

Promoción de **Redes Empresariales**

Metodología y caso práctico



APOMIPE

Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa

El Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú – APOMIPE es un programa de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la cooperación – COSUDE en convenio con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – MTPE. APOMIPE es operado en Perú por la fundación suiza INTERCOOPERATION y la ONG peruana MINKA.

Trabajamos desde abril de 2005 en los sectores artesanal y agropecuario, en zonas rurales y pequeños centros poblados. La ejecución en campo se realiza a través de aliados locales: Cedepas Norte en Cajamarca, Asodeco Perú en Cusco y el propio Minka en La Libertad.

La metodología Redes Empresariales representa una ruta de trabajo clara, precisa y detallada, con lineamientos y estrategias validados en el campo para cada paso del proceso de articulación de las redes empresariales.



El programa

Trabajamos con una adaptación propia de la Metodología de Formación de Redes Empresariales, desarrollada originalmente para América Latina y el Caribe por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial

Los principales protagonistas del programa son productores agropecuarios y artesanales que deciden articularse en redes empresariales en pos de un objetivo común de negocios, constituyendo actualmente 34 redes

Se cuenta con el respaldo de MINKA, ONG peruana con 20 años de experiencia en el fomento productivo y la articulación de redes empresariales, e INTERCOOPERATION, fundación suiza con 25 años de trabajo a nivel mundial en gestión de recursos naturales, economía rural y gestión local

¿Para qué formar redes empresariales?

La conformación de redes empresariales de productores agropecuarios o artesanales les permite mejorar su competitividad y poder de negociación.

De esta forma los productores incrementan sus ingresos y su bienestar, lo cual representa el camino propuesto por APOMIPE para contribuir a la reducción sostenible de la pobreza y desigualdad social en el Perú.

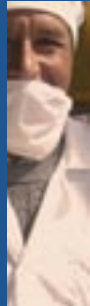
¿Por qué redes?

Las redes empresariales mejoran el acceso de los productores al mercado fomentando la articulación entre ellos y los grandes compradores, acercando la economía rural y la urbana

Las redes empresariales promueven la acción colectiva, el empoderamiento a través de procesos de cambio autoconducidos, e incrementan su poder de negociación e incidencia en políticas locales, regionales y nacionales

Las redes empresariales requieren y motivan una mejor colaboración entre el sector público y el sector privado a favor de las potencialidades económicas locales y regionales

Metodología de formación de redes empresariales



Para lograr la articulación de redes empresariales se identifican territorios y cadenas productivas con potencial de mercado, y se promueve en dichas cadenas la formación de grupos de productores con ganas de invertir tiempo y dinero en la realización de negocios conjuntos. Para ello es necesario desarrollar la confianza al interior del grupo, operar un fondo concursable que financie los proyectos de negocio de las redes, y co-financiar capacitaciones y asistencias técnicas adecuadas a los planes de mejora autodefinidos por las redes.



Para facilitar los procesos de involucramiento y cooperación entre los productores asociados en una red, la metodología involucra un articulador de parte del programa. El articulador es un facilitador del proceso, conocedor de la metodología de formación de redes empresariales y de la naturaleza del negocio de la red en formación, con cualidades profesionales y humanas que permiten motivar la cohesión de los productores, estimulándolos para que vayan generando confianza en hacer negocios juntos, comprometiéndose cada vez más en su proyecto de red y haciéndose auto sostenibles e independientes.



En el proceso de aplicación de la metodología se busca que las redes mejoren su formación técnica, la calidad del producto, el conocimiento de mercados, financiamiento, servicios y normatividad, así como su capacidad de intercambio y coordinación local de propuestas hacia políticas públicas favorables a sus negocios, a través de espacios de concertación existentes.



Los pasos

Fase 1

Análisis de territorios, cadenas y líneas de negocios

Las empresas exitosas se desarrollan dentro de cadenas productivas con potencial de mercado. Por ello se realizan análisis participativos de los territorios y las cadenas existentes en la zona de intervención, identificando los de mayor potencial de acuerdo con una serie de factores de éxito.

En la práctica



Tambolac

A cuarenta minutos de la ciudad del Cusco, en el distrito de Zurite, provincia de Anta, se encuentra la comunidad campesina de Tambo Real.

En septiembre de 2005 se detectó en la zona un considerable número de pequeños ganaderos que vendían su leche en su comunidad y en una feria local, y se observaron las condiciones apropiadas para empezar a trabajar en el lugar.

Factores de éxito

- Demanda:** ●
Presencia de compradores actuales y potenciales
- Oferta:** ●
Presencia suficiente de productores adecuados
- Entorno:** ●
Presencia de instituciones de apoyo
- Infraestructura:** ●
Presencia suficiente de infraestructura vial y de comunicaciones, así como de servicios básicos

Fase 2 Promoción y selección

En un proceso de auto-depuración y mediante charlas de sensibilización, el articulador identifica productores dispuestos a trabajar juntos por beneficios comunes.

Auto-selección

- Auto-depuración del grupo en base a una auténtica disposición a invertir esfuerzo, tiempo y dinero para mejorar
- Auto-identificación de una oportunidad conjunta de negocio para todo el grupo
- Ausencia de factores limitantes; como dispersión geográfica, oportunidad, heterogeneidad de tamaño, entre otros
- Surgimiento de un productor líder del grupo
- Existencia de aliados locales privados, estatales o de cooperación internacional

En la práctica



A través de una convocatoria abierta en la comunidad de Tambo Real, diez pequeños ganaderos se interesaron en iniciar el trabajo en red para incrementar la productividad de sus vacas y sus ingresos por venta de leche.

El articulador realizó reuniones de sensibilización en las que logró transmitir la lógica de negocios que promueve el programa. Fruto de esta sensibilización, seis fueron los pequeños ganaderos que finalmente decidieron constituir la “Red de Productores Lácteos Tambo Real”.

Antes de empezar a trabajar en red, ellos vendían su leche a intermediarios y en una feria sabatina local, sin acceso a mercados más grandes como la ciudad del Cusco, vendiendo poco cada uno y ganando muy poco por litro.

Fase 3 Generación de confianza y planificación de mejoras

En actividades de camaradería y pasantías a redes exitosas, empresas modelo y parcelas de cada miembro, el articulador facilita que el grupo visualice las ventajas de trabajar en red, establezca confianza entre los miembros y defina un objetivo común en torno al cual diseñe su plan de mejora.

Plan de mejora

- Actividades concretas en plazos específicos
- Responsables
- Recursos
- Indicadores de logros
- Fuentes financieras

A partir de este plan se inicia el co-financiamiento de capacitación y asistencia técnica para las mejoras planteadas, y se motiva a los productores para que regulen

sus operaciones y formalicen su red con un acta de instalación, un reglamento interno, una junta directiva y el establecimiento de un fondo de aportaciones que sirva como financiamiento parcial de pequeños gastos operativos, y más adelante para solventar pequeños proyectos.

En la práctica



Tambolac

Los seis pequeños ganaderos de Tambo Real que decidieron unirse fueron incrementando su voluntad y decisión para hacer realidad una oportunidad de negocio conjunto, aumentando la confianza entre los miembros. Crearon un reglamento interno, diseñaron un plan con las mejoras a implementar y se comprometieron a hacer un aporte semanal de cinco soles para un fondo común.

Como parte de su plan de mejoras, los productores intercambiaron sus expectativas y experiencias aprendiendo unos de otros, organizaron pasantías a la granja Kayra de la Universidad Nacional San Antonio Abad del

Cusco, realizaron en conjunto capacitaciones y mejoras técnicas, compra de insumos y equipamiento, aumentaron su volumen de producción y capacidad de satisfacción a mercados mayores.

Aprendieron que para incrementar sus ingresos y mejorar su calidad de vida, es muy beneficioso unirse y hacer negocios en conjunto, invertir tiempo, esfuerzo y recursos para lograr mejoras concretas tomando decisiones y haciéndose responsables de su propio proceso de cambio, dando los pasos necesarios cada vez con más ganas y confianza en el éxito.

Fase 4 Consolidación de confianza: proyectos piloto

El grupo identifica una mejora considerada en su plan de mejora, planteándola como proyecto piloto. Así la red gana experiencia mediante la gestión de pequeños proyectos, cuyos resultados ayudan a consolidar la confianza, prepararse para retos mayores, y obtener beneficios tangibles.

Los proyectos piloto pueden ser compras conjuntas, mejoras de infraestructura, introducción de nuevas tecnologías, promoción conjunta de marca, participación en ferias, entre otros de rápido beneficio.

Características de un proyecto piloto

- Baja inversión ●
- Resultados concretos en el corto plazo: no mayor de 3 meses ●
- Beneficios tangibles para la red en términos de promoción, costos, ingresos o productividad ●
- Permite consolidar la confianza de la red ●

En la práctica



Tambolac

Por decisión colectiva, la red realizó acertadas inversiones como la instalación de silos para almacenar el alimento de las vacas para la época seca y así mantener la producción estable todo el año; y la instalación de techos y pisos de cemento en las salas de ordeño para optimizar la higiene y calidad de la leche.

Ambos fueron proyectos de bajo costo y rápidos resultados en aspectos clave del negocio, llevados a cabo manejando responsablemente los recursos humanos, materiales y económicos disponibles.

Fase 5 Diseño e implementación del proyecto estratégico

Consolidada la confianza, la red inicia su planeamiento estratégico. Los productores analizan a profundidad la problemática y potencialidades internas y del entorno, y determinan un objetivo común de largo plazo que guía el diseño del plan de negocios y un proyecto estratégico.

Proyecto estratégico

Negocio
relacionado con su
actividad principal ●

Mejorar
significativamente
la competitividad de
la red ●

Inversión media ●

Plazo aproximado
de 1 año ●

En la práctica



Tras las primeras mejoras alcanzadas la red emprendió un proyecto más ambicioso, su proyecto estratégico. El objetivo fue conseguir un punto de venta en la ciudad de Cusco que les permitiera llegar directamente al consumidor final, vendiéndolo con mejor margen de ganancia. Bajo su nueva marca Tambolac, la red decidió y logró desde abril de 2007 vender su leche en el supermercado más importante de Cusco, Mega, que recibe más de 2,000 clientes por día. Para ello compraron un tanque de enfriamiento con dispensador y porongos para el transporte higiénico de la leche, contando con apoyo financiero parcial de APOMIPE. Así la red ofrece en dicho supermercado un producto diferenciado, leche fresca y natural a toda hora, sin preservantes. Venden actualmente 180 litros diarios a un sol con treinta céntimos, con mayor margen que en la venta al porongueo, que es de solamente ochenta céntimos por litro.

Fase 6 Acompañamiento en la gestión del negocio

Para que la nueva empresa sea independiente y sostenible, el articulador se retira gradualmente de la red y da paso a un gerente gestor de negocios co-financiado temporal y decrecientemente. La red analiza alternativas de formalización, designa responsabilidades internas e inicia la implementación del proyecto estratégico.

En la práctica



Con el objetivo claro de potenciar su marca y crecer más, la red de productores de la leche Tambolac contrató un gerente profesional, quien inició una serie de mejoras, entre ellas la promoción activa de su marca y de la leche que producen para vender a más consumidores. Tienen planes de mejorar sus envases, incrementar su inversión en promoción, poner más puntos de venta e incrementar su rentabilidad; y están tomando cada vez con más fuerza las riendas de su crecimiento.

Promoción de **Redes Empresariales**

Metodología y caso práctico



El Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú – APOMIPE es un programa de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación – COSUDE en convenio con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – MTPE. Su ejecución está a cargo de la alianza estratégica entre MINKA e INTERCOOPERATION.

APOMIPE utiliza la metodología “Redes Empresariales”, un esquema alternativo y novedoso basado en el empoderamiento y la cooperación entre micro empresarios o productores en torno a un objetivo común de negocios. Se busca así mejorar la competitividad y poder de negociación de las MIPE con miras a la reducción sostenible de la pobreza y de la desigualdad social en el país.