta del bien o servicio. En el caso que sean terceras personas quienes determinan el precio, se deberá hacer un breve sondeo para determinar cuánto estarían dispuestos a pagar estas personas dadas las características del producto en cuestión.

e. Proyección de ventas en soles

En esta sección se deberá realizar la proyección de las ventas en soles.

f. Flujo de caja económico

En esta sección se deberá realizar el flujo de caja del proyecto con apoyo del siguiente formato:

g. Margen de contribución y punto de equilibrio

En esta sección se deberá calcular el margen de contribución y el punto de equilibrio.

Rubros	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESO CON PROYECTO (A) Concepto 1 (p.e. venta conjunta de queso) Concepto 2 (p.e. ventas individuales de queso)												
INGRESO SIN PROYECTO (B) Concepto 1 (p.e. ventas individuales de queso)												
INGRESO INCREMENTAL (C=A - B)												
TOTAL COSTOS (D) Concepto 1 (p.e. Mejoramiento de plantas) Concepto 2 (p.e. implementos para control de calidad) Concepto 3 (p.e. implementación de punto de venta) Concepto 4 (p.e. personal para la comercialización)												
BENEFICIO ATRIBUIBLE AL PROYECTO (E = C - D)												
VALOR ACTUAL NETO												
TIR												
Tasa de descuento Anual	13.00%											
Tasa de descuento Mensual	1.02%											



H6: Ejemplo de Plan de Negocio:

1. Antecedentes

La red de productores de flores “El Paraíso”, ubicada en la comunidad campesina de Chitapampa, distrito de Taray, Provincia de Calca, está conformada por 10 socios fundadores:

1. Norma Arqque Quispe,
2. Clorinda Chaucca Paucarr,
3. Justina Cruz Palomino,
4. Karen Cirineo Chuco,
5. Balvina Quispe Quispe,
6. Americo Arqque Quispe,
7. Felix Arqque Quispe,
8. Heber Arqque Arqque,
9. Maximiliano Quispe Quispe,
10. Miguel Quispe Arqque.

Esta red se fundó en marzo del 2006, a raíz del contacto con APOMIPE. Cada uno de ellos producía y comercializaba flores de manera independiente, en pequeña escala para las ferias dominicales en la ciudad del Cusco.

A partir de la intervención de APOMIPE se inicia la fase de identificación de los integrantes luego se da la fase de generación de la confianza del grupo implementándose un invernadero de 80 m² techados, que constituye el proyecto piloto para desarrollar una producción conjunta y afianzar la relación entre los integrantes.

En esta etapa recibieron apoyo económico para construir el invernadero, asistencia técnica para la producción de 05 variedades de flores, complementándose la ayuda con la participación del articulador Sr. Hugo Quispe, quien facilitó las pasantías a Huaraz, Anta y Oropesa.

Actualmente la cosecha de flores se comercializa con éxito en el mercado terminal de productores de Huancayo, distrito de Santiago, Cusco, lo que motiva a los integrantes de la red producir a mayor escala.

2. Foda, Visión y Misión

Fortalezas:

- La Red es un grupo organizado para producir flores a contra-estación.
- Cuentan con un proyecto piloto de producción de flores en su comunidad, desde marzo del 2006.
- Conocen otras experiencias, mediante pasantías y visitas de campo.



- La Red está comprometida en invertir tiempo y dinero.
- Cuentan con semillas de flores específicamente de gladiolos y crisantemos.
- Cuentan con 04 variedades de flores: rosas, claveles, gladiolos, crisantemos.
- La Red esta capacitada en la producción de flores a un nivel básico: manejo y control de plagas y enfermedades que afectan a las flores.
- Cuentan con agua para riego tecnificado.

Debilidades:

- No cuentan con la cantidad y variedad de flores que demanda el mercado local.
- No tienen conocimiento del mercado.
- No tienen la producción suficiente de humus de lombriz.
- La Red no cuenta con material y equipos de propagación (estacas, esquejes, etc.).
- Falta determinar los costos, la utilidad de producción según las clases de flores.
- Bajo conocimiento técnico en el proceso productivo, acabados, forma de transporte, etc.
- Carecen de técnicas de clasificación de las flores.
- Incipiente conocimiento para gestionar su producción como empresa.
- No cuentan con capital suficiente para la producción a mediana escala.
- La Red no cuenta con terreno propio, como para una producción asociativa a escala.
- No existe una producción continua.
- Situación informal de los productores.
- No desarrollan estrategias de marketing.
- Bajo nivel de confianza con los proveedores que no garantizan la calidad de la semilla.

Oportunidades:

- El apoyo de APOMIPE- ASODECO.
- La existencia de la demanda de flores a nivel local, regional y nacional.
- Cercanía al mercado local (12 km. hasta la ciudad del Cusco y 01 km. hasta la carretera asfaltada Pisac – Cusco).
- Disponibilidad de recursos locales, principalmente la tierra negra, sustrato que existe en abundancia adecuado para el cultivo de las flores.

Amenazas:

- El clima: heladas y ventarrones que se dan entre los meses de mayo a agosto.
- Enfermedades y plagas (ranchas y hongos).
- Acopiadores desleales (ponen y pagan los precios que quieren, además de ser informales).

Vision al 2012

Ser una red rural consolidada de productores de flores y semillas de calidad con variedad, que tiene un almacigo y centro de acopio común, que produce conjuntamente a contra estación en invernaderos, y que cuenta con una florería en la Ciudad del Cusco. Para la distribución de las flores dispone de movilidad propia y comercializa competitivamente en el mercado regional, elevando los ingresos económicos de las familias integrantes de la red, mejorando su calidad de vida.



Misión de la red

La misión al 2012 se ha formulado de la siguiente forma: “Atendemos al consumidor directo, a empresas de servicios, mayoristas y minoristas en la región del Cusco.

Buscamos satisfacer las necesidades decorativas, relax y emocionales de nuestros clientes (demostración de amor, alegría, condolencia, amistad), produciendo permanentemente flores de calidad y variedad, al mejor precio acorde a la demanda del mercado y nos hemos consolidado en el mercado procurando siempre ofrecer un excelente servicio e información constante”.

Valores de la red

- Solidaridad
- Honestidad
- Honradez
- Confianza
- Respeto entre los integrantes de la Red y al entorno
- Disciplina
- Puntualidad
- Espíritu de superación constante
- Perseverancia
- Dedicación y entrega al trabajo
- Dignidad
- Respeto al medio ambiente

3. Objetivo de largo plazo de la Red (objetivo estratégico)

Producir a contraestación flores de calidad, especializándose en rosas, gladiolos, claveles y crisantemos; comercializarlas en forma conjunta, utilizando una marca, y accediendo directamente a canales de mercadeo.

4. Finalidad y Objetivo del proyecto:

Finalidad

Consolidar una Red de productores de Flores para asegurar la producción y comercialización permanente y el posicionamiento de los productos en el mercado Regional del Cusco.

Objetivo del Proyecto

Incrementar los ingresos de la red por medio de la producción y venta conjunta de flores de corte, ofertando variedad de flores de manera permanente. Con el propósito de incrementar las ventas sin elevar costos de producción asegurando la calidad del producto utilizando una tecnología adecuada respetando el medio ambiente.



5. Objetivos Específicos y Actividades del Proyecto:

COMPONENTES / ACTIVIDADES	Objetivos Específicos		
	Incrementar el Volumen de Producción de Flores en 20% Anual	Incrementar la productividad por ha en 15%	Incrementar los ingresos por venta de flores en 30%
Componentes 1: Incremento de nivel de producción y productividad			
Construcción de invernaderos familiares de 250 m ²	X		X
Construir un centro de acopio y un semillero común	X		X
Implementar instalaciones de riego tecnificado	X	X	
Implementar un plan de producción (siembra, control de plagas y enfermedades, abonos orgánicos, cosecha y acopia)	X	X	X
Capacitación especializada, asistencia técnica y asesoramiento	X	X	X
Componentes 2: Incremento de los ingresos por ventas			
Cultivar flores de nuevas variedades	X		X
Aplicar estrategias de promoción y publicidad			X

6. Resumen de resultados económicos del análisis de factibilidad.

El negocio muestra desde el primer año un tendencia positiva, como está descrito desde el plan de negocios, estimándose en un escenario medio, que el punto de equilibrio alcanzaría el 34% sobre las ventas, que viene a ser producir 680 docenas de rosas rojas y 187 doc. de rosas de color.

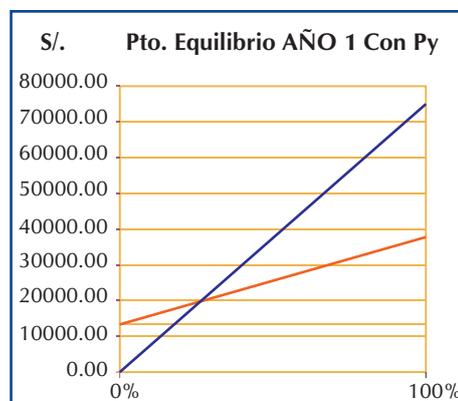
Cantidad total de 867 docenas de rosas, factibles de producir incluso bajo un escenario pesimista.

AÑO 1	0%	100%
Costo Fijo	13,416.35	13,416.35
Costo Variable	13,416.35	26,127.50
Ventas Netas	0	74,850.00

Pto. Equilibrio 20,610.88 S/. Vendidos 27.54%

Cantidades:

Rosas rojas _____ 550.72 Doc.
 Rosas de otros colores _____ 151.45 Doc.



El aporte de APOMIPE al proyecto se estima en S/. 32,000.00 equivalente a US\$ 10,000.00 pero se recomienda que para el segundo trimestre se amplíe S/. 4,000.00 más, debido a que la red necesita asistencia técnica y el aporte propio de los integrantes de la red no podrá cubrir el importe en su totalidad.



Resumen Presupuestal

Nombre del Proyecto	Región		Duración:									
	Provincia(s):	Cusco	Inicio:	Fin:								
INCREMENTO DE LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE FLORES DE CORTE	Taray		Jun-07	May-08								
	Chitapamapa											
Finalidad: Consolidar una Red de productores de Flores para asegurar la producción y comercialización permanente y el posicionamiento de los productos en el mercado Regional del Cusco												
Propósito: Incrementar los ingresos de la red por medio de la producción y venta conjunta de flores de corte, ofertando variedad de flores de manera permanente. Con el propósito de incrementar las ventas sin elevar costos de producción asegurando la calidad del producto utilizando una tecnología adecuada respetando el medio ambiente.												
Indicadores de propósito:		Beneficiarios:										
% de Incremento de Productividad / Há	% de Incremento del Volumen de Producción de Flores	# de familias	10	5								
% de Disminución Costos de Producción / Há	% de Incremento de Ingresos por Venta de Flores	Varones	5	Mujeres								
% de Disminución Costos de Producción / Há	% de empleos cuyo jornal semanal ha mejorado			5								
PRODUCTOS / ACTIVIDADES PRINCIPALES		APORTES		RUBROS DE APLICACIÓN								
		APOMIPE	Terceros	Red	TOTAL PROYECTO	REMUN.	MAT.	HERR. Y EQ.	MPE INS.	GAST. INDIR.	G.ADMY VTAS.	OTROS
Componente 1: Incremento de nivel de producción y productividad		2,000.00		60,217.38	92,217.38	502.50	77,615.00	3,243.80	9,047.50	1,000.00	0.00	808.59
Actividades												
Construcción de 10 invernaderos familiares de 250 m2		32,000.00		46,117.50	78,117.50	502.50	77,615.00	3,243.80	9,047.50	1,000.00	0.00	808.59
Implementación para la producción				3,243.80				3,243.80				
Manejo y producción				9,047.50					9,047.50			
Operación del negocio				1,808.59								
Componente 2:												
Actividades												
Cultivar flores de nuevas variedades												
Aplicar estrategias de promoción y publicidad												
TOTAL		32,000.00	0.00	60,217.38	92,217.38	502.50	77,615.00	3,243.80	9,047.50	1,000.00	0.00	808.59
PORCENTAJE		35%	0%	65%	100%	1%	84%	4%	10%	1%	0%	1%



7. Actividades del proyecto:

A desarrollar en el año 1

Componente 1:

Incremento de nivel de producción y productividad

- Construcción de invernaderos familiares de 250 metros cuadrados.
- Implementar un plan de producción (siembra, control de plagas y enfermedades, abonos orgánicos, cosecha y acopio).
- Capacitación, asistencia técnica e implementación productiva .

A partir del año 2

Componente 1:

Incremento de nivel de producción y productividad.

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

Componente 2:

Incremento de los ingresos por venta: Gestión comercial.

- Diversificar la oferta de flores, con variedades nuevas para abastecer al mercado con precios competitivos, calidad del producto y continuidad.
- Para ello se planea contar con estrategias de promoción y publicidad.

Ver Cronograma siguiente, ítem 8 Plazos.





8. Plazos:

Componentes / Actividades Principales	Cronograma												
	Año 0						Año 1						
	Jul-07	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dic-07	Ene-08	Feb-08	Mar-08	Abr-08	May-08	Jun-08	
Componente 1:													
Incremento de nivel de producción y productividad													
Actividades													
Construcción de 10 invernaderos familiares de 250 m2	39,058.75	39,058.75											
Implementación para la producción			3,243.80										
Manejo de producción			4,523.75	4,523.75									
Operación del negocio					904.29	904.29							
Construir un cenoteo de acopio y un semillero común (*)													
Implementar Instalaciones de riesgo tecnificado (*)													
Capacitación especializada, asistencia técnica y asesoramiento (*)													
Componente 2:													
Incremento de los ingresos por ventas													
Actividades													
Curvas flores de nuevos variedades (*)													
Aplicar estrategias de promoción y publicidad (*)													
	39,058.75	39,058.75	7,767.55	4,523.75	904.29	904.29							

(*) Estas partidas presupuestales estarían consideradas a partir del segundo año y tercer año, debiendo aclarar que el presente resumen considera una proyección a 12 meses

92,217.38



9. Recursos necesarios:

Requerimientos y presupuesto *

RUBROS DE APLICACIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	MONTO TOTAL	APORTES				
					APOMIPE	Terceros	Red		
REMUNERACIONES									
MO. Construcción de invernaderos	Hrs/hombre			502.50	0.00	0	502.50		
Sub-Total				502.50	0.00	0	502.50	contruccion	
MATERIALES CONSTRUCC. INVERNADERO									
Calaminas metálicas	Unid	20.00	480	9600.00	3958.00	0	5642.00	contruccion	
Calaminas transparentes	Unid	60.00	520	31200.00	12863.49	0	18336.51	contruccion	
Adobes	Mill	300.00	40	12000.00	4947.50	0	7052.50	contruccion	
Piedras	m3	30.00	340	10200.00	4205.37	0	5994.63	contruccion	
Clavos de Calamina	Kg.	6.00	100	600.00	247.37	0	352.63	contruccion	
Clavos de 7"	Kg.	5.50	60	330.00	136.06	0	193.94	contruccion	
Clavos de 6"	Kg.	5.00	50	250.00	103.07	0	146.93	contruccion	
Clavos de 3"	Kg.	5.00	50	250.00	103.07	0	146.93	contruccion	
Listones de eucalipto 2 x2	Paq.	4.00	800	3200.00	1319.33	0	1880.67	contruccion	
Rollizos de eucalipto 6" x 6 m.	Unid	15.00	50	750.00	309.22	0	440.78	contruccion	
Rollizos de eucalipto de 4" x 6 m.	Unid	12.00	260	3120.00	1286.35	0	1833.65	contruccion	
Hormigón	Cubo	50.00	20	1000.00	412.29	0	587.71	contruccion	
Cemento	Bls	23.00	80	1840.00	758.62	0	1081.38	contruccion	
Fierro de 3/8	Barrill.	20.00	60	1200.00	494.75	0	705.25	contruccion	
Alambrón	Kg.	5.00	200	1000.00	412.29	0	587.71	contruccion	
Alambre N° 18	Kg.	3.50	50	175.00	72.15	0	102.85	contruccion	
Tierra Negra	Cubo	6.00	150	900.00	371.06	0	528.94	contruccion	
Sub-Total				77615.00	32000.00	0	45615.00		
HERRAMIENTAS Y EQ. DE PROTECCION									
Picos	Unid	19.40	10	194.00	0.00	0	194.00	implementacion	
Carretillas	Unid	80.00	10	800.00	0.00	0	800.00	implementacion	
Palas	Unid	24.40	10	244.00	0.00	0	244.00	implementacion	
Rastrillos	Unid	10.00	10	100.00	0.00	0	100.00	implementacion	
Wincha de 3 m.	Unid	8.50	10	85.00	0.00	0	85.00	implementacion	
Cordel de madeja	cono	4.50	2	9.00	0.00	0	9.00	implementacion	
Tijeras de podar	Unid	25.18	10	251.80	0.00	0	251.80	implementacion	
Manguera de 10 m	m.	1.40	100	140.00	0.00	0	140.00	implementacion	
Mochila fumigadora de 15 litros	eq.	185.00	2	370.00	0.00	0	370.00	implementacion	
Navaja de injertar	Unid	70.00	10	700.00	0.00	0	700.00	implementacion	
Mascarilla de fumigación	Unid	15.00	10	150.00	0.00	0	150.00	implementacion	
Lentes de protección	Unid	10.00	10	100.00	0.00	0	100.00	implementacion	
Recipientes de Plástico	Unid	5.00	20	100.00	0.00	0	100.00	implementacion	
Sub-Total				3243.80	0.00	0	3243.80		
MATERIA PRIMA E INSUMOS									
Esquejes	Mill	100.00	25	2500.00	0.00	0	2500.00	manejo	
Yemas de rosas	Mill	200.00	25	5000.00	0.00	0	5000.00	manejo	
Tierra negra	cubos	6.00	150	900.00	0.00	0	900.00	manejo	
Fertilizante	Lt.	34.00	3	85.00	0.00	0	85.00	manejo	
Abonos Foliares	Kg.	2.00	100	200.00	0.00	0	200.00	manejo	
Bolsas de polietileno	Mill	14.50	25	362.50	0.00	0	362.50	manejo	
Sub-Total				9047.50	0.00	0	9047.50		
GASTOS INDIRECTOS 1									
Transporte de tierra negra	traslado	100.00	10	1000.00	0.00	0	1000.00	operación	
Transporte (comercialización de flores)	viaje	30.00	50	0.00	0.00	0	0.00	operación	
Sub-Total				1000.00	0.00	0	1000.00		
OTROS									
GASTOS EN INSTALACION, MONTAJE, TRANSPORTE:			1.0%	808.588	0.00	0	808.59	operación	
				TOTAL	92,217.38	32,000.00	0.00	60,217.38	
				PORCENTAJE	100%	34.7%	0.0%	65.3%	

(*) Para el año "0", antes de la producción



10. Responsabilidades:

A desarrollar en el año 1		La Red	Apomipe	Otros
Componente 1:				
Incremento de nivel de producción y productividad				
<input type="checkbox"/>	Construcción de invernaderos familiares de 250 metros cuadrados	X	X	
<input type="checkbox"/>	Implementar un plan de producción (siembra, control de plagas y enfermedades, abonos orgánicos, cosecha y acopio)	X		X
<input type="checkbox"/>	Capacitación, asistencia técnica e implementación productiva		X	X
A PARTIR DEL AÑO 2				
Componente 1:				
Incremento de nivel de producción y productividad				
<input type="checkbox"/>	Contar con un centro de acopio y un semillero común, que permita garantizar la calidad de la semilla, autoabastecerse y vender el exceso.	X		X
<input type="checkbox"/>	Contar con instalaciones de riego tecnificado	X		X
<input type="checkbox"/>	Implementar un plan de producción (siembra, control de plagas y enfermedades, abonos orgánicos, cosecha y acopio)	X		X
<input type="checkbox"/>	Capacitación, asistencia técnica e implementación productiva	X	X	X
Componente 2:				
Incremento de los ingresos por venta: Gestión comercial				
<input type="checkbox"/>	Diversificar la oferta de flores, con variedades nuevas para abastecer al mercado con precios competitivos, calidad del producto y continuidad.	X		X
<input type="checkbox"/>	Para ello se planea contar con estrategias de promoción y publicidad	X		X

11. Impacto económico y social del proyecto

- Cada invernadero generará M.O. directa en número de 2 personas, haciendo un total de 20 beneficiarios directos; 40 personas por impactos indirectos en las familias de los beneficiarios.
- Es notable el efecto modificador de la capacidad productiva del grupo asociativo, teniendo un efecto multiplicador estimado en una escala de 1:20, proporción que se utiliza en el nivel de ingreso sin Proyecto, mostrado en el cuadro de Análisis de Factibilidad Económica, ítem 13.
- La proporción es igualitaria y altamente participativa en el tema de género, reconociendo los roles que cada uno tiene.
- El proyecto es amigable con el medio ambiente, porque se trata del sector agrícola – producción de flores. Se aprovecha los recursos naturales y orgánicos existentes en la zona, p.e., para la producción de compost.



12. Colaboración de los actores económicos y de promoción

- La zona que corresponde a la comunidad de Chitapampa es muy pobre, no existiendo agentes económicos facilitadores locales del sector agropecuario. La articulación económica con el mercado se da directamente con la ciudad del Cusco.
- En todo caso el proyecto va a generar mediante los invernaderos un fortalecimiento a la cadena productiva de las flores, iniciada por la red.
- Solamente se encuentra el apoyo del Proyecto APOMIPE. Para este caso de producción de flores no se tiene por el momento el apoyo del Ministerio de Agricultura, teniendo los integrantes de la red, la expectativa de conseguir este tipo de apoyos, una vez se consiga una producción conjunta y a escala.
- El Proyecto definitivamente contribuirá a mejorar el capital social del territorio, porque tiene como finalidad incrementar el nivel de vida de las familias a través de mejorar sus ingresos económicos.





H7: Pautas para la elaboración del Proyecto Estratégico

Sugerencias para elaborar el proyecto estratégico

Para elaborar el proyecto estratégico se debe tomar en cuenta las siguientes sugerencias:

1. Durante el proceso de elaboración del proyecto estratégico recuerde que los insumos necesarios son el Plan de negocios y las recomendaciones del consultor en la visita de campo.
2. El Proyecto estratégico debe ser lo más concreto y conciso posible. Por ello:
 - No se exceda del máximo de 10 páginas sin anexos.
 - Detalle únicamente lo solicitado en cada una de las secciones.
 - Información adicional será útil sólo si está permite tener una visión más clara del proyecto.
3. El diseño del Proyecto estratégico debe basarse en una metodología participativa y especializada. Por ello:
 - Involucre a todo su equipo en la preparación del Proyecto.
 - Involucre a consultores con conocimiento técnico del sector en cuestión.

Método de elaboración de los componentes del proyecto estratégico

El Proyecto estratégico es una ampliación del plan de negocios. En este documento se aprovecha la información del plan de negocio y se incorpora las recomendaciones del consultor al plan de negocios luego de su visita de campo.

En la carátula del Proyecto estratégico se deberá colocar el título del proyecto, el nombre completo de la red, el número de integrantes de la misma, el monto total del proyecto, el aporte de la red, el aporte de la institución de apoyo, el monto de de la institución de apoyo por integrante, y la fecha.

Luego, se deberá completar cada una de las secciones que se detallan y explican a continuación en un máximo de 10 páginas sin contar anexos.

1. Antecedentes:

En esta sección se deberá colocar los antecedentes de la red. Algunos puntos importantes son el origen de la red, MYPE fundadoras, tipo de organización, fecha de inicio de actividades, representante, estructura organizativa, número de miembros, dirección, teléfono, correo electrónico, código postal, fax, actividades realizadas en común anteriormente, entidades que les apoyan y/o que les han apoyado antes.



- 2. Objetivos de la Red:**
En esta sección se deberá colocar la misión y visión de la red, así como el objetivo de largo plazo de la red (objetivo estratégico).
- 3. Finalidad:**
En esta sección se deberá colocar la finalidad del proyecto. Ello significa explicar cómo contribuye la propuesta al objetivo estratégico de la red.
- 4. Objetivo general del proyecto:**
El objetivo general del proyecto debe ser determinado como un aumento de los ingresos y/o reducción de costos. Los miembros de la red se comprometen a cumplir dicho objetivo.
- 5. Objetivos Específicos o Resultados del proyecto:**
En esta sección se deberá colocar los objetivos específicos o resultados a alcanzar con el proyecto. Estos se relacionan directamente con las actividades y componentes propuestos.
- 6. Actividades del proyecto:**
En esta sección se deberá colocar los componentes del proyecto y detallar las actividades.
- 7. Resumen de resultados económicos del análisis de factibilidad:**
En esta sección se deberá colocar los resultados del análisis de factibilidad, como el VAN y la TIR del proyecto. Se deberá hacer explícita la justificación de los supuestos utilizados.
- 8. Plazos:**
En esta sección se deberá detallar el cronograma de actividades con apoyo del formato correspondiente.
- 9. Recursos necesarios:**
En esta sección se deberá detallar los requerimientos y presupuesto necesarios, explicitando los aportes de la red y los aportes solicitados con apoyo del formato correspondiente.
- 10. Responsabilidades:**
En esta sección se deberá asignar los responsables a cada una de las actividades propuestas, con apoyo del formato correspondiente.

**11. Impacto económico y social del proyecto:**

En esta sección se deberá:

- Cuantificar el empleo local que se generará: beneficiarios directos e indirectos.
- Describir cómo se modificarán las capacidades productivas de las empresas participantes.
- Explicar si existe un balance adecuado de género en los beneficiario(a)s del proyecto.
- Explicar si las actividades del proyecto son amigables con el medio ambiente.

12. Colaboración de los actores económicos y de promoción:

En esta sección se deberá:

- Describir si existe articulación entre actores económicos del territorio que faciliten la ejecución de la propuesta.
- Describir si existe articulación entre sector público y privado que facilite la ejecución de la propuesta.
- Describir si el proyecto contribuirá a mejorar el capital social del territorio.

13. Análisis de Factibilidad:

En esta sección se deberá presentar el análisis de factibilidad con apoyo del formato correspondiente.



H8: Pautas para la elaboración del informe del Proyecto Estratégico

I. Objetivo de la guía metodológica

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

II. Los usuarios

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

III. Método de elaboración del informe de proyectos estratégico

La presente guía se apoya en el instrumento anexo: “Informe de proyecto estratégico”. Este instrumento es explicado a continuación:

Descripción del Formato: Informe de proyecto estratégico.

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

El formato del informe de proyecto estratégico agrupa 11 puntos. A continuación se describen cada una de estos.

1. Datos de la red ejecutora

Los datos que se deberán colocar son los siguientes:

Nombre: Red de Productores de Cuy Herleva		
Nº integrantes: 09	Inicio de articulación: 01/05/2006	Presentación de piloto: 15/07/2006
Sector: Agropecuario	Comunidad: Isocucho	Distrito: Condebamba
Producto(s): Cuy	Provincia: Cajabamba	Departamento: Cajamarca

2. Nombre del proyecto

En este espacio se deberá colocar el nombre del proyecto.



3. Objetivo general del proyecto/Finalidad

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

4. Resultados del proyecto

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

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

5. Informe de actividades

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

6. Período de ejecución del proyecto

En esta sección se deberá colocar lo siguiente:

Período aprobado	Período ejecutado	Razones de la diferencia / Descripción
Inicio: Día/Mes/Año Fin : Día/Mes/Año Plazo: N° Meses	Inicio: Día/Mes/Año Fin : Día/Mes/Año Plazo: N° Meses	

7. Recursos del proyecto

En esta sección se deberá colocar lo siguiente:

Recursos aprobados	Recursos ejecutados	Razones de la diferencia / Descripción
Red S/. XXXX	S/. XXXX	
APOMIPE S/. XXXX	S/. XXXX	

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



8. Lecciones aprendidas

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

9. Dificultades encontradas

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

10. Soluciones implementadas

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

11. Recomendaciones

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





H9: Ejemplo de informe de Proyecto Estratégico

Programa de apoyo a la micro y pequeña empresa en el Perú Informe de avance de proyectos estratégicos

1. Datos de la red ejecutora	Nombre: Red de productores Lácteos Santa Rosa		
	Nº integrantes: 12	Inicio de articulación: 01/09/2005	Presentación de piloto: 30/11/2005
	Sector: Lácteo	Comunidad: Menocucho	Distrito: Laredo
	Producto(s): Leche fresca de vaca.	Provincia: Trujillo	Departamento: La Libertad
2. Nombre del proyecto	Instalación de un centro de servicios alimenticio veterinario para ganado lechero en el Centro Poblado Menocucho - Laredo -Trujillo - Perú.		
3. Finalidad	Incrementar los ingresos de los integrantes de la red de Productores lácteos Santa Rosa mediante el cumplimiento de exigencias de calidad de empresas acopiadoras de leche fresca.		
5. Resultados del proyecto	Propuestos		Nivel de cumplimiento
	• Incremento de producción de leche por día en un 10%.	• Este indicador se evaluará partir del segundo desembolso. La instalación de maquinaria y equipos ha absorbido demasiado tiempo a la red.	
	• Incremento de precio por mejora de sólidos totales en un 5%.	• Este indicador se evaluará partir del segundo desembolso. La instalación de maquinaria y equipos ha absorbido demasiado tiempo a la red.	
	• 12 integrantes preparan en forma conjunta el alimento balanceado con la formulación apropiada.	• La demora en la instalación de equipos adquiridos en forma conjunta en este mes se realizará una operación conjunta de: formulación, compra mezcla y distribución de alimento balanceado.	



		<ul style="list-style-type: none"> • Vale mencionar que al margen del alimento balanceado la red prepararán panca para el abastecimiento a la red así como a terceros de la zona.
	<ul style="list-style-type: none"> • La red abastece en forma conjunta a grandes empresas acopiadoras de leche con radio de acción en Laredo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se está abasteciendo a: Grupo Gloria y NESTLE
	<ul style="list-style-type: none"> • La red asegura una gestión del proyecto mediante la contratación de personal calificado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha contratado los servicios de el Licenciado Raúl Castro quien está ejerciendo la función de administrador de la red.
	<p>Explicación de resultados no alcanzados o sobre cumplidos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los principales indicadores del proyecto aún no se han logrado sólo se cuenta con la línea base para ir haciendo las mediciones; la causa principal ha sido la instalación y puesta a punto de la maquinaria y equipo, esta actividad ha llevado casi 3 meses. 	
<p>6. Informe de actividades (precisar los actores involucrados en cada actividad)</p>	<p>Manejo Ganadero:</p> <p>Se ha logrado una alianza con el Dr. Juan Carlos Baltodano, que consiste en un apoyo valorizado no monetario hasta que la red se consolide con su proyecto estratégico y pueda efectuar algún pago o canje con servicios de mezcla de alimento o uso de los equipos de inseminación.</p> <p>Actualmente la labor realizada consiste en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico ganadero • Vistas a cada uno de los establos • Reuniones de trabajo para información sobre formulaciones de raciones alimenticias • Uso de pre mezclas en la dieta alimenticia del ganado vacuno • Preparación de pancamel para la venta a terceros. <p>Infraestructura para preparación de alimento balanceado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limpieza acondicionamiento de local. • Instalación de portón metálico • Cercado y techado de local • Acondicionamiento de local (Balanza, cilindros, mesas, estantes, computadora, cosedora de sacos, entre otros). • Cotización y compra de motores. • Cotización y encargo de confección de máquina moledora y mezcladora horizontal. • Construcción de bases para sentar motores, maquinaria y equipos. 	



	<ul style="list-style-type: none"> . Prueba piloto de maquinaria y equipo . Ajustes a la instalación de maquinaria . Prueba <p>Detallar lo realizado, si corresponde en el trimestre. Uso de insumos innovadores en formulación de alimento balanceado:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Uso torta de soya en la ración alimenticia para el ganado de los integrantes de la red con la finalidad de contribuir a la mejora de la calidad de la, leche. . Uso de polvillo de arroz (Niolen) y Hominin como sustitutos de maíz para reducir costos de producción de alimento balanceado. . Identificación de pre mezclas de la empresa PURINA para ser usados en la dieta alimenticia del ganado. <p>Mejora Genética - Uso de Equipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Actividad a desarrollarse en el segundo trimestre. <p>Comercialización de leche fresca:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Se está abasteciendo a las empresas Gloria y NESTLE. . Todavía no se han realizado reuniones para lograr mejoras en el programa de proveeduría. Se desarrollara en el segundo trimestre. <p>Contratación de Gerente (gestor de negocios):</p> <ul style="list-style-type: none"> . La red por iniciativa propia contrató un profesional para el apoyo en la gestión del proyecto. . Se cuenta con un plan para el trimestre. <p>Contratación de personal de apoyo administrativo /contable:</p> <ul style="list-style-type: none"> . La red a logrado un acuerdo con la Sra. Irma Zavaleta para que cumpla las labores de apoyo a la gestión administrativa: . Manejo de Caja Chica . Acopio de documentos . Acuerdos de reuniones . Apoyo a tesorera 		
	7. Período de ejecución del proyecto	Período aprobado	Período ejecutado
	Inicio : 01/06/07 Fin : 28/02/08 Plazo : 9 meses	Inicio : 01/06/07 Fin : 31/08/07 Plazo : 3 meses	Se ejecutó en el plazo aprobado.
	Recursos aprobados	Recursos ejecutados	Razones de la diferencia / Descripción
	Red S/. 15,728	S/. 15,759	<ul style="list-style-type: none"> • Se verificó el aporte monetario según presupuesto. • El aporte valorizado se ejecutó según presupuesto.



	Terceros -	-	-
	APOMIPE S/. 23,525	S/. 23,430	<ul style="list-style-type: none"> • Se desembolsó lo acordado, existe un saldo por rendir de 105 soles esto es proveniente de la tasa cambiaria, en la compra de maquinarias y equipo.
9. Lecciones aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se presenten proyectos que involucran construcciones y edificaciones, así como el montaje de maquinaria y equipos, los tiempos mínimos para la puesta en marcha no es menor a 3 meses. • Asimismo existen costos ocultos que no se estipulan en los proyectos y los asumen los grupos (logística, gestión, teléfono, movilidad, comunicación) y son de consideración. • Se tiene que trabajar muy de la mano con proveedores de maquinari y equipos 		
10. Dificultades encontradas	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para encontrar proveedores de maquinaria y equipos que cumplan lo establecido. 		
11. Soluciones implementadas	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento constante al cumplimiento de acuerdos 		
12. Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe prever la presencia del articulador con mayor constancia en los arranques de los proyectos estratégicos. • Contar con su gerente desde el inicio de los proyectos estratégicos. 		

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

Líder de la red

Articulador

V° B° Jefe Institución



H10: Guía de Actividades para desarrollar habilidades y actitudes del articulador

I. Dinámica de motivación al logro

Seis pares de zapatos

Se trata de ejecutar una acción común, designando seis comisiones con características y tareas diferentes y bien definidas. La técnica puede ser utilizada en acción simulada durante el taller o para una acción real. Los tiempos serán diferentes y se adecuarán a la magnitud de la tarea.

Previamente, se debe definir la acción que se desea poner en práctica. Por ejemplo:

- La organización y puesta en marcha de un botiquín de la red
- La reorganización de un servicio o área
- La organización de alguna feria productiva

Prepare los recursos y materiales necesarios para la acción seleccionada y hojas individuales con las características y funciones de cada par de zapatos.

Zapatos formales azul marino (rutinas y procedimientos)
Características: formalidad, orden y método
Función: establece y supervisa los procedimientos y rutinas de acción

Zapatillas de deporte grises (investigación e información)
Características: objetividad, discreción, informalidad y neutralidad.
Función: Investigan, seleccionan y dan la información necesaria a las personas involucradas en la acción. Despejan sus dudas

Zapatos de caminar marrones (tareas operativas)
Características: pragmático y sentido práctico, flexibilidad e iniciativa adecuada al momento.
Función: hace el trabajo operativo o de campo, se adecúa con flexibilidad a las normas, rutinas y procedimientos. Resuelve los problemas de manera práctica, conforme se presentan.

Botas de jebe naranjas (contingencia y situaciones de riesgo)
Características: valor, riesgo controlado, alertas y operativos.
Función: actúan en la emergencia, solucionan crisis y conflictos que pongan en peligro a las personas y los resultados, proponen soluciones rápidas para evitar problemas mayores.



Pantuflas rosadas (bienestar y satisfacción)

Características: simpatía, empatía, afecto, compasión, ayuda e imparcialidad.

Función: están atentos al bienestar y satisfacción de las personas involucradas, propician el cumplimiento de tareas de manera amable, corrigiendo situaciones que afecten a las personas.

Botas de montar púrpura (normas y oficialidad)

Características: autoridad, liderazgo y diplomacia.

Función: representan a la autoridad, comunican sus expectativas con claridad y diplomacia, toman las decisiones relacionadas al fin u objetivo de la acción, comprueban si el resultado final está de acuerdo con la posición oficial.

Procedimiento

Pongamos el ejemplo de la organización y puesta en marcha de un botiquín en la red:

1. Formar seis grupos o comisiones de trabajo al azar, en función de los seis pares de zapatos para la acción. Entregue a cada comisión la hoja con el nombre de sus zapatos, las características y funciones que le corresponden.

Zapatos formales azul marino (rutinas y procedimientos)

Características: orden

Función: establece y supervisa los procedimientos que se necesitan realizar para tener un botiquín: "hay que hacer una lista de los medicamentos, etc."

Zapatillas de deporte grises (investigación e información)

Características: objetividad.

Función: Investigan, seleccionan y dan la información necesaria a las personas respecto a donde comprar las medicinas, qué medicinas son mejores, etc.

Zapatos de caminar marrones (tareas operativas)

Características: práctico e iniciativa adecuada al momento.

Función: hace el trabajo operativo o de campo: va a comprar las medicinas, va a la posta a preguntar si no encuentra algunos remedios, etc.

Botas de jebe naranjas (contingencia y situaciones de riesgo)

Características: valor, riesgo controlado, alertas y operativos.

Función: actúan en la emergencia, son los que aplican los primeros auxilios y colocan las medicinas a las personas que sufran algún daño, malestar o enfermedad, proponen soluciones rápidas para evitar problemas mayores.



Pantuflas rosadas (bienestar y satisfacción)

Características: simpatía, empatía, afecto, compasión y ayuda e imparcialidad.

Función: están atentos al bienestar y satisfacción de las personas, son la voz de aliento, el cuerpo de apoyo para aquellas que se sientan mal de salud, corrigen situaciones que afecten a las personas.

Botas de montar púrpura (normas y oficialidad)

Características: autoridad, liderazgo y diplomacia.

Función: representan a la oficialidad, decide quiénes, dónde y cuándo implementarán el botiquín, designa las comisiones o turnos de responsabilidad del botiquín, supervisa el uso del botiquín, etc.

2. Explique con claridad el objetivo general de la acción, las características y las funciones de cada grupo o comisión. Es aconsejable que las personas de cada equipo tengan un distintivo en la solapa con el color o el nombre de su grupo, para que los demás pueden identificarlas y comunicarse con ellas en caso de necesidad.
3. Dé el tiempo necesario para que cada comisión se prepare y consiga sus materiales e insumos. En pasos anteriores deben haberse familiarizado con el tema y sus contenidos y desarrollado ciertas habilidades.
4. Dé inicio oficial a la acción y explique las reglas:
 - Cada grupo puede trabajar en lo suyo, pero como hay una interdependencia entre las funciones y tareas, deberán responder cuando otro grupo lo solicite
 - La organización es absolutamente libre: puede darse naturalmente o ser planificada al inicio o en el transcurso de la acción
 - Si la acción tiene una duración significativa (más de un día), pueden organizarse asambleas, reuniones de grupo, evaluaciones de proceso y hasta pasantías de un grupo a otro. Por ejemplo: los zapatos grises y pantuflas rosadas intercambian integrantes durante algunas horas, etc.
5. Para la evaluación de esta técnica, se debe analizar no solamente el resultado de la acción, sino también el proceso, los diferentes roles y flexibilidad de las personas para asumir funciones específicas para determinadas tareas. Por ejemplo: cómo se desempeñó una persona con excesivo protagonismo en la comisión de zapatillas grises o una persona muy tímida en el grupo de botas púrpura, etc.

Esta técnica también puede ser aplicada al trabajo personal, para tomar conciencia de la multiplicidad de opciones y tareas que tiene la acción y para ejercitar sus diferentes capacidades (flexibilidad, tolerancia, orden, concentración, etc.)



II. Dinámica de Liderazgo

El vuelo de los Gansos¹

Se lee la siguiente historia al grupo:

El próximo otoño, cuando veas a los gansos dirigirse hacia el sur para el invierno, fíjate que vuelan formando una “V”. Tal vez te interese saber lo que la ciencia ha descubierto acerca de por qué vuelan de esa forma.

Se ha comprobado que cuando cada pájaro bate sus alas, produce un movimiento en el aire que ayuda al pájaro que va detrás de él. Volando en “V”, la bandada completa aumenta por lo menos un 71% más su poder que si cada pájaro volara solo.

Del mismo modo las personas que comparten una dirección común y tienen sentido de comunidad, pueden llegar a donde lo deseen más fácil y rápidamente porque van apoyándose mutuamente.

Cada vez que un ganso sale de la formación, se siente inmediatamente la resistencia del aire, se da cuenta de la dificultad de hacerlo solo y rápidamente regresa a su formación, para beneficiarse del poder del compañero que va adelante.

Si nosotros tuviéramos el pensamiento de un ganso, nos mantendríamos con aquellos que se dirigen en nuestra misma dirección.

Cuando el líder de los gansos se cansa, se pasa a la formación y otro ganso toma su lugar. Obtenemos mejores resultados si nos turnamos para hacer los trabajos más difíciles.

Los gansos que van detrás graznan para alentar a los que van adelante, para mantener la velocidad. Una palabra de aliento produce grandes beneficios.

Finalmente, cuando un ganso se enferma o cae herido por un disparo, otros dos gansos salen de la formación y lo siguen, para ayudarlo y protegerlo. Se quedan acompañándolo hasta que muera y sólo entonces, los dos acompañantes vuelven a su bandada o se unen a otro grupo.

Si nosotros tuviéramos el pensamiento de un ganso, nos mantendríamos uno al lado de otro, apoyándonos y acompañándonos.

Luego se trabaja con el grupo las siguientes preguntas:

- ¿Qué nos enseña el vuelo de los gansos?
- ¿Qué objetivo persigue el ganso líder?
- ¿Qué siente el ganso líder al conducir su grupo?
- ¿Qué siente el grupo?

1. Adaptado de FOVIDA (2003). Módulo I Liderazgo y Desarrollo Humano



- ¿Podemos decir que se pueden formar varios líderes dentro de una misma organización? ¿De qué manera?
- ¿la forma como trabajamos en nuestra organización se parece al vuelo de los gansos?

Finalmente el facilitador complementa con lo siguiente:

- El liderazgo implica tener poder, influencia y disposición de los demás para aceptarnos como personas confiables, capaces de expresar lo que el grupo quiere y siente.
- Un líder debe ser: honesto, justo, tolerante, saber comunicarse, trabaja en equipo, resuelve conflictos, desarrolla proyectos, promueve iniciativas.

III. Dinámica de Resolución de Conflictos

Remover obstáculos

- Basándose en la realidad concreta del grupo (sus problemas, planes de trabajo, integrantes) se prepara material que apoye la identificación de los problemas.
- Se prepara de antemano una serie de preguntas básicas que permita ubicar los “obstáculos” que han habido para realizar el plan de trabajo o funcionamiento del grupo. Y, ya sea de forma individual o en grupo (según el número de participantes y tiempo) se deben responder de forma honesta y crítica. Por ejemplo:
 - ¿Qué defectos personales obstaculiza el logro de las metas?.
 - ¿Qué obstáculos vemos al interior del grupo que impide la realización de los programas que desarrollamos?
 - ¿Qué obstáculos externos impiden el logro de las metas?.
- Los grupos o personas escriben en las tarjetas sus opiniones. Una opinión por tarjeta.
- Se hace una clasificación de las tarjetas. Empezando por la primera pregunta y así sucesivamente.
- Una vez clasificada una pregunta, se ve cuál es el obstáculo central, lo mismo con las siguientes.
- Luego de la clasificación se pasa, utilizando la misma mecánica, a sugerir posibles soluciones a los obstáculos centrales.

Es importante que el facilitador fomente la discusión, aclaración y sustentación de las propuestas y problemas que se plantean.



H11: Cuestionario de evaluación de desempeño del articulador

Cuestionario

Fecha: _____

Red: _____

A continuación te presentamos unas preguntas acerca del desempeño del articulador de tu red. Por favor, responde con total sinceridad.

Preguntas	Siempre	Frecuentemente	Pocas Veces	Nunca
1. Apoya a la red en la elaboración de un autodiagnóstico				
2. Fomenta reuniones grupales para identificar la idea de negocio				
3. Participa en la elaboración del plan de negocios				
4. Busca asistencia técnica que ayude a elaborar el proyecto estratégico				
5. Brinda ejemplos de planes de negocio y proyectos estratégicos				

FASE 6

ACOMPañAMIENTO EN LA GESTIÓN DEL NEGOCIO



FASE SEIS

ACOMPAÑAMIENTO EN LA GESTIÓN DEL NEGOCIO

I. Metodología

1. Objetivo de la fase

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

2. Descripción de la fase

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

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

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





3. Pasos de la fase 6

Paso 1: Apoyo gerencial

Objetivo de este paso

Asegurar la gestión profesional del negocio de manera sostenible.

¿En qué consiste el apoyo gerencial?:

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

Para estos fines se requiere:

a. Sensibilizar a la red

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

¿Cómo lograr la sensibilización de la red?

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

b. Contratación del gestor de negocios

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



¿Cómo realizar la contratación del gestor de negocios (gerente)?

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

Herramientas disponibles

- H1. Pautas para la sensibilización sobre apoyo gerencial.
- H2. Perfil y funciones del gestor de negocios.



Portafolio de evidencias: Registro de actividades

- Registro de reuniones de sensibilización
- Términos de Referencia para el puesto de Gerente
- Registro de candidatos al puesto de Gerente
- Contrato de trabajo del Gerente



Paso 2: Soporte a la consolidación del negocio

Objetivo de este paso

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

¿En qué consiste este soporte?

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

a. Establecer un plan de monitoreo

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

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

¿Cómo ejecutar un plan de monitoreo?

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

b. Establecer un fondo de contingencias

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

¿Cómo utilizar el fondo de contingencias?

- Identificar junto con los productores los nuevos retos que se presentan en el negocio a través de las visitas realizadas.
- Seleccionar el principal reto que el negocio debe enfrentar para consolidarse.
- Diseñar una propuesta de inversión a través de la ficha de solicitud de apoyo. (H4)
- Reflexionar sobre la evolución del negocio cuando haya concluido la implementación del proyecto estratégico.



- Analizar la problemática que enfrenta el negocio; enfocar el problema en términos cuantitativos, por ejemplo ventas que se dejan de realizar.
- Presentar soluciones a los problemas del negocio.
- Detallar el presupuesto necesario para implementar la solución propuesta.
- Alentar a la red para que financie la mayor parte de las inversiones y gastos requeridos.

Herramientas disponibles

- H3 Reporte de Visitas.
- H4 Ficha de solicitud de apoyo.



Portafolio de evidencias: Registro de actividades

- Plan de monitoreo.
- Registro de visitas a las redes.
- Propuesta de inversión.
- Registro de gastos.





Paso 3: Formalización de la red

Objetivo de este paso

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

¿Cómo realizar esta formalización?

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

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

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

Herramientas disponibles

- H5 Pautas para formalización.



Portafolio de evidencias: Registro de actividades

- Organigrama
- Reglamento interno adaptado
- Registro de visitas a redes formalizadas



II. Áreas de responsabilidad y tareas del articulador

Componentes de la competencia general de un articulador en esta fase

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Gestión de Negocios	Diseña planes de negocio	Valora la gestión profesional del negocio
Monitoreo de proyectos de negocio	Diseña instrumentos de monitoreo	Valora la formalización del negocio
Planificación estratégica	Maneja herramientas de cálculo: calculadora.	Mantiene el respeto y la tolerancia por las personas
Contabilidad básica	Aplica entrevistas de evaluación de personal	Se comunica asertivamente
Fundamentos de selección de personal	Se relaciona con respeto con las personas	
Legislación tributaria		

Estrategias para lograr las competencias necesarias:

- a. Para desarrollar y elevar sus conocimientos el articulador deberá:
 - Estudiar los documentos relacionados a: legislación tributaria, planificación estratégica, contabilidad básica, gestión de recursos humanos.
 - Asistir a talleres de información y capacitación.
- b. Para desarrollar sus habilidades el articulador podrá realizar diversas actividades (ver H6):
 - Realizar sociodramas representando algún hecho o situación de la vida real para después analizar las causas y consecuencias.
 - Realizar lluvias de ideas para poner en común el conjunto de ideas o conocimientos de cada una de las personas sobre un tema y colectivamente llegar a síntesis o conclusiones.





- En papelógrafos escribir y/o graficar las ideas, opiniones o acuerdos de un grupo, de forma resumida y organizada.
 - Utilizar estrategias que ayuden a organizar y analizar información: cuadros sinópticos, mapas conceptuales, subrayado de ideas principales, tarjetas de ayuda memoria y otras.
 - Realizar dinámicas de organización y planificación que permita experimentar la necesidad de organizar el trabajo, el rol de cada uno de los miembros.
 - Realizar un trabajo colectivo y realizar una planificación seria del trabajo en forma participativa y democrática.
- c. Para mantener o mejorar sus actitudes el articulador deberá:
1. Realizar juegos de roles para representar las actitudes o las formas de pensar de cada persona. (H6)

Sistematización de la información

Para generar un espacio de aprendizaje, es necesario anotar lo experimentado en esta fase. Por eso, es importante responder a estas preguntas tomando en cuenta toda la información que se haya podido recoger y recordando todo lo vivido durante esta fase:

- a) ¿Quiénes participaron en esta fase?
- b) ¿Qué contribuciones o aportes realizó cada red involucrada?
- c) ¿Qué actividades les resultaron más fáciles y más difíciles, por qué, a qué creen que se debió?
- d) ¿Cuáles son las lecciones aprendidas en esta fase?

Anotar las respuestas y archivalas en su portafolio de evidencias.

Casos reales

Recoger los nuevos casos que van surgiendo en cada red, que enfatizan en el éxito del negocio al contar con un apoyo gerencial y al formalizar la empresa. Crear archivos donde relaten estas experiencias, incluir registros fotográficos.



Evaluación del desempeño del articulador

Evaluar el desempeño del articulador a través de un cuestionario (H11) que será aplicado a los integrantes de las redes del articulador, así como al propio articulador para que se autoevalúe. La institución de apoyo puede elaborar un informe sobre el desempeño del articulado, comparando los resultados obtenidos por él mismo y por los integrantes de las redes.



Herramientas disponibles

- H6 Guía de actividades para desarrollar habilidades del articulador-
- H7 Cuestionario de evaluación de desempeño del articulador.





III. HERRAMIENTAS DE LA FASE 6

H1: Pautas para la sensibilización sobre apoyo gerencial

Es importante que el articulador logre sensibilizar efectivamente a la red pues en la práctica se ha observado que muchas veces fracasan debido a que no cuentan con una buena administración. Por ello, es recomendable otorgar esta responsabilidad a un profesional. Sin embargo, es usual observar que los productores son resistentes a dar este paso y generalmente se presenta situaciones como las siguientes que generan que tiempo y dinero sean desperdiciados:

1. “No lo necesitamos”
La resistencia es total y el grupo de productores 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 que la red se desintegre por la falta de guía y administración.
2. Sí, pero que sea uno de nosotros
Puede darse el caso que los productores sean conscientes de la situación y decidan contratar a alguien que se haga cargo de la gerencia de la red y entonces se puede presentar el siguiente patrón de conducta “sí, pero que sea uno de nosotros”.

Los productores aceptan delegar la gerencia de la red en un gerente-administrador que sea miembro de la red. Generalmente la consecuencia es el surgimiento de una completa desconfianza hacia el socio gerente. El motivo de desconfianza más común es el pensar que el socio gerente administra “jalando agua para su molino”: y se presenta un conflicto de magnitud y la red puede sucumbir. Únicamente en los casos en que la red sobrevive al conflicto los productores presentan el siguiente patrón.

3. “Está bien lo contratamos, pero que no nos cueste mucho”
Los productores 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 estarán orientadas a incrementar las ventas y a mantener una cartera de cobranzas sana, lo cual es sumamente difícil para un candidato sin experiencia. Con esta situación la red también corre el peligro de desintegrarse por falta de una gerencia adecuada. Sin embargo si la red logra sobrevivir, generalmente se presenta el siguiente patrón.



4. “Está bien, contratamos a un profesional”

En esta fase los productores finalmente contratan a un gerente experimentado, que generalmente es capaz de realizar lo que no han podido lograr los productores de manera individual, por ejemplo vender en nuevos nichos de mercado.

Para evitar que aparezcan patrones inconvenientes se sugieren las siguientes estrategias:

1. Realizar pasantías a casos exitosos.

Una de las estrategias más efectivas para que los productores tomen conciencia de la importancia de contar con apoyo gerencial es que los mismos productores observen directamente los beneficios que se pueden obtener debido a la contratación de un gerente.

En ese sentido, el articulador deberá organizar una visita a una red que haya tenido una experiencia de articulación exitosa que pueda dar testimonio de los beneficios de contratar a un gerente. De esta manera la red observa y escucha de productores de su mismo entorno cómo el gerente contribuye al éxito del negocio y aprecia los beneficios. El articulador deberá procurar que la visita y las conversaciones que se realicen giren en torno a la siguiente pregunta: ¿Qué ha logrado el gerente que no habría podido hacer la red en su ausencia?

2. Presentación de testimonios.

Los testimonios de productores de redes exitosas permiten, al igual que las pasantías, que los productores escuchen de primera mano cuáles son los beneficios de contratar a un gerente.

Por ello, los articuladores deberán seleccionar a productores líderes o empoderados que puedan explicar claramente su experiencia a la red en proceso de articulación.

3. Evaluación de casos con apoyo gerencial vs. casos sin apoyo gerencial.

La comparación entre casos de redes con y sin apoyo gerencial permite que los productores en proceso de articulación conozcan los beneficios de contratar a un gerente. Además esta actividad ayuda a que conozcan qué es lo que podría pasar con la red en el caso que no contraten a un gerente.

Para ello, el articulador deberá evaluar y seleccionar 2 casos paradigmáticos que permitan alcanzar el objetivo propuesto.



4. Explicitar los beneficios de contar con un gerente.
Durante las reuniones grupales y la planeación y ejecución de las diversas actividades el articulador deberá explicar y discutir cuáles son los beneficios de contratar a un gerente; éstos son:
 - Acceso a nuevos mercados
 - Evaluación de las áreas problemáticas y propuesta de cambios
 - Gestión de la implementación de mejoras

5. Contratar al gerente durante la implementación del proyecto estratégico.
La mejor manera de sensibilizar a los productores es que ellos mismos experimenten los beneficios de contratar a un gerente. Por ello, se sugiere que la institución de apoyo contrate a un gerente durante la implementación del proyecto estratégico por un periodo temporal, condicionado a que más adelante se financie de manera decreciente

6. Explicar las diferentes formas de financiamiento y contratación de los gerentes.
Muchas veces, uno de los principales obstáculos para contratar a un gerente es que el negocio iniciado con la ejecución del proyecto estratégico todavía no es lo suficientemente rentable como para pagar a un gerente. Por ello, como estrategia de sensibilización, los articuladores deben explicar a las redes los diferentes métodos de financiamiento y contratación, así como explicar los problemas que buscan solucionar.

El método de financiamiento más recomendado se basa en que la institución de apoyo, en una primera etapa, financie de manera temporal (3 meses aproximadamente) la contratación del gerente y luego, co-financie de manera temporal y decreciente hasta que la red financie por completo. De esta manera, las redes tienen un periodo inicial donde observan y experimentan los beneficios de un gerente; luego, en la medida que el negocio se consolida las redes empiezan de manera creciente a solventar dicho gasto con los ingresos del negocio mismo.

En la contratación del gerente, puede establecerse primero un contrato por unos pocos meses de manera que sirva de periodo de prueba.

7. Incluir en el reglamento interno que habrá una etapa en la que se deberá contratar a un gerente.
El articulador debe comentar desde el inicio del proceso de articulación que habrá un momento en la vida de la red en el que será necesario contratar a un gerente. Por ello, sería importante que el articulador pueda lograr que los productores incluyan en su reglamento interno la contratación de un gerente.



H2: Perfil y funciones del gestor de negocios

I. Perfil y funciones del gestor de negocios

Para contratar al gestor de negocios adecuado es necesario empezar por elaborar los términos de referencia del mismo. En este documento se establece el perfil deseado, las principales funciones o tareas que realizará; y en general, las condiciones de la contratación. A continuación se detalla las principales partes que debe incorporar los términos de referencia del gerente de redes empresariales.

1. Antecedentes

En esta sección se coloca los antecedentes de la institución de apoyo.

2. Objetivo de la consultoría del Gestor de Negocios

En esta sección se coloca el objetivo del contrato de un consultor para la tarea de gestor de negocios, quien asesora a las redes empresariales promovidas por el programa o institución de apoyo en el manejo administrativo del negocio conjunto.

3. Lugar de la consultoría

En esta sección se coloca el lugar o sede de la consultoría. Se incluye también la necesidad de traslados a los lugares donde operan las redes.

4. Plan de trabajo del gerente

En esta sección se coloca las principales tareas o funciones del gestor de negocios. Ellas son:

1. Apoyo gerencial a las redes empresariales para mejorar los procesos y eliminar los cuellos de botella que se presenten en la ejecución del negocio. Se cubrirán, entre otros, las siguientes competencias:

1.1 Mejorar el manejo logístico y administrativo, que implica:

- Manejo de temas administrativo-contables: cotizaciones, aprovisionamiento de insumos, compras, control de calidad, rendiciones a SUNAT y a la institución de apoyo, entre otras.
- Seguimiento a la ejecución de actividades del proyecto según cronograma y presupuesto e moderadores de monitoreo.
- Apoyo a los integrantes de las redes para un adecuado registro de información sobre productividad, calidad y otros indicadores que permitan una medición periódica de los avances de acuerdo con los resultados esperados en el proyecto.
- Relacionamiento con el entorno institucional y con el sistema financiero de fomento.



1.2 Mejorar el proceso productivo, que comprende:

- Manejo técnico de la producción/cultivo, acopio/cosecha, transformación, empaque, mantenimiento de la higiene, entre otros.
- Propiciar el acceso a información con valor de uso para la red en el ámbito técnico - productivo.

1.3 Promoción comercial:

- Diseño de estrategias de promoción que evidencien las bondades del producto.
- Diseño de herramientas de promoción (escritas o audiovisuales).
- Relacionamiento con clientes actuales o potenciales.
- Aprovechamiento de las políticas de incentivos a proveedores
- Programas de fortalecimiento de capacidades, incentivos en precios, abastecimiento de insumos, mejora genética, equipos y herramientas, otros.
- Apoyo para la identificación de futuros negocios a emprender en la red.

2. Apoyo técnico a los articuladores y a el/la jefe/a de la institución ejecutora en la elaboración y revisión de documentos:

- Apoyo en la elaboración y/o revisión de los informes mensuales e informes de avance de proyectos estratégicos, entre otros documentos.
- Estas funciones deben expresarse en un plan de trabajo con cronograma definido.

5. Productos a entregar

En esta sección se coloca los productos que el gestor debe entregar. Se recomienda incorporar los siguientes:

- Análisis rápido de la situación del negocio de la red, utilizando como insumos tanto la observación e intercambio directo como la información provista por el programa.
- Plan de trabajo detallado, que defina clara y puntualmente las acciones y metas a conseguir en los ámbitos especificados en "Tareas a ejecutar en la consultoría" y priorizados a través del análisis rápido de la situación del negocio.
- Informe mensual de avance de consultoría, de acuerdo con el plan de trabajo.



6. **Calificaciones del consultor/Perfil del gerente**
 En esta sección se colocan las competencias o capacidades que debe poseer el gerente o en otras palabras el perfil solicitado. Se recomienda que el gerente posea las siguientes características:
 - **Formación**
 Profesional o técnico en Administración, Economía, Ingeniería Industrial o carreras afines; con experiencia profesional en administración de negocios.
 - **Conocimientos y habilidades**
 - Conocimiento del sector o sectores productivo en los que se involucrará.
 - Experiencia en gestión empresarial de un negocio: logística y distribución, desarrollo de producto, promoción y mercadeo, entre otras habilidades comprobadas en la práctica.
 - Interés por apoyar a nuevos emprendimientos de negocios.
 - Conocimiento del territorio.
 - Deseable experiencia en apoyo a gestión de micro empresas.
 - Facilidad para comunicarse con las personas mejor si conoce el idioma originario.
 - Facilidad para el trabajo en equipo.
 - Facilidad para el trabajo de campo.
 - Facilidad para redactar.
 - Facilidad para el manejo de herramientas informáticas.
 - Proactividad.
7. **Condiciones de trabajo**
 En esta sección se coloca las condiciones de la contratación. Se recomienda realizar un contrato inicial por tres meses; sujeto al cumplimiento de los términos de referencia y plan de trabajo acordado.
8. **Presupuesto**
 En esta sección se coloca el sueldo mensual otorgado y los beneficios a los que está sujeto. Por ejemplo, si se le otorgará viáticos, movilidad, o capacitaciones, entre otros. Se recomienda que el gerente reciba asesorías por parte de la institución de apoyo, relacionadas al conocimiento y manejo de técnicas para el análisis de cadenas productivas y al manejo de la metodología de redes empresariales.
9. **Supervisión de la consultoría**
 En esta sección se coloca quiénes serán sus supervisores directos e indirectos.
10. **Período del contrato**
 En esta sección se coloca el periodo de vigencia del contrato.



V. Principales conclusiones y comentarios:

VI. Acuerdos tomados y responsables:

VII. Fecha de próxima reunión:

Día y Hora: _____

Lugar: _____

Firma del Líder

Firma del Gestor
o Gerente



H4: Ficha de solicitud de apoyo

Programa de apoyo a la micro y pequeña empresa en el Perú - APOMIPE

Ficha de solicitud de apoyo

Red solicitante:	Nombre																																
Líder de la red:	Nombre																																
Ubicación:	Distrito, Provincia, Departamento.																																
Resumen de la propuesta de Apoyo:	Breve resumen que describa cuál es la solución a la problemática que enfrenta el negocio emprendido por la red.																																
Presupuesto:	<table> <tr> <td>Monto del proyecto</td> <td>USD</td> <td>XXXX</td> <td>(100%)</td> </tr> <tr> <td>Aporte de la Institución</td> <td>USD</td> <td>XXXX</td> <td>(X%)</td> </tr> <tr> <td>Aporte de la RED</td> <td>USD</td> <td>XXXX</td> <td>(X%)</td> </tr> <tr> <td>Aporte de OTROS (especificar)</td> <td>USD</td> <td>XXXX</td> <td>(X%)</td> </tr> <tr> <td>Numero de integrantes de la red</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aporte de la Institución por integrante</td> <td>USD</td> <td>XXX</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Inicio del proceso de articulación:</td> <td></td> <td>Mes y año</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tiempo de articulación (en meses)</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </table>	Monto del proyecto	USD	XXXX	(100%)	Aporte de la Institución	USD	XXXX	(X%)	Aporte de la RED	USD	XXXX	(X%)	Aporte de OTROS (especificar)	USD	XXXX	(X%)	Numero de integrantes de la red		X		Aporte de la Institución por integrante	USD	XXX		Inicio del proceso de articulación:		Mes y año		Tiempo de articulación (en meses)		X	
Monto del proyecto	USD	XXXX	(100%)																														
Aporte de la Institución	USD	XXXX	(X%)																														
Aporte de la RED	USD	XXXX	(X%)																														
Aporte de OTROS (especificar)	USD	XXXX	(X%)																														
Numero de integrantes de la red		X																															
Aporte de la Institución por integrante	USD	XXX																															
Inicio del proceso de articulación:		Mes y año																															
Tiempo de articulación (en meses)		X																															
Plazo de ejecución del proyecto (número de meses):	Se espera que el apoyo sea bastante puntual; por ello la ejecución del proyecto debe ser máximo, de tres meses.																																
Fecha de presentación de la ficha a la institución de apoyo:																																	

1. Descripción del Negocio

En esta sección se deberá describir cómo ha sido la evolución del negocio a partir que culminó la implementación del proyecto estratégico.

Se recomienda tener en cuenta el análisis de Porter y anexar información de evolución de las ventas, ingresos y costos del negocio.

2. Problemas enfrentados

En esta sección se debe describir la problemática que enfrenta el negocio. En particular, se recomienda enfocar el problema en términos cuantitativos, como por ejemplo, ventas que se dejan de realizar debido a un determinado problema.

3. Propuesta de Solución

En esta sección se deberá presentar la solución para enfrentar el problema del negocio.

4. Presupuesto

En esta sección se deberá presentar el presupuesto detallado necesario para implementar la solución propuesta.



H5: Pautas para la formalización

La formalización jurídica implica asumir responsabilidades tributarias y contables, que varían de acuerdo la figura jurídica escogida. En ese sentido, se muestra a continuación las ventajas y desventajas de dos formas jurídicas empresariales vigentes para formalizar las redes empresariales de productores agrarios. Estas formas jurídicas fueron propuestas para la formalización de redes empresariales luego de una investigación encargada al estudio de abogados Torres y Torres Lara.

Se han analizado las corporaciones y modalidades asociativas. Al analizar las corporaciones, han sido tratadas las sociedades anónimas, las sociedades comerciales de responsabilidad limitada, las asociaciones civiles y las cooperativas. En relación a las modalidades asociativas, han sido abordados los contratos de consorcio bajo la modalidad de consorcio o joint venture y las asociaciones en participación.

Para efectos tributarios se ha procedido a realizar un enfoque general aplicable a cualquier entidad, abarcando inclusive a las asociaciones, las cooperativas y a los contratos asociativos, incidiendo en las alternativas vigentes que podrían ser aprovechadas a efectos de optimizar la tributación, abordando también otros regímenes tributarios vigentes, que podrían resultar aplicables en cada caso.

De acuerdo a las características señaladas de cada una de estas formas se sugiere que las redes empresariales se constituyan de la siguiente forma:

- Celebrar un Contrato de Consorcio o Joint Venture sin contabilidad independiente, por medio del cual los productores agrarios comercialicen sus productos directamente a los consumidores finales, manteniendo los regímenes tributarios que los benefician. Este régimen es de carácter temporal con una duración de hasta tres años.
- Agruparse preferentemente bajo la modalidad de una Cooperativa que permita que indirectamente los productores agrarios preserven los beneficios tributarios de los cuales gozan, en la medida que la utilidad se genere en cabeza de los productores agrarios y no en la persona jurídica constituida.

A continuación se presentan los cuadros comparativos en cuanto a las características comerciales y tributarias.

Características comerciales de las diferentes formas jurídicas:

	Sociedad Anónima Ordinaria	Sociedad Anónima Cerrada	Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada	Asociación Civil Sin fines de Lucro	Cooperativa
Distribución excedentes	Se distribuyen dividendos (finalidad lucrativa)	Se distribuyen dividendos (finalidad lucrativa)	Se distribuyen dividendos (finalidad lucrativa)	No se distribuyen excedentes	Se distribuyen excedentes
Número de socios/ Asociados	Entre 21 y 750 socios	Entre 2 y 20 socios	Entre 2 y 20 socios	Ilimitado (salvo disposición contraria del estatuto)	Ilimitado
Plazo	Generalmente indefinido (puede ser determinado)	Indefinido			
Órganos	Junta General Directorio Gerente	Junta General Gerente Directorio (optativo)	Junta General Gerente	Asamblea General Consejo Directivo	Asamblea General Consejo de Administración Comité Electoral Comité de Educación Gerente
Cuentas Patrimoniales	Capital Social Reserva Legal Resultados Acumulados	Capital Social Reserva Legal Resultados Acumulados	Capital Social Reserva Legal Resultados Acumulados	Fondo Patrimonial	Capital Social Reserva Cooperativa Remanentes

Características comerciales de las modalidades asociativas:

	Consorcio	Asociación en participación
Personas Jurídicas	No	No
Formalidad	El contrato debe constar por escrito.	El contrato debe constar por escrito
Partes	Conсорciados	Asociante: titular del negocio o empresa. Asociado: aporta bienes o servicios
Actividad Empresarial	Cada una de las partes desarrolla la actividad que le corresponde y se vincula con terceros.	El asociante es quien realiza la actividad empresarial y se relaciona con los terceros. El asociado no.
Participación en ganancias y pérdidas	Las partes fijan libremente el porcentaje que les corresponderá.	Las partes fijan libremente el porcentaje que les corresponderá
Plazo de Duración	El que pacten las partes	El que pacten las partes

Características tributarias de las diferentes modalidades:

Obligación Tributaria	Sociedad	Asociación	Cooperativa	Joint venture con contabilidad independiente	Joint venture sin contabilidad independiente	Asociación en Participación
Impuesto a la renta	Régimen General: 30% de la renta neta. RER: 1.5% de los ingresos netos mensuales. No existe exoneración ni inafectación. NPSA: Aplicable si son productores no para comercializadores. RUS: No aplica a personas jurídicas. Reglas de valor de mercado y precios de transferencia aplicables.	Régimen General: 30% de la renta neta. RER: 1.5% de los ingresos netos mensuales. Exoneración: De reunir requisitos. NPSA: Aplicable si son productores no para comercializadores. RUS: No aplica a personas jurídicas. Reglas de valor de mercado y precios de transferencia inaplicables	Régimen General: 30% de la renta neta. RER: 1.5% de los ingresos netos mensuales. Podría sostenerse la inafectación. NPSA: Aplicable si son productores no para comercializadores. RUS: No aplica a personas jurídicas. Reglas de valor de mercado y precios de transferencia inaplicables	Régimen General: 30% de la renta neta. RER: 1.5% de los ingresos netos mensuales. No existe exoneración ni inafectación. NPSA: Aplicable si son productores no para comercializadores. RUS: No aplica a personas jurídicas. Reglas de valor de mercado y precios de transferencia aplicables	Se regulará bajo el tratamiento tributario aplicable al productor ASOCIANTE	Régimen General: 30% de la renta neta. RER: 1.5% de los ingresos netos mensuales. No existe exoneración ni inafectación. NPSA: Aplicable si son productores no para comercializadores. RUS: No aplica a personas jurídicas. Reglas de valor de mercado y precios de transferencia aplicables. ASOCIADO Se regulará bajo el tratamiento tributario aplicable al productor.
Impuesto general a las ventas	19% del valor de venta de los bienes. Exoneración dependiendo del producto (mango y leche cruda entera). RUS: No aplica a personas jurídicas. 19% del valor de venta de los bienes.	Exoneración del producto (mango y leche cruda entera). RUS: No aplica a personas jurídicas	19% del valor de venta de los bienes. Exoneración dependiendo del producto (mango y leche cruda entera). RUS: No aplica a personas jurídicas	19% del valor de venta de los bienes. Exoneración dependiendo del producto (mango y leche cruda entera). RUS: No aplica a personas jurídicas	Se regulará bajo el Tratamiento tributario aplicable al productor ASOCIANTE	Se regulará bajo el Tratamiento tributario aplicable al productor ASOCIANTE 19% del valor de venta de los bienes. Exoneración dependiendo del producto (mango y leche cruda entera). RUS: No aplica a personas jurídicas ASOCIADO Se regulará bajo el tratamiento tributario aplicable al productor
Compradores de pago	Facturas Boletas de venta Liquidaciones de compra Guías de remisión	Facturas Boletas de venta Liquidaciones de compra Guías de remisión	Facturas Boletas de venta Liquidaciones de compra Guías de remisión	Facturas Boletas de venta Liquidaciones de compra Guías de remisión Se regulará bajo el tratamiento tributario aplicable al productor	Facturas Boletas de venta Liquidaciones de compra Guías de remisión Se regulará bajo el tratamiento tributario aplicable al productor	ASOCIANTE Facturas Boletas de venta Liquidaciones de compra Guías de remisión ASOCIADO Se regulará bajo el tratamiento tributario aplicable al productor
Sistemas de adelanto en la Tributación	Detracciones: Sólo para el vendedor que renuncia a la exoneración de leche cruda entera y mango Percepciones: Aplicable en la medida que concurre nombramiento Agente de Percepción y bien sometido al sistema. Retenciones: Aplicable en la medida que el comprador sea Agente de Retención	Detracciones: Sólo para el vendedor que renuncia a la exoneración de leche cruda entera y mango Percepciones: Aplicable en la medida que concurre nombramiento Agente de Percepción y bien sometido al sistema. Retenciones: Aplicable en la medida que el comprador sea Agente de Retención	Detracciones: Sólo para el vendedor que renuncia a la exoneración de leche cruda entera y mango. Percepciones: Aplicable en la medida que concurre nombramiento Agente de Percepción y bien sometido al sistema. Retenciones: Aplicable en la medida que el comprador sea Agente de Retención.	Detracciones: Sólo para el vendedor que renuncia a la exoneración de leche cruda entera y mango Percepciones: Aplicable en la medida que concurre nombramiento Agente de Percepción y bien sometido al sistema Retenciones: Aplicable en la medida que el comprador sea Agente de Retención	Se regulará bajo el tratamiento tributario aplicable al productor	ASOCIANTE Detracciones: Sólo para vendedor que renuncia a exoneración de leche cruda entera y mango. Percepciones: Aplicable en medida que concurre nombramiento Agente Percepción y bien sometido sistema. Retenciones: Aplicable en medida que el comprador sea Agente de Retención. ASOCIADO Se regulará bajo el tratamiento tributario aplicable al productor
Bancarización	Exigible en el pago de obligaciones a partir de S/. 5,000 o US\$ 1,500 y desde el primer sol para los préstamos.	Exigible en el pago de obligaciones a partir de S/. 5,000 o US\$ 1,500 y desde el primer sol para los préstamos.	Exigible en el pago de obligaciones a partir de S/. 5,000 o US\$ 1,500 y desde el primer sol para los préstamos.	Exigible en el pago de obligaciones a partir de S/. 5,000 o US\$ 1,500 y desde el primer sol para los préstamos.	Exigible en el pago de obligaciones a partir de S/. 5,000 o US\$ 1,500 y desde el primer sol para los préstamos.	Exigible en el pago de obligaciones a partir de S/. 5,000 o US\$ 1,500 desde el primer sol para los préstamos.
Distribución de utilidades o excedentes	Si distribuye utilidades debe retener el 4.1%	No puede distribuir utilidades.	Si distribuye excedentes deber retener el 4.1%	Si distribuye utilidades debe retener el 4.1%	Se regulará bajo el tratamiento aplicable al productor	ASOCIANTE Si distribuye utilidades debe retener el 4.1% ASOCIADO Se regulará bajo el tratamiento tributario aplicable al productor.

Forma Jurídica Adoptada	Ventajas	Desventajas
Sociedad Mercantil	Comerciales: 1. Gestión muy ejecutiva. 2. Simplicidad en la transferencia del puesto de socio. 3. Simplicidad en la organización interna. 4. El socio tiene derecho a utilidades y a participar del patrimonio en caso de liquidación.	Comerciales: 1. Puede presentarse una concentración del poder. 2. Mayores gastos de constitución. 3. Transferencia de posición de socio más compleja y onerosa en el caso de SRL.
	Tributarias: 1. Posibilidad de optar por el RER34.	Tributarias: 1. No aplicación de NPSA35. 2. Aplicación de Precios de Transferencia (obligación de obtener utilidades). 3. Imposibilidad de optar por el RUS36
Asociación sin fines de Lucro	Comerciales: 1. Igualdad de los asociados 2. Carece de finalidad lucrativa. 3. Los asociados pueden transferir su condición de tales. 4. Continuidad en los cargos.	Comerciales: 1. Los aportes no son reembolsables. 2. Las utilidades no se distribuyen. 3. El patrimonio es irrepartible. 4. Mayor consenso en la toma de decisiones.
	Tributarias: 1. Sostenible la no aplicación de Precios de Transferencia 2. Posibilidad de sostener exoneración. 3. Posibilidad de optar por el RER.	Tributarias: 1. No aplicación de NPSA. 2. Imposibilidad de optar por el RUS 3. La no aplicación de los precios de transferencia es riesgoso. (obligación de obtener utilidades)
Cooperativa	Comerciales: 1. Igualdad de derechos y obligaciones entre socios. 2. Control Democrático (Directivos). 3. Los aportes pueden ser recuperados incluso con intereses. 4. Permite reintegrar el precio a favor de los socios en función de sus operaciones. 5. Cuenta Patrimonial obligatoria (Reserva Cooperativa) que brinda estabilidad. 6. Promoción obligatoria de la educación. 7. No tiene finalidad de lucro.	Comerciales: 1. La Reserva Cooperativa es irrepartible. 2. Todos los años deben efectuarse renovaciones en los cargos directivos. 3. Requiere de la existencia de 5 órganos permanentes. 4. Mayor consenso para la toma de decisiones.
	Tributarias: 1. No aplicación de Precios de Transferencia (No obligación de obtener utilidades). 2. Posibilidad de sostener inafectación. 3. Posibilidad de optar por el RER.	Tributarias: 1. No aplicación de NPSA (inocuo). 2. Imposibilidad de optar por el RUS
Contrato de Joint venture (con Contabilidad Independiente)	Comerciales: 1. Libertad en la regulación. 2. Cada parte mantiene la titularidad sobre su patrimonio. 3. No se crea una persona jurídica. 4. No requiere inscripción en Registros. Sólo que conste por escrito. 5. La finalización del contrato es simple.	Comerciales: 1. Es una relación temporal. 2. Responsabilidad solidaria de las partes en su vinculación con terceros.
	Tributarias: 1. Posibilidad de optar por el RER.	Tributarias: 1. No aplicación de NPSA. 2. Creación de una Persona Jurídica para efectos fiscales y por lo tanto, aplicable las normas de Precios de Transferencia. (obligación de obtener utilidades) 3. Imposibilidad de optar por el RUS.
Contrato de Joint venture (sin Contabilidad Independiente)	Comerciales: 1. Libertad en la regulación. 2. Cada parte mantiene la titularidad sobre su patrimonio. 3. Cada parte define los bienes o servicios que afectará al Consorcio. 4. No se crea una persona jurídica. 5. No requiere inscripción en Registros. Sólo que conste por escrito. 6. La finalización del contrato es sencilla.	Comerciales: 1. Es una relación temporal. 2. Responsabilidad solidaria de las partes en su vinculación con terceros.
	Tributarias: 1. Aplicación de las NPSA 2. No aplicación de Precios de Transferencia (No obligación de obtener utilidades) 3. Posibilidad de optar por el RUS. 4. Posibilidad de optar por el RER.	Tributarias: 1. Condicionamientos muy especiales para poder evitar la contabilidad independiente.
Contrato de Asociación en Participación	Comerciales: 1. Libertad en la regulación. 2. Cada parte mantiene su autonomía. 3. Aporte de bienes o servicios. 4. No se crea una persona jurídica. 5. No requiere inscripción en Registros. Sólo que conste por escrito. 6. La finalización del contrato es simple. 7. La responsabilidad del asociado está limitada a su aporte.	Comerciales: 1. Relación de carácter temporal. 2. Asociado no participa en la gestión del negocio.
	Tributarias: 1. Posibilidad de optar por el RER. 2. Posibilidad de optar (el Asociante) por el RUS	Tributarias: 1. No aplicación de NPSA. 2. Creación de una Persona Jurídica para efectos fiscales y por lo tanto, aplicable las normas de Precios de Transferencia. (obligación de obtener utilidades) 3. Imposibilidad de optar por el RUS 4. Ausencia de normatividad



H6: Guía de actividades para desarrollar habilidades del articulador

I. Sociodrama

Nos permite mostrar elementos para el análisis de cualquier tema basándonos en situaciones o hechos de la vida real. Es una actuación o representación en la que, a partir de un guión, con gestos, acciones y palabras se teatraliza un hecho concreto.

1. Escogemos un tema: debemos tener muy claro cuál es el tema que vamos a presentar, y por qué lo vamos a hacer en ese momento.
2. Conversamos sobre el tema: las personas que van a realizar el sociodrama dialogan un momento sobre lo que conocen del tema.
3. Hacemos la historia o argumento del sociodrama:
 - a. Ordenamos todos los hechos o situaciones que vamos a presentar
 - b. Definimos los personajes de la historia
 - c. Definimos a quién le toca representar cada personaje
 - d. Definimos los momentos y guión de la intervención de cada personaje
4. Finalmente se realiza la representación de la historia seleccionada
5. Con todo el grupo analizar la historia representada. Preguntarse, ¿Por qué? ¿Qué debió ser mejor? ¿Qué cambiar?

El sociodrama se puede utilizar para:

- Empezar a trabajar un tema, como diagnóstico, o para ver qué conocemos de un tema.
- Para ver un aspecto de un tema o problema, en el caso que queramos profundizar en uno de sus aspectos.
- Al finalizar un tema. En este caso ver qué hemos comprendido de lo trabajado, o a qué conclusiones hemos llegado.



II. Lluvia de ideas

- El facilitador debe hacer una pregunta clara sobre el tema a tratar. La pregunta debe permitir que los participantes puedan responder a partir de su realidad y experiencia.
- Luego, cada participante debe decir una idea a la vez sobre lo que piensa acerca del tema.
- La anotación de la lluvia de ideas puede hacerse tal como van surgiendo, en desorden, es bueno escribir una idea en una tarjeta y ponerla en un papelote; o escribirla en la pizarra. El objetivo es conocer la opinión que el grupo tiene de un tema específico; una vez terminado este paso se discute para escoger aquellas ideas que resuman la opinión de la mayoría del grupo, o se elaboran en grupo las conclusiones.
- Si el objetivo es analizar los diferentes aspectos de un problema, o hacer el diagnóstico de una situación, es importante ir anotando las ideas con cierto orden.
- Al final se obtendrán varias columnas o conjuntos de ideas que indicarán por donde se concentra la mayoría de las opiniones del grupo, lo que permitirá ir profundizando cada aspecto del tema a lo largo del diálogo.
- Variación: Lluvia de ideas con tarjetas; lo mismo que el proceso anterior, sólo que las ideas se escriben en tarjetas, una idea por tarjeta.





III. Generar consensos:

- Se escribe en los papeles ordenadamente y con letra grande y clara, los acuerdos a los que ha llegado un grupo sobre el tema en debate.
- Se puede pedir a los grupos traer escritos los problemas, ideas importantes, opiniones sobre algún tema y luego salir a exponerlos en plenaria llegando a acuerdos.
- Se puede utilizar para recoger las conclusiones sobre un tema.
- Se puede utilizar para planificar trabajos (actividad, fecha, responsables, recursos, etc.).





IV. Dinámica de organización y planificación

El objetivo de esta dinámica es identificar la importancia del trabajo colectivo, la planificación y la dirección del trabajo.

Procedimiento:

1. Se forman equipos de 5 a 8 personas.
2. En cada equipo, quien coordina nombra a un observador, el cual debe fijarse cómo se organiza el grupo para realizar el trabajo.
3. Se les dice que tienen 10 minutos para construir aviones, con papeles el equipo que tenga más producción es el que gana.
4. Terminado el tiempo se pasa a plenaria donde cada grupo muestra su "producción" y se ve cuál fue el ganador.
5. Empezando por el grupo ganador, cuentan cómo realizaron el trabajo, los problemas que tuvieron, etc. El facilitador va anotando en la pizarra o papelógrafo.
6. Una vez que el grupo dice cómo trabajó, el observador anota cómo vio trabajar al grupo (Hacer lo mismo en cada grupo).
7. Variación: se puede dar un tiempo adicional para que los grupos vuelvan al trabajo bajo las mismas condiciones con la indicación de corregir los aspectos que dificultaron el trabajo.
8. Finalmente, se pasa a una discusión en plenaria, partiendo de lo que se anotó previamente.

Esta dinámica sirve para:

- Analizar la importancia de la planificación, la dirección en un trabajo colectivo, la utilización de recursos, la división del trabajo.
- Relacionarlo con el trabajo colectivo, cómo compartir conocimientos, cómo planificar y organizar el trabajo y el valor que le damos a la crítica y autocrítica.





V. Juego de roles

Esta técnica se caracteriza por representar “papeles”, es decir los comportamientos de las personas frente a diferentes situaciones de la vida.

Ejemplos de roles o papeles:

- el individualista
- el autoritario
- el oportunista
- el microempresario
- el ama de casa
- el obrero
- el creyente
- el práctico, etc.

Pasos:

1. Escogemos el tema.
2. Conversamos sobre el tema; es mejor formar grupos y preparar bien cada papel; analizando los argumentos que cada personaje utiliza en la vida real.
3. Construimos la historia o argumento. Es importante que queden claros la actitud y formas de expresión que debe representar cada personaje.

El juego de roles se utiliza para:

- Los debates sobre diferentes formas de pensar.
- Para evaluar el papel o rol que tuvo alguna persona ante un hecho pasado y que permita ver claramente cómo actuó ante esta situación.
- Para aclarar problemas o situaciones que ocurren al interior del grupo. En este caso, los miembros del grupo “juegan” el papel de otro compañero, tal como lo ve en la realidad. Así el grupo se ve representado a sí mismo.
- La elección del gerente puede ser un tema a tratar primero mediante el juego de roles.

VI. Ejercicio de comunicación

Este ejercicio permite ubicar el papel que juega la comunicación tanto en las relaciones directas entre las personas como en la sociedad.

El ejercicio se titula: “Yo lo miro así”.

Recursos: 3 voluntarios y 1 libro.



Procedimiento:

- Se pide tres voluntarios para que salgan de la sala y se les explica el juego y sus reglas.
- El facilitador les pide que hagan una descripción objetiva de un objeto o un animal. Cada uno cuando entre al salón describirá para todos solo un aspecto o elemento del objeto o animal (el grupo no lo ve antes).
- Sucesivamente entran al salón los otros 2, uno por uno y describen otra parte del objeto.
- Al plenario se le pide que adivine a qué objeto o animal se están refiriendo los tres compañeros. Deben explicar qué cosa les hizo pensar que era el objeto que dijeron.
- Finalmente se presenta el objeto o animal, visto desde diferentes ángulos.

El facilitador debe mencionar lo siguiente:

- Se puede dar diferentes interpretaciones respecto de una misma cosa, dependiendo de cómo se le mire.
- El conocimiento o la comunicación parcial lleva a tener ideas equivocadas o paralelas.
- Ver cómo estos elementos se dan en la vida cotidiana: en las noticias, comentarios, chismes, opiniones, etc.
- Es importante tener una información completa y objetiva antes de emitir una opinión sobre algo o alguien.





H7: Cuestionario de evaluación de desempeño del articulador

Fecha: _____

Red: _____

A continuación te presentamos unas preguntas acerca del desempeño del articulador de tu red. Por favor, responde con total sinceridad.

Preguntas	Siempre	Frecuentemente	Pocas Veces	Nunca
1. Participas en el desarrollo constante de tu red				
2. Realizas seguimiento constante a tu red				
3. Te comunicas adecuadamente con los distintos integrantes de la comunidad				
4. Desarrollas estrategias para generar nuevos aprendizajes en los integrantes de tu red				
5. Participas en cursos y actualizaciones sobre temas relacionados al negocio de tu red				
6. Informas a la red sobre nuevas disposiciones legales o tributarias				
7. Coordinas el uso adecuado de espacio, tiempo y materiales de la red				
8. Gestionas apoyos adicionales según lo que requiera red				
9. Brindas retroalimentación permanente				
10. Promueves valores fundamentales que favorecen el clima organizacional de red				
11. Propicias la solución oportuna y efectiva de conflictos dentro de red				
12. Respetas las opiniones diferentes escuchándolas con atención y comprensión				

