



Redes de empresas y cadenas productivas

Desarrollo de contenidos a cargo de:

GEISELLE VANESSA SÁNCHEZ MONGE

Programa de Estudios Rurales y Territorios (PERT) -
Facultad de Agronomía de la Universidad de San
Carlos (FAUSAC).



El presente documento forma parte de la Serie de
Materiales Didácticos para la Formación en
Desarrollo Local, elaborados en el marco del
Programa ConectaDEL a través de Fundación
DEMUCA en Centroamérica.

Fueron elaborados con el objetivo de brindar puntos
de debate iniciales en temas del desarrollo local desde
una mirada centroamericana, por ello sus autores son
investigadores y docentes de los países de la región.



El contenido es responsabilidad de las consultoras y
en ningún caso debe considerarse que refleja la
opinión o puntos de vista institucionales de la
Fundación DEMUCA-CONECTADEL.

ConectaDEL es el Programa para la Formación en
Desarrollo Económico Local con Inclusión Social en
América Latina y El Caribe, integrante de la Agenda
DEL, FOMIN miembro del Banco Interamericano de
Desarrollo.



Diciembre 2014

El presente documento forma parte de la Serie de Materiales Didácticos para la Formación en Desarrollo Local, elaborados en el marco del Programa ConectaDEL a través de Fundación DEMUCA. Fueron elaborados con el objetivo de brindar puntos de debate iniciales en temas del desarrollo territorial desde una mirada centroamericana, por ello sus autores son investigadores y docentes de los países de la región. Los contenidos del presente documento, no necesariamente expresan la opinión del Programa ConectaDEL.*

**ConectaDEL es el Programa para la Formación en Desarrollo Económico Local con Inclusión Social en América Latina y El Caribe, integrante de la Agenda DEL, FOMIN miembro del Banco Interamericano de Desarrollo.*

Redes de empresas y cadenas productivas

**Programa de Estudios Rurales y Territorios (PERT) -
Facultad de Agronomía de la Universidad de San Carlos
(FAUSAC)**

Geiselle Vanessa Sánchez Monge

ÍNDICE

Introducción	6
Objetivos de aprendizaje del módulo.....	6
Unidad 1. Introducción a las redes empresariales.....	7
Tema 1. Conceptualización de las redes empresariales.....	7
Tema 2. Beneficios de las redes empresariales.....	8
Tema 3. Tipo de redes empresariales.....	9
Unidad 2: Entorno de las redes empresariales.....	11
Tema 1. Entorno territorial – cadenas de producción	11
Tema 2. Entorno Sectorial.....	13
Unidad 3: Construcción de redes empresariales	16
Tema 1. Fases para la construcción de redes empresariales	16
Bibliografía	20

Introducción

El enfoque de redes empresariales y cadenas productivas evidencia las posibilidades que tienen las microempresas/pequeños empresarios/productores¹ de ser incluidos en los diferentes eslabones de las cadenas productivas al fortalecer sus sistemas de producción y alcanzar competitividad. Se tiene beneficios a través de las alianzas tanto de empresarios/productores con características similares y ubicados en un mismo eslabón de la cadena productiva (Redes horizontales) como entre empresarios/productores con diferentes características ubicados en eslabones diferentes de la cadena (Redes verticales), lo importante en todo caso es la generación de alianzas que permite mayor acceso a la información, economías de escalas, entre otros beneficios.

Para la construcción de redes empresariales es fundamental el análisis de la cadena productiva del bien o servicio que será objeto de la red, esto nos permite tener una visión general y un buen entendimiento de la realidad económica, de las oportunidades y limitaciones que ésta presenta. Lo anterior es complementado con el conocimiento del contexto institucional, que toma en cuenta las políticas, tratados comerciales, proyectos que pueden tener influencia en la red; la infraestructura; y otros elementos del contexto territorial que tienen una relación directa e indirecta con las posibilidades de aumentar la competitividad.

Se señala la importancia de la generación y consolidación de la confianza como factor que determina la construcción, permanencia y éxito de la red. A pesar de los beneficios que se derivan de formar parte de una red, muchos empresarios prefieren continuar trabajando de manera aislada si no tienen el suficiente conocimiento de los empresarios, como personas y su experiencia empresarial. La confianza no sólo se trabaja en las 6 etapas identificadas en la construcción de la red, sino de manera permanente a través de la elaboración y actualización de normas que rigen el comportamiento, funciones y deberes de los participantes de la red y otras estrategias en función del contexto particular de cada caso.

Objetivos de aprendizaje del módulo

- Adquirir conocimientos sobre redes empresariales horizontales y verticales así como de los beneficios que ofrece a los pequeños productores/empresarios formar parte de una red empresarial.
- Aprender acerca de qué elementos, externos e internos, deben ser evaluados para la construcción de una red empresarial con el fin de tener una visión integral de las oportunidades y limitaciones del entorno para la conformación y puesta en marcha de la red.
- Adoptar y poner en práctica los pasos y herramientas para la construcción de redes empresariales, centrándose en la generación y consolidación de la confianza entre los posibles integrantes de la red

¹ En el texto se utilizan como sinónimos: empresario, microempresa, pequeño empresario, pequeño productor.

Unidad 1. Introducción a las redes empresariales

Tema 1. Conceptualización de las redes empresariales

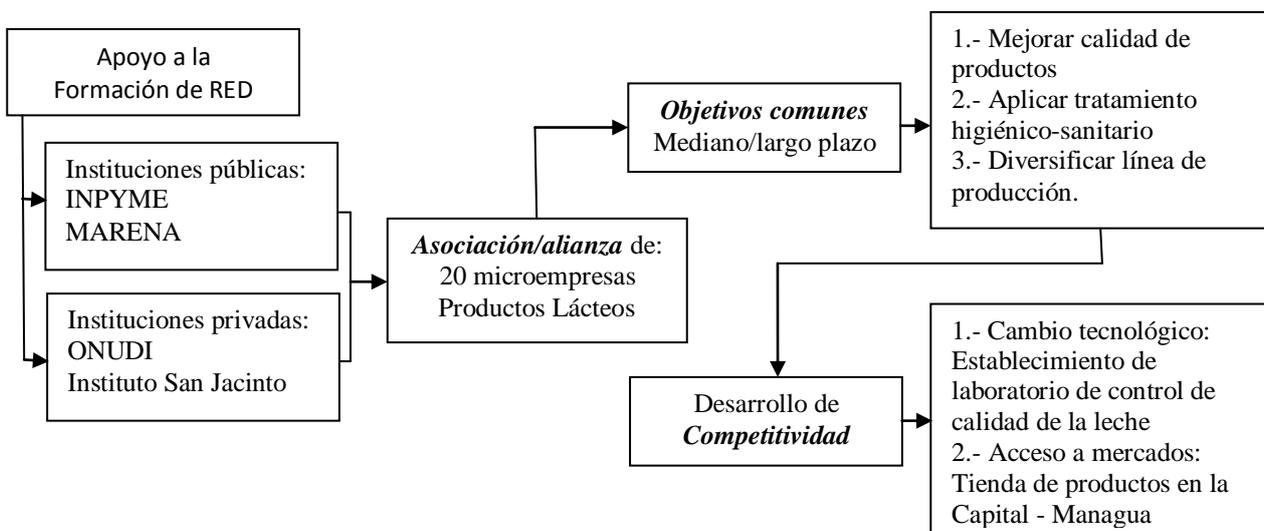
Las redes empresariales como herramienta para el desarrollo económico local están siendo impulsadas para enfrentar los retos actuales de las pequeñas empresas/microempresas en los mercados globalizados, es decir proponer de manera conjunta, entre varias microempresas, estrategias para ser más eficientes, dinámicos, productivos y elevar las posibilidades de éxito a través de la transformación de los sistemas productivos locales, con mayor acceso a conocimientos, innovaciones, tecnología entre otros aspectos.

¿Qué es una red empresarial?

Una red empresarial es la **asociación o alianza** estratégica permanente de un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes que se unen de manera voluntaria para alcanzar **objetivos comunes** en el mediano y largo plazo, orientados a alcanzar el desarrollo de la **competitividad** de las empresas participantes (López-Cerdán, 2003).

De acuerdo a la definición anterior presentamos el ejemplo de una red empresarial en Nicaragua: **La red de empresas de procesadores de productos lácteos de Boaco**, la cual se ha representado de manera gráfica en el Diagrama 1, integrada por 20 microempresas que procesan productos lácteos ubicados en el departamento de Boaco, Nicaragua. En este caso los empresarios de productos lácteos se encuentran localizados en un solo territorio, esto porque Boaco es uno de los dos departamentos del país (además del departamento de Chontales) donde se concentra la mayor producción de leche y sus derivados, este caso resalta el enfoque territorial de las redes empresariales ya que crea ventajas comparativas territoriales a través de la construcción de relaciones y alianzas entre diferentes sectores, estatales y/o privados, que permiten mejorar los sistema de producción (por ejemplo, mejoras en vías de acceso y otros bienes públicos locales). Sin embargo existen casos en los que las micro-empresas participantes pueden estar dispersas en varios territorios.

Diagrama 1. Empresas procesadoras de productos lácteos en Nicaragua



Fuente: Elaboración propia en base a *Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial*(ONUDI)/ Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM), 2008

La red de procesadores de productos lácteos para su formación recibió apoyo de instituciones públicas y privadas, pero ésta no es una condición necesaria para el desarrollo de una red debido a que hay otros casos en los cuales son los mismos microempresarios, asesorados por un facilitador, quienes dan inicio a la red y logran posteriormente su consolidación. Se habla de consolidación de la red, porque una de las características de las redes empresariales es que son PERMANENTES, se plantean objetivos de mediano y largo plazo los cuales se van redefiniendo a partir de los cambios en el contexto social, económico, político o ambiental o bien al ser alcanzado un objetivo a mediano plazo.

Para la red de procesadores de productos lácteos el Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos de América (DR CAFTA) fue visto como una oportunidad para acceder al mercado internacional, pero ésta oportunidad se evaluó como viable posteriormente a haber alcanzado y tener acceso al mercado local (departamento de Boaco) y extenderse a la capital (departamento de Managua), de manera que ya pueden iniciar un nuevo proceso de reestructuración de su sistema de producción incorporando tecnología y mejorando la calidad de sus productos de manera que puedan cumplir con los estándares/normas exigidas por el mercado internacional.

Siendo un micro-empresario o pequeño productos de productos lácteos y sus derivados era imposible pensar que en algún momento pudieran tener acceso al mercado internacional, por lo que aquí se vuelve cierta el hecho de que “El principal problema del las empresas pequeñas no es que sean pequeñas sino que estén AISLADAS.”

Tema 2. Beneficios de las redes empresariales

Las redes empresariales tienen como objetivo central y beneficio para las microempresas que participan en alianzas de redes empresariales, que éstas puedan ser:

1.- Competitivas: Con el ejemplo mostrado anteriormente, la red de procesadores de productos lácteos en Boaco, hemos visto que a través de mecanismos para mejorar la calidad de sus productos, la diversificación de la producción, cambios tecnológicos y en sus sistemas de producción local se han podido ir abriendo espacios en los mercados de productos lácteos ya establecidos.

¿Qué es competitividad?

Competitividad es una organización empresarial o de una cadena productiva que consiste en su capacidad para mantener o incrementar su presencia en el mercado, o de abrir nuevos mercados, basándose para ello en el aumento de la eficiencia en la utilización de los factores productivos (productividad) y la eficiencia en el acceso a los elementos de información estratégica de mercados y competidores, en la calidad y diferenciación de los productos, y en la capacidad de adaptación a situaciones cambiantes en dichos mercados (Albuquerque, 2010).

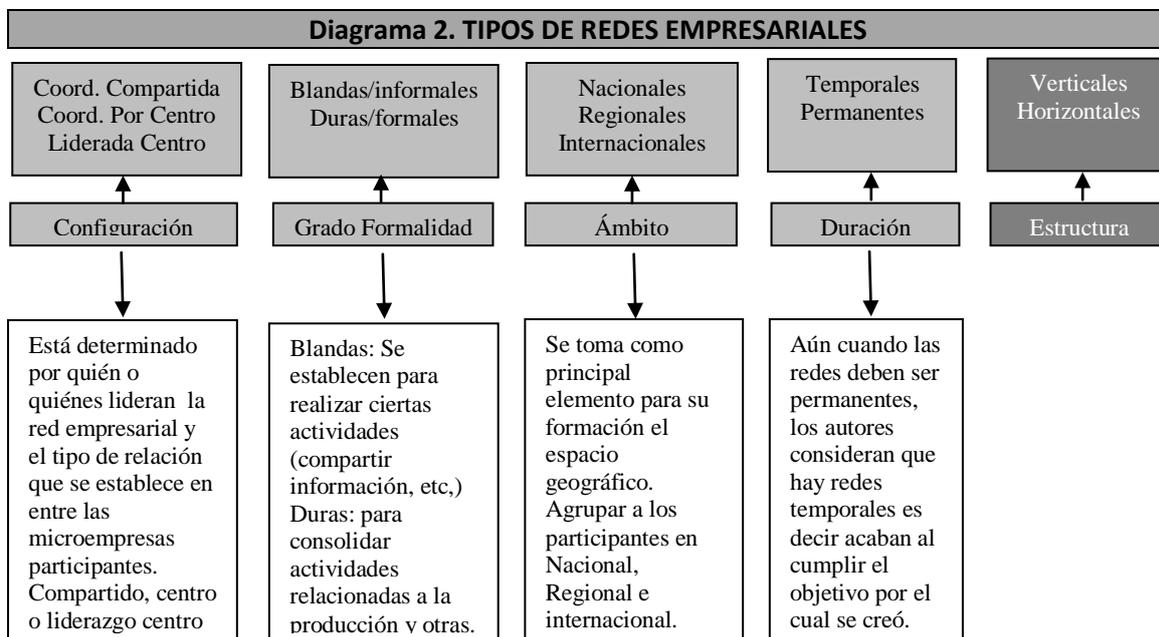
2.- Alcanzar una estructura de empresa grande, lo que implica que la red tiene, de acuerdo a Dini (2010) y López-Cerdán (2003):

i) La oportunidad de reducir sus costos en la compra de insumos, acceder a mercados e incorporar tecnología que aumente la productividad, esto se da porque al tener la red, altos volúmenes de compra de insumos y disponibilidad de producción, adquiere mayor poder de negociación con los clientes y proveedores, por el volumen de compra de insumos pueden dar mejores precios y de igual forma con el acceso a mercados, al tener grandes volúmenes de producción la red tiene la capacidad de abastecer la demanda de sus nuevos clientes, entre los que están los supermercados. A estos dos aspectos se les denomina “economía de escala y mayor poder de negociación”.

ii) Acceso a la información, a través de intercambios de experiencias e información en las redes empresariales es posible tener un aumento de las capacidades de captar, seleccionar y utilizar eficientemente la información, además permiten compartir conocimientos y recursos para su desarrollo en el entorno actual. En estos dos aspectos se resumen algunos de los beneficios que tienen las microempresas a través de las redes.

Tema 3. Tipo de redes empresariales

Las redes de producción se caracterización de acuerdo a diferentes criterios, si bien en el Diagrama 2 se describen 5 de ellos, es necesario aclarar que no son los únicos pero si los más conocidas. A continuación hace mención de las redes empresariales por su tipo de configuración, grado de formalización, ámbito en el cual se desarrolla la red, duración y su estructura. En el diagrama se diferencia la característica de “estructura” debido a que en este manual nos centramos en el estudio de este tipo de redes que están vinculados con los actores de las cadenas productivas.



Fuente: Elaboración propia en base a Fonseca, et.,al, 2007; López-Cerdán, 2003

Las redes empresariales de tipo estructura se caracterizan porque las pequeñas empresas/microempresas se organizan y realizan alianza de acuerdo a sus características y el lugar que éstas ocupan (productor, intermediario, transformar, comercialización de productos) en las cadenas productivas, las cuales pueden ser entre las mismas microempresas o bien entre una empresa grande y varias microempresas. Se distinguen dos tipos: las redes

empresariales horizontales y las redes empresariales verticales. Si bien la construcción de redes se da entre empresarios, pequeños-grandes, el Estado a través de sus políticas e instituciones no debería estar ausente en el fomento de la competitividad y el desarrollo de los sistemas económicos productivos que dinamizan los territorios.

Red Empresarial Horizontal: Esta red es una modalidad de cooperación entre empresarios independientes que producen un mismo bien y en cantidades similares y cooperan entre sí para alcanzar objetivos comunes que no podrían lograr de manera aislada. Por ejemplo, varios productores de maíz se asocian para lograr la reducción del costo por la compra de insumo o para comercializar a mejor precio su producción. Es una red en la cual no hay jerarquía, todos tienen el mismo poder de decisión e intervención en las decisiones.

Diagrama 3. Estructura de una red empresarial horizontal



Red Empresarial Vertical: Esta red se conforma a través de la alianza entre grandes y pequeñas empresas, las cuales se ubican en diferentes lugares de la cadena, por ejemplo la empresa grande podría ser cliente que utiliza la materia prima producida por las empresas pequeñas proveedoras para la transformación de la misma, pero también podría ser a la inversa, que la empresa grande sea la proveedora y la pequeña empresa la cliente. En las redes verticales la relación es jerarquía, de manera que la construcción y funcionamiento de las redes están regidas por las condiciones de las empresas grandes, pese a ello subsiste una dimensión participativa y de consenso similar a las redes horizontales en las cuales se realizan diálogos entre las grandes y pequeñas empresas para discutir ejes estratégicos del proceso de construcción de estas alianzas.

Diagrama 4. Estructura de una red empresarial vertical



En el caso de las redes verticales, puede darse que existan los dos tipos de red, la vertical liderada por la empresa grande y paralelo a ella la horizontal integrada por las pequeñas

empresas proveedoras. El interés por realizar este tipo de alianza es, para las pequeñas empresas, tener acceso a nuevos mercados y tecnología de procesos y de producción, información, conocimientos y estándares. En el caso de las grandes empresas su interés radica en el desarrollo de proveedores lo que implica que éstas se puedan dedicar a actividades más rentables (Dini, 2010).

Preguntas de las Unidad 1

De acuerdo a la situación de su lugar de origen

- 1.- ¿Cuál es el potencial de iniciar una red empresarial?
- 2.- ¿Qué otros beneficios se podrían generar con la creación de una red empresarial?
- 3.- ¿Qué tipo de red considera importante desarrollar en tu territorio?

Ejercicio Unidad 1

1.- Identifique una red empresarial de su territorio o conocida

Responda

- 1.- ¿Qué características tiene la red empresarial identificada?
- 2.- ¿Qué beneficios tiene la red empresarial identificada a los participantes de dicha red?
- 3.- ¿En qué tipología ubica a la red empresarial identificada?

Unidad 2: Entorno de las redes empresariales

Tema 1. Entorno territorial – cadenas de producción

Para la construcción de las redes empresariales es necesario conocer en detalle el entorno territorial y sus implicaciones para la red, esto significa poner atención a la estructura, potencialidades y limitaciones de la cadena productiva no solamente de cada productor sino del conjunto de productores que integran o integrarán la red empresarial. Con esta información se obtiene un análisis de cuál es la posición que tendría la red en relación a los demás actores económicos del contexto que no son parte de ésta.

1.- Análisis de la cadena – Mapeo de la cadena

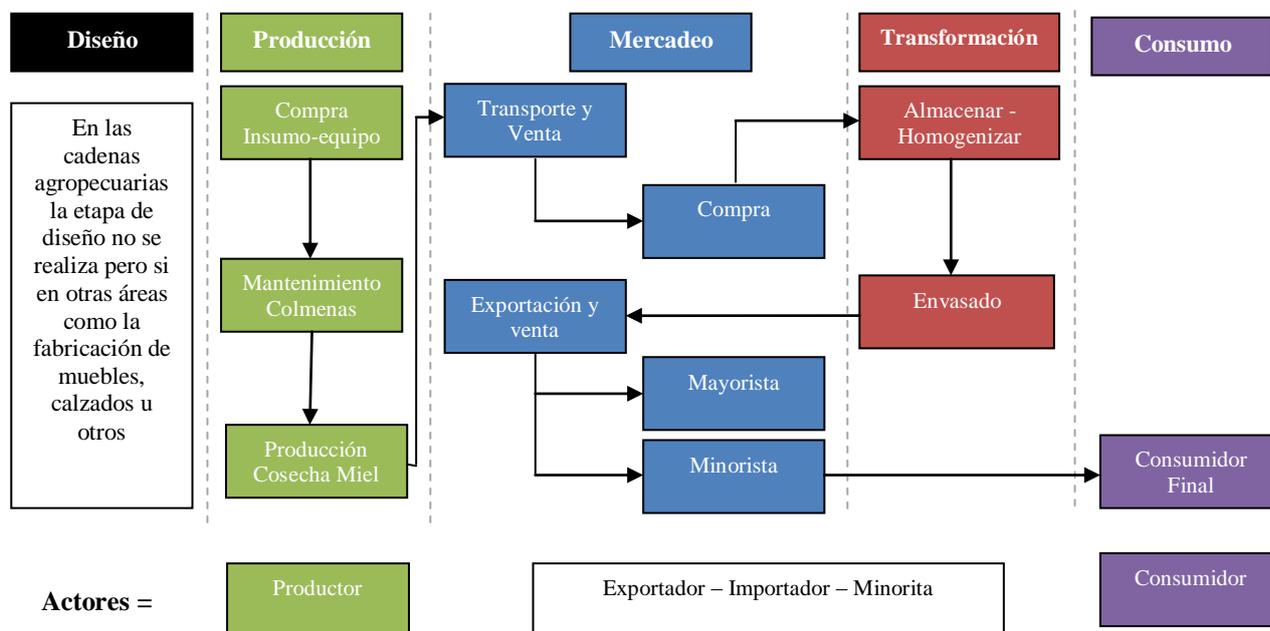
El primer paso es tener claro qué es una cadena productiva y cómo se estructura. En relación a la estructura es necesario realizar un mapeo de la cadena productiva, que es la construcción de un esquema en la que se identifican los eslabones del ciclo productivo, los actores que intervienen en el proceso y la relación que los actores tienen entre ellos y con el ciclo productivo, como es el caso del Diagrama 5, con el ejemplo de la producción de Miel en El Salvador.

¿Qué es una cadena productiva?

Se entiende por cadena de producción el conjunto de operaciones de producción y agentes económicos que participan directamente desde el abastecimiento de insumo, la producción, transformación, mercado hasta el usuario o consumidor final (Jansen y Torero, S/F).

El mapeo de cadena del diagrama 5, es una simplificación del mapeo presentado por los apicultores de El Salvador, pero ilustra claramente los diferentes eslabones del ciclo productivo de la miel, y los actores que intervienen en cada etapa del ciclo.

Diagrama 5. Mapeo de la cadena productiva de la miel en El Salvador



Fuente: Modificado de Pohl, 2008

Herramienta: Mapeo de la cadena productiva

1.1.- Identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la cadena productiva: El análisis FODA tiene el potencial de identificar i) cuáles son los puntos fuertes de la cadena y dónde es posible seguir trabajando, por ejemplo para incorporando tecnología y lograr mayor competitividad; y ii) permite detectar los puntos débiles en los cuales es necesario establecer estrategias que permitan un mejor funcionamiento. En este punto es importante mencionar que para efectos del análisis de la cadena es necesario tener un FODA para la cadena en su conjunto y otro para cada uno de los eslabones. En la matriz se presenta el análisis para la cadena de vegetales orientales en República Dominicana, que incluye a 2,516 productores de estos vegetales en el territorio nacional, claramente no es una sola red empresarial pero nos es útil como ejemplo que analiza la cadena productiva en su totalidad.

Matriz FODA

Producción primaria de la cadena de vegetales orientales en República Dominicana

Fortaleza	Oportunidades
<p>En las principales zonas de producción de vegetales orientales gozan de suelos en óptima calidad.</p> <p>Existencia de una estructura institucional de asistencia técnica, investigación y capacitación para el manejo del cultivo y comercialización del producto.</p> <p>Existen grandes nichos de mercados, lo que facilita una buena demanda de los vegetales orientales para las cadenas de supermercados de destino.</p>	<p>La producción de vegetales orientales contribuye al producto interno bruto del sector agrícola y genera fuentes de empleo.</p> <p>La apertura comercial puede contribuir a la reducción de los insumos de producción.</p> <p>Creación de nuevos tipos de organización de productores.</p> <p>Establecer vínculos más estrechos y alianzas comerciales entre productores, exportadores e importadores.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Los productores tienen deficiencia al cumplir con los requerimientos que exigen los países importadores, quienes a cada momento incorporan regulaciones que garanticen la calidad e inocuidad de los vegetales orientales.</p> <p>Escasos recursos financieros disponibles para la producción en condiciones competitivas proveniente del sector público como privado.</p>	<p>Los costos de producción impactan de manera negativa sobre los márgenes de beneficios de los productores de vegetales orientales.</p> <p>Incumplimiento de las normas de manejo y sistema de inocuidad de los vegetales exportados.</p>

Fuente: SEA et.,al, 2007: 51-52

Herramienta: Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Los puntos antes expuestos no son los únicos que deben ser tomados en cuenta para el análisis de la cadena, pero sí de los más importantes. Para ampliar esta información y conocer más bibliografía remítase a la sección “Lectura Recomendada” de este manual.

Tema 2. Entorno Sectorial

Además de la información sobre la dinámica de la cadena productiva es importante tener en cuenta el entorno o contexto en el cual se desarrolla la actividad productiva, la cual tiene que ver con el cambio o aprobación de una nueva política nacional o internacional, la infraestructura del territorio donde opera la red empresarial, las condiciones ambientales y otras características del territorio (disponibilidad y grado de calificación de la fuerza de trabajo, condiciones sociales en el territorio y otras), que se desarrollan en las siguientes líneas.

1.- Políticas o programas nacionales e internacionales (marco jurídico y regulatorio)

Los procesos productivos se ven afectados por las políticas de manera positiva, como puede ser incentivos a la producción a través de la reducción de tasas de interés a los productores de

cacao en el país; o negativa cuando se permite por ejemplo la importación de maíz a un costo y precio menor que el nacional. Algunas políticas pueden ser de beneficio en el corto plazo pero en el mediano o largo plazo podrían perjudicar a los productos si éstos no tienen la capacidad de elevar su competitividad.

Para hacer una evaluación de las implicaciones de políticas, tratados o programas se debe identificar: qué política, cuál es su contenido y cuáles son las posibles implicaciones, para ello, a través de revisión bibliográfica y entrevista a experto se puede obtener la información necesaria y llenar la matriz. En la siguiente matriz se presenta un ejemplo de implicaciones que han tenido los tratados comerciales y programas en Honduras, República Dominicana, Guatemala y Costa Rica.

Matriz de implicaciones de políticas y tratados en cadenas productivas

País	Política/tratado	Descripción	Implicación
Honduras	Tratado de Libre Comercio Estados Unidos - Centroamérica (CAFTA)	Acuerdos comerciales para diferentes productos entre ellos los agrícolas, dichos acuerdos se dan entre Estados Unidos y Centroamérica.	Cultivo: Frijol Corto Plazo: Obliga a los productores de frijol elevar la competitividad Largo Plazo (15 años): Si los productores nacionales de frijol no son competitivos, con la importación de frijol con arancel 0 perderán su mercado.
			Cultivo: Palma Africana Corto Plazo: Los derivados, manteca y aceite de cocina mantendrán sus tasas los primeros 10 años. Largo Plazo: Los derivados, manteca y aceite de cocina a partir del año 11 los aranceles de importación se reducirán.
Costa Rica, Guatemala, República Dominicana	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) promueve erradicar el uso de Bromuro de Metilo	Para la erradicación del uso el PNUD estableció un programa con un fondo de US\$4,800,000.00 distribuidos entre los productores que dejen de utilizar el bromuro.	Cultivo: Melón Eliminar el uso de Bromuro de metilo modifica aspectos productivos de la cadena de melón pero a la vez reduce el daño ambiental puesto que el uso de este químico destruye el ozono.

Fuente: Sanders et.,al, 2006; Díaz y Sandí, 2007

2.- Disponibilidad de infraestructura

Para que la red pueda ser competitiva es importante que haya infraestructura óptima, que va desde las vías de acceso para sacar la producción, la disponibilidad de servicios básicos como agua potable y electricidad hasta elementos que son responsabilidad directa de los productores como el establecimiento de sistemas de riego. Para evaluar este aspecto se establece una matriz en la cual se detalla la infraestructura existente, el estado en el que se encuentra, quiénes son los usuarios, qué institución está a cargo del mantenimiento y cuál es su impacto en la competitividad de la cadena productiva de la red. Para obtener esta información es necesario realizar una revisión bibliográfica y observación de campo del área donde se ubica la red empresarial.

Matriz de la infraestructura de la cadena productiva (ejemplo)

Infraestructura	Estado	Usuario	Institución	Impacto
Vías de acceso para sacar la producción de hortalizas.	En óptimas condiciones.	Los habitantes y pequeños productores.	La comunidad da mantenimiento a los caminos.	Permite sacar a tiempo la producción.
Servicio básico: Electricidad y la producción de hortalizas.	Insuficiente: Acceso por pocas horas al día.	Los habitantes y pequeños productores.	Empresa privada.	No tiene impacto pues no se necesita para el proceso.

3.- Características de la comunidad territorial

Dentro del análisis del entorno sectorial no es posible obviar otras características del territorio/localidad donde se establecen los empresarios/productores de la red empresarial pues esto tiene importantes implicaciones en el desarrollo de la competitividad. Con ello estamos mencionando por ejemplo, el mercado de trabajo, el sistema de salud, sistema educativo, formación de recursos humanos, oferta territorial de servicio de desarrollo empresarial, sistema de investigación y desarrollo para la innovación local, sistema de acceso al crédito, sistema fiscal y la existencia de una cultura emprendedora (Dini, 2010).

Preguntas de la unidad 2

¿Qué elementos del entorno territorial es necesario tener en cuenta para la construcción y funcionamiento de la red empresarial?
 ¿Cuál es el papel que juega el entorno sectorial en las posibilidades de éxito de la red empresarial?
 ¿De qué infraestructura productiva dispone en su territorio y de cuál no para que la cadena productiva sea más competitiva?
 ¿Cuáles son las principales limitaciones que enfrenta la cadena productiva de su red para ser más competitivos y exitosos en el funcionamiento de esta?

Ejercicio de la unidad 2

Realice un mapeo de la cadena productiva de la cual participa e identifique:

- 1.-Las principales fortalezas y eslabones que pueden mejorarse con tecnología.
- 2.-Las principales limitaciones/cuellos de botella que enfrenta y sus posibles soluciones.
- 3.-El tipo de relación que se ha construido en el funcionamiento de la cadena.
- 4.-Cómo ha sido afectada de manera positiva o negativa por políticas nacionales e infraestructura.

Unidad 3: Construcción de redes empresariales

Tema 1. Fases para la construcción de redes empresariales

Teniendo en cuenta la información generada a través del estudio del entorno sectorial y entorno territorial, se inicia el proceso de construcción de redes empresariales el cual habitualmente consta de 6 fases: 1) promoción de la red empresarial, 2) conformación de la red empresarial, 3) generación de confianza dentro de la red empresarial, 4) elaboración del proyecto piloto, 5) elaboración de estrategia de largo plazo y 6) seguimiento (Ver Diagrama 6). La construcción de dicha red está a cargo del articulador, el cual puede ser una persona externa a las empresas pero que tenga conocimiento del sector económico al que pertenecen las empresas (entorno sectorial y territorial) o bien puede ser uno de los empresarios/productores con el mismo conocimiento.

Diagrama 6. Fases del proceso de construcción de redes empresariales



Fuente: Elaboración propia en base a ONUDI/UNIFEM, 2008; Baldwin et.,al, 2008

Fase 1: Promoción de la red empresarial

La fase 1 es el primer acercamiento entre el articulador de la red empresarial y los potenciales empresarios que conformaran la red. El objetivo de esta fase es presentar a los empresarios, a través de ejemplos de otras experiencias:

- 1.- ¿Qué es una red empresarial?
- 2.- ¿Cómo funciona una red empresarial?
- 3.- ¿Qué beneficios/ventajas les podría traer formar parte de una red empresarial?

Esta actividad la realiza la persona que articula la red mediante charlas de sensibilización/reuniones en las que participan los potenciales empresarios que han sido previamente identificados por el articulador. Para realizar esta pre-selección es necesario conocer aspectos económicos y de estructura de la empresa.

Fase 2: Conformación del grupo de trabajo

De las empresas pre-seleccionadas y otras que no habían sido identificadas pero que han mostrado interés por la red, en la fase 2 se realiza un segundo proceso de selección en el cual se debe tomar en cuenta: el interés en participar, disponibilidad e interés para invertir esfuerzo, tiempo y dinero en sus propios procesos de mejoras. Por ejemplo:

Empresas potenciales para Red	Criterios de selección (Objetivo: Selección de empresas con oportunidades de negocios y menores costos de transacción)			
	Interés de pertenecer a red	Disponibilidad en invertir	Compartir experiencias	Cambio sistema de producción
Empresa 1				

Empresa 2				
Empresa 3				
Empresa 4				
Empresa 5				

■ Alto

■ Medio

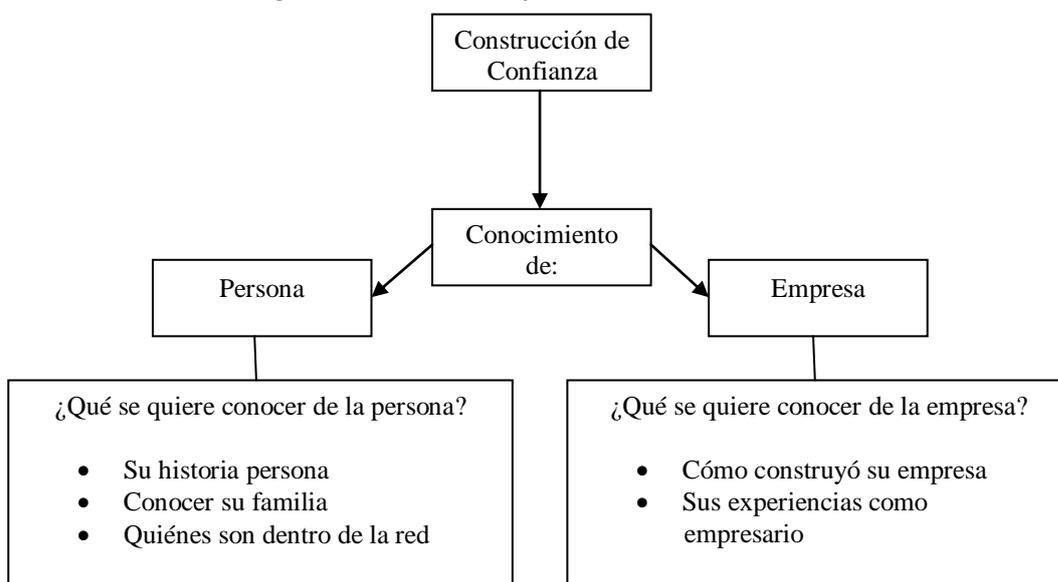
□ Bajo

Es importante tener presente que los criterios deben tener como objetivo, tal como se presenta en el ejemplo del cuadro anterior, la selección de empresas con oportunidades de negocios y menores costos de transacción, a manera de propiciar un espacio de confianza y buen funcionamiento de la red, en el ejemplo mostrado la empresa 1 y 5 son idóneas para formar parte de la red, no así las demás que no están dispuestas a invertir tiempo, dinero y experiencias para el trabajo conjunto. Para conocer la disposición y disponibilidad de las empresas es necesario realizar reuniones en las cuales los empresarios den a conocer sus objetivos, metas e intereses para el trabajo en red así como del crecimiento de sus empresas.

Fase 3. Generación y consolidación de confianza en la red empresarial

La fase 3 acerca de la generación y consolidación de confianza es determinante y clave para el éxito de la red empresarial (Alas et.,al, 2012). En esta fase, un primer objetivo es propiciar que los empresarios que conformarán la red se conozcan y logren confiar entre ellos lo suficiente como para inicio al trabajo conjunto guiados por el objetivo de incrementar sus oportunidades empresariales, esto se logra a través de talleres y visitas a su empresas/unidades agrícolas de los empresarios de la red que permiten tener un mayor conocimiento de las personas y de sus empresas (Ver Diagrama 7).

Diagrama 7. Elementos para la construcción de confianza



Un segundo objetivo es consolidar y mantener la confianza entre los miembros de la red a lo largo del tiempo, para ello es importante el **compromiso** de los empresarios en: compartir conocimientos y experiencias así como también a realizar los aportes económicos necesarios para el funcionamiento de la red según lo establece el reglamento construido para orientar el actuar de los socios y los comités conformados para tal fin; y la **comunicación efectiva**, esto

quiere decir que la comunicación debe ser clara, respetuosa y oportuna en cuanto al tiempo y lugar.

Fase 4. Elaboración del proyecto piloto de red empresarial

La fase 4 forma parte de las actividades para la consolidación de la confianza pues es la primera experiencia en la cual los empresarios trabajarán de forma colectiva en la inversión de dinero, tiempo y trabajo para alcanzar un objetivo concreto. Esta fase está integrada a su vez por tres etapas: 1) la selección de un objetivo concreto para desarrollar como proyecto piloto, 2) la elaboración del proyecto piloto para analizar los factores favorables o adversos que pueda tener la iniciativa y 3) la elaboración de la carta de compromiso con el fin de dejar por escrito las obligaciones y beneficios de los empresarios de la red.

1.- Selección de objetivo: Para la selección es importante tomar en cuenta el entorno sectorial y territorial, y los siguientes criterios:

- Que sea un objetivo de consenso entre todos los participantes de la red.
- Que requiere de baja inversión la puesta en marcha del proyecto piloto.
- Que produzca a corto plazo beneficios tangibles (mejora concreta) como pueden ser la reducción de costos o el incremento de los ingresos y productividad.
- Que tenga el mayor margen posible de éxito.

Herramienta: Árbol de problemas y rutas críticas en árbol de decisiones

2.- Proyecto piloto y su contenido: El proyecto piloto deberá dar respuesta a las siguientes interrogantes, argumentando a través de valoraciones cuantitativas donde sea necesario:

2.1.- ¿Qué gestiones son necesarias para poner en marcha las tareas del proyecto piloto?

2.2.- ¿Cuáles son los requerimientos de inversión (monetaria y tiempo) deben realizar los empresarios de la red para llevar a cabo el proyecto piloto?

2.3.- ¿Cuáles son las responsabilidades de los empresarios de red en el proyecto piloto?

2.4.- ¿Qué beneficios (rentabilidad) genera a los empresarios de la red la puesta en marcha del proyecto piloto?

3.- Elaboración de carta de compromiso: Define las obligaciones y responsabilidades de los empresarios de la red para la ejecución con éxito del proyecto piloto.

Fase 5. Elaboración de estrategia de largo plazo

La elaboración de estrategias a largo plazo no siempre la etapa que continua luego de la ejecución del proyecto piloto, muchas veces la red empresarial realiza dos o más proyectos pilotos, ya sea, porque el primer proyecto piloto no fue exitoso o porque aún no se ha consolidado lo suficiente la confianza como para que las empresas asuman compromisos en los cambios que deban realizar dentro de sus empresas con el fin de incrementar de forma estratégica sus capacidades de negociación, producción, comercialización y establecimiento de alianzas. En esta fase se deben realizar al menos tres etapas: 1) Análisis de las condiciones positivas y negativas de las empresas y la red, 2) Selección del o de los objetivos de largo plazo para la estrategia y 3) Elaboración del plan estratégico.

1.- Analizar las debilidades, puntos críticos y las potenciales internas y externas de las empresas. Con el análisis del entorno sectorial y territorio se obtiene mucha información referente a dichos aspectos de las empresas de manera que en esta etapa es necesario realizar una actualización de la información, ésta se realiza para cada una de las empresas de la red a manera que éstas puedan trabajar, previo a la formulación de la estrategia de largo plazo, en sus debilidades y puntos críticos. De igual forma se realiza un análisis similar para la red utilizando como herramienta el FODA – Estratégico.

Herramienta: Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

2.- Selección de objetivo de largo plazo: En este caso el objetivo deberá estar centrado en mejorar significativamente la competitividad de la red, para la selección se deben tomar en cuenta los siguientes criterios y resultados de estudios:

- Consenso de las empresas que conforman la red en el objetivo seleccionado.
- Ser la opción más viable para el beneficio de la empresa (reducción de costos / incremento de ventas o acceso a mercados)
- Estar limitado por las potencialidades de la red, de acuerdo a sus fortalezas y debilidades.
- Realizar y analizar estudio de mercado, viabilidad ambiental, factibilidad económica, social y financiera de las opciones.

Herramienta: Árbol de problemas y rutas críticas en árbol de decisiones

3.- Contenido del plan estratégico: Con los insumos generados en las etapas anteriores se construye el plan estratégico que contiene los lineamientos y acciones a realizar para alcanzar el objetivo.

Herramienta: Pasos para la elaboración del plan

Fase 6. Gestión y seguimiento de la red empresarial

La fase 6 se refiere a ir ganando independencia en el manejo de la red. En las primeras 5 fases hay una fuerte participación del articulador en dirigir las actividades necesarios para la formación de la red, sin embargo, posteriormente a su conformación son los empresarios a través de un conjunto de estrategias quienes tienen que asumir mayor responsabilidad en la gestión de la red. Entre las estrategias necesarias está: la formalización legal de la red; la contratación de un gerente-administrador que esté a cargo de la red; la creación de bases para la auto-sostenibilidad de la red y el monitoreo y evaluación de ésta.

Preguntas de la unidad 3

¿Qué elementos hay que generar y consolidar en la red para que ésta pueda ser exitosa?
¿De qué manera se alcanza la confianza entre las empresas que forman parte de la red?
¿De acuerdo al contexto de su país o territorio que compromisos deben asumir los empresarios que forman parte de red?

¿Qué instrumentos prácticos son necesarios para el buen funcionamiento de las redes empresariales?

Ejercicio de la unidad 3

En Grupo de 5 personas (cada uno representa a una empresa) asuma que forman una red empresarial que ha lograda alcanzar los objetivos de las 3 primeras fases y ahora se proponen realizar su primer proyecto piloto, para ello realice las siguientes actividades:

- 1.- De manera individual: Elaboré una radiografía rápida de su empresa y comparta con el resto del grupo los puntos críticos, oportunidades y estrategias para resolver los problemas.
- 2.- De manera colectiva: definir el objetivo concreto a alcanzar y desarrolle el proyecto piloto.
- 3.- Finalmente, socialice los resultados y argumentos en los que basaron su decisión.

Herramientas

Herramienta: Mapeo de la cadena productiva

La información necesaria para el mapeo se obtiene a través de la información generada por los mismos actores en entrevista. El mapeo de la cadena consiste en la construcción de un esquema en el cual se identifican:

1.- Los principales eslabones: ¿Qué eslabones intervinieron desde la producción hasta el consumo final del producto? ¿Qué eslabón o eslabones es importante analizar? ¿En cuáles se participa?

Se tiene como base la forma simplificada de los eslabones en la cadena productiva:
Producción → Transformación → Comercialización → Consumo

2.- Los tipos de actores dentro de cada eslabón y los flujos del producto entre ellos: ¿Quiénes participan en el ciclo productivo? ¿Qué relación tienen los participantes?

Qué actor y características	De qué eslabón y función	Con quién se vincula	Qué tipo de vínculo

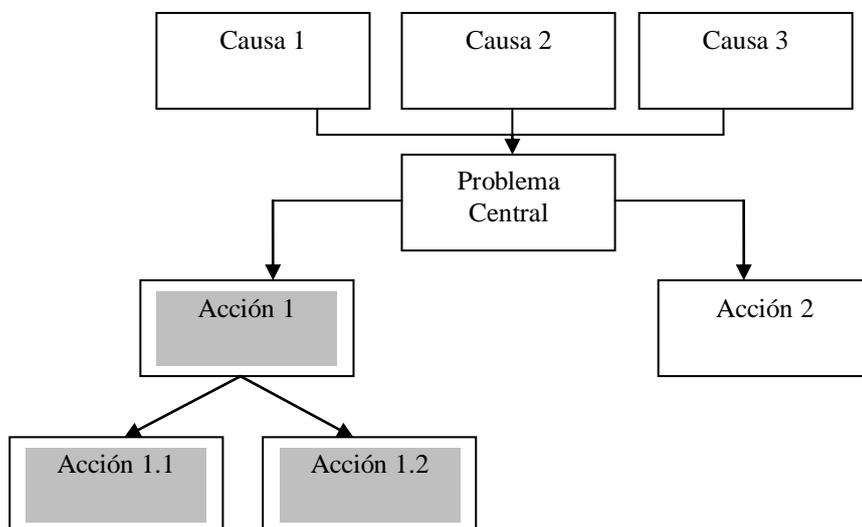
3.- Las características del producto y mercado: ¿Qué se produce? ¿Cuánto se produce/rendimiento? ¿A qué costo se produce? ¿Cuánto producto es vendido? ¿Cuál es su mercado? ¿Qué relación se tiene con los compradores de sus productos? ¿Qué características debe cumplir el producto? ¿Qué oportunidades de mercado se pueden aprovechar?

4.- Identificar puntos críticos en la cadena: ¿Qué dificultades/problemas se enfrentan el proceso productivo, de transformación y/o comercialización? ¿Qué soluciones se han dado a los problemas? ¿Cuáles han sido los resultados? ¿Cómo se pueden solucionar?

Herramienta: Árbol de problemas y rutas críticas en árbol de decisiones

Para realizar el árbol de problema es necesario identificar el problema macro "más relevante/importante" para la red de productores y posteriormente derivar de ello las causas de dicho problemas y cuáles son las consecuencias/implicaciones que tiene en el trabajo de la red.

Al haber definido el árbol de problemas se identifican las diferentes respuestas/acciones a tomar en cuenta para la solución del problema, y se decide que acciones llevar a cabo en función del tiempo, recursos y viabilidad de la acción, como se muestra a continuación.



Herramienta: Análisis FODA - estrategias

Para realizar el análisis FODA y sus estrategias se realizan reuniones con la participación de los miembros de la red que tenga conocimiento de la situación económica y de contexto de la cadena productiva.

INTERNOS	Fortaleza: Elementos positivos internos de la cadena en los cuales se puede influir para reformar la competitividad. <i>Ejemplo: Cultivo altamente rentable</i>	Debilidad: Elementos negativos internos de la cadena en los cuales se puede influir para reformar la competitividad. <i>Ejemplo: Bajo valor agregado de la producción</i>
EXTERNOS	Oportunidad: Son los elementos positivos del entorno que no son controlables directamente por los actores de la cadena. <i>Ejemplo: tendencia creciente de la demanda internacional</i>	Estrategias de Orientación (DO): Estrategias para aprovechar las oportunidades e incidir en elementos negativos internos de la cadena. <i>Ejemplo: Crear valor agregado para ingresar al mercado internacional</i>
	Amenazas: Son los elementos negativos del entorno que no son controlables directamente por los actores de la cadena <i>Ejemplo: Amenazas por fenómenos climáticos</i>	Estrategias defensivas (FA): Estrategias que se puede implementar para mitigar la amenaza a través de las posibilidades internas de la cadena. <i>Ejemplo: Crear programa de contingencia frente a fenómenos climáticos</i>
		Estrategias de sobrevivencia (DA): Estrategias que den respuesta a la debilidad con el fin de reducir el impacto de la amenaza. <i>Ejemplo: Fomentar asociación de productores</i>

Herramienta: Pasos para la elaboración del plan

El plan es un instrumento de toma de decisiones y las estrategias que se deben seguir para tener resultados exitosos dentro de la red empresarial. En este material se exponen de manera introductoria los puntos que contempla el plan, los cuales deben ser adecuados en función del contexto. Se identifican 4 pasos:

1.- Oportunidad de negocio: Se deben identificar qué oportunidades de negocios se pueden potencializar. En general la oportunidad de negocio puede ser identificada a través de las necesidades del mercado que puedan ser identificadas.

2.- Análisis FODA: Al seleccionar la oportunidad de negocio es importante realizar un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) potencial de incursionar en dicho negocio.

3.- Investigación de mercado: Este es uno de los principales puntos pues permite conocer la oferta y demanda de los productos y las posibilidades que como red se tenga oportunidad de entrar

4.- Evaluación económica y financiera: este es un segundo punto importante pues provee una visión real de las posibilidades económicas y financiera que tiene la red para poder aprovechar las oportunidades de mercado que se presenten

Lecturas Recomendadas

Costamagna, Pablo S/F. Gestión integral del desarrollo económico territorial (GIDET) Módulo II
- El desarrollo competitivo y productivo territorial.

Dür et., al. 2011. Cadenas productivas ¿Por qué son importantes para la agricultura campesina?

Bibliografía

- Alburquerque, Francisco. 2010. Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial.
- Alas, Flor. Castillo, Sandra. Vásquez, Jorge. 2012. Propuesta para la creación de una red empresarial con MYPES del subsector manufacturero textil en la zona sur del municipio de Soyapango
- Baldwin, Francisco. Otoya, Alberto. Chuquimango, Mario. Siapo, William. 2008. Territorios y empresas en red negocios, riqueza y bienestar inclusivos. (Perú) Primera Edición
- Díaz, Rafael. Sandí, Vinicio. 2007. La cadena de melón en Costa Rica: Potencialidades y desafíos internacionales. Revista Centroamericana de Ciencias Sociales, VOL. IV, NO. 2. Diciembre 2007. Pág. 69-101
- Dini, Marco. 2010. Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial. (Santiago de Chile)
- Fonseca, Sandra. Torres, Luz Marina. Castellanos, Oscar. 2007. Documento II Base conceptual del término redes como mecanismo de fortalecimiento de las actividades empresariales. (Bogotá, Colombia)Cuarta Versión
- Jansen, Hans. Torero Máximo. S/F. Resumen de la literatura de cadenas de valor agropecuarias en cinco países centroamericanos.
- López-Cerdán, Carlos. 2003. Redes empresariales. Experiencias de la región Andina. Manual para el articulador. (Perú) Primera Edición
- Pohl, Frank. 2008. Cadena de Miel Guía de gestión de calidad para la exportación a la Unión Europea en cadena de valor para alimentos (El Salvador)
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial -ONUDI-, Fondo de Naciones Unidas de la Mujer -UNIFEM-. 2008. Metodología para la organización y desarrollo de redes empresariales horizontales con enfoque de género (Managua)
- Sanders, Ariel. Ramírez, Angélica. Morazán, Lilián. 2006. Cadenas agrícolas en Honduras (Valle de Yegua, Honduras).
- Secretaría de Estados de Agricultura -SEA-. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura -IICA-. Consejo Nacional de Competitividad -CNC-. Estudio de la cadena agropecuaria de vegetales orientales en la República Dominicana. (República Dominicana).