

“GENERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE CONFIANZA: CLAVE PARA NEGOCIOS EXITOSOS”

GUÍA METODOLÓGICA PARA PROMOVER, CONSOLIDAR Y MEDIR EL NIVEL DE LA CONFIANZA
NECESARIA EN REDES EMPRESARIALES EN PEQUEÑOS PRODUCTORES Y MICROEMPRESARIOS



GUÍA METODOLÓGICA

PRESENTACIÓN

La experiencia del programa APOMIPE¹ en la promoción de redes empresariales ha demostrado la pertinencia de apoyar a pequeños productores para que desarrollen negocios conjuntos. En efecto, la actividad económica conjunta constituye un mecanismo eficaz para que los productores eleven su productividad y competitividad. Ello les permite insertarse sosteniblemente en mercados que les retribuyen mayores ingresos netos. Estos resultados contribuyen a mejorar las condiciones de vida en las zonas rurales y a superar los problemas de pobreza y exclusión que aquejan a la mayor parte de la población de dichos ámbitos.

La confianza entre socios de una red constituye el elemento clave para llevar a cabo cualquier iniciativa conjunta de negocios. En este contexto, APOMIPE ha llevado a cabo un proceso de sistematización y gestión de conocimientos con el objetivo de producir una “Guía metodológica para promover, consolidar y medir el nivel de confianza para hacer negocios conjuntos”.

Por ello, la presente Guía busca aportar orientaciones y herramientas para la generación y consolidación de dicha confianza, así como definir indicadores para medir la confianza en procesos de asociatividad de pequeños productores orientada a negocios conjuntos.

Esta guía complementa el Manual del Articulador de Redes Empresariales Rurales² y su uso será particularmente útil en la medida que conozcamos y hayamos aplicado en campo la estrategia de articulación descrita en dicho Manual. En este sentido, queremos resaltar que una de las constataciones más importantes fruto de la experiencia de APOMIPE es que la promoción y consolidación de confianza constituye un proceso transversal que se debe desarrollar a lo largo de todo el proceso de articulación.

¹ El programa APOMIPE trabaja en tres departamentos de Perú: Cajamarca, Cusco y La Libertad, con pequeños productores, mayoritariamente rurales o de pequeños centros poblados, que realizan actividades económicas de manera formal o informal. El 90% de las redes promovidas pertenecen a cuatro cadenas productivas: lácteos, cuyes, artesanías y flores.

² Manual elaborado por el programa APOMIPE, sobre la base de la metodología desarrollada por ONUDI.



INDICE

¿QUÉ ENTENDEMOS POR CONFIANZA?

Definición de confianza para negocios conjuntos	5
Actitudes y valores característicos asociados con la confianza	5

¿QUÉ FACTORES FAVORECEN LA CONFIANZA?

Factores económicos	6
Factores socio-culturales	6
Factores tecnológicos	7
Factores organizacionales	7
Factores políticos	8

¿CÓMO PROMOVER Y CONSOLIDAR CONFIANZA?

Procesos sociales	10
Procesos económicos	11

¿CÓMO MEDIMOS LA CONFIANZA?

Factores económicos	13
---------------------	----

“GENERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE CONFIANZA: CLAVE PARA NEGOCIOS EXITOSOS”

I. ¿Qué entendemos por confianza?

Definición de confianza para negocios conjuntos

En general, la confianza representa la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones.

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

Definición de confianza para negocios conjuntos

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

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





2. ¿Qué factores favorecen la confianza?

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

La experiencia de APOMIPE muestra que los siguientes factores contribuyen al proceso de generación y consolidación de confianza³.

Factores económicos

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

Factores socio-culturales

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

³ Esta lista es orientativa, no es necesario encontrar todos los factores. Sin embargo, mientras más factores favorables, mayores posibilidades de éxito el proceso.



Factores tecnológicos

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

Factores organizacionales

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





Factores políticos

Factores intrínsecos	Factores del entorno
<ul style="list-style-type: none"> ○ Presencia de las redes en los espacios locales de participación ciudadana 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Coordinación inter-institucional ○ Ausencia de asistencialismo ○ Promoción de la asociatividad de parte del Estado y ONG ○ Participación de los gobiernos locales a través de las oficinas de desarrollo económico local





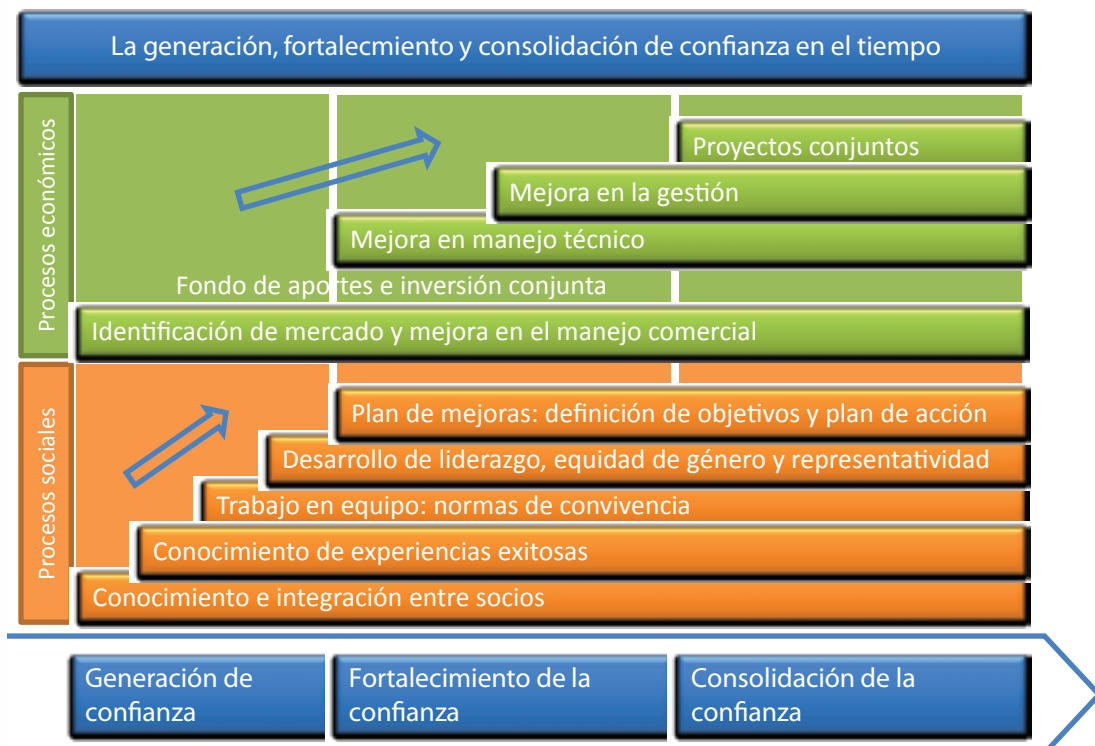
3. ¿Cómo promover y consolidar confianza?

Como hemos mencionado, la presente Guía busca aportar un valor agregado adicional y ser complementaria al Manual del “Articulador de Redes Empresariales”, profundizando en el tema de la generación y consolidación de la confianza. Por ello, los pasos y herramientas para generar y consolidar confianza del Manual del Articulador se ven reflejados en la presente sistematización.

Fruto de la acumulación de saberes de los equipos de APOMIPE a nivel nacional, así como de los propios beneficiarios del programa, se han identificado **dos grupos principales de procesos** que interactúan a favor del desarrollo de la confianza entre pequeños productores para realizar negocios conjuntos: (i) **los procesos sociales** y (ii) **los procesos económicos**.

Dichos procesos se van incorporando, idealmente, a través de **3 etapas secuenciales**: (i) **Generación de confianza**, que representa el inicio de la articulación; (ii) **Fortalecimiento de la confianza**, que está marcado por el inicio del Plan de Mejoras y, finalmente, (iii) **Consolidación de la confianza**, etapa que marca el inicio de la colaboración en proyectos conjuntos.

Como se muestra en la siguiente figura, el proceso de generación, fortalecimiento y consolidación de confianza se facilita por medio de una combinación de procesos que actúan de manera paralela y acumulativa.





Cada uno de los procesos y subprocesos esquematizados en la figura anterior se describen en los siguientes cuadros, los mismos que relacionan cada subproceso con los métodos y acciones validadas para llevarlo a cabo, así como con las herramientas que están disponibles en el Manual del Articulador.

Procesos Sociales

Proceso	Métodos / acciones	Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento e integración entre socios de la red 	<ul style="list-style-type: none"> Partir de una base mínima de confianza <ul style="list-style-type: none"> Parentesco y redes sociales Conocimiento de las fortalezas y debilidades de cada uno Actividades de integración (convivencia): <ul style="list-style-type: none"> Celebración de cumpleaños y fechas importantes Visitas entre socios (rotativas) Almuerzos Inauguraciones de proyectos piloto Participación en eventos relacionados con la cadena 	<ul style="list-style-type: none"> Pautas para Realización y Sistematización de FODA Dinámicas de Generación de Confianza
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de experiencias exitosas 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación de videos de experiencias exitosas de otras redes Pasantías a experiencias exitosas Visitas a empresas líderes Visita a redes en operación Exposición colectiva de saberes de los integrantes 	<ul style="list-style-type: none"> Video institucional Video Experiencia Tambolac
<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo: normas de convivencia 	<ul style="list-style-type: none"> Constitución de la red <ul style="list-style-type: none"> Nombramiento de la junta directiva de la red Acta de constitución Consenso en normas de convivencia claras y documentos prácticos <ul style="list-style-type: none"> Reglamento interno Reuniones periódicas Libro de actas Registro de asistencia y aportes Jornadas de trabajo conjunto 	<ul style="list-style-type: none"> Formato de acta de constitución Ejemplo Reglamento Interno Reporte de visita



Proceso	Métodos / acciones	Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de liderazgo, equidad de género y representatividad 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar y promover el liderazgo Capacitación en confianza Capacitación en inclusión de género Presencia de las redes en espacios de participación para incidencia política para el fortalecimiento de la cadena 	<ul style="list-style-type: none"> Pautas para identificación y desarrollo de líderes
<ul style="list-style-type: none"> Plan de mejoras: definición de objetivos y plan de acción 	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos de corto y mediano plazo para mejorar producción y ventas. Asignación de responsabilidad es a cada miembro de la red Asignación de tiempos y presupuestos 	<ul style="list-style-type: none"> Pautas para elaborar el Plan de Mejora Ejemplo del Plan de mejora

Procesos Económicos

Proceso	Métodos / acciones	Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> Identificación de mercado y mejora en el manejo comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Partir del mercado Identificación de negocios que respondan a intereses comunes Búsqueda de mercado permanente Acompañamiento y asesoría comercial Apoyo en ventas y compras conjuntas Participación conjunta en ferias y ruedas de negocio Visita a mercados y plazas de venta Desarrollo de marca conjunta 	<ul style="list-style-type: none"> Formato Evaluación de la Cadena Formato de estudio de mercado para proyecto estratégico
<ul style="list-style-type: none"> Fondo de aportes e inversión conjunta 	<ul style="list-style-type: none"> Promoción de la inversión de tiempo, dinero y esfuerzo por parte de la red 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación del programa
<ul style="list-style-type: none"> Mejora en el manejo técnico 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones y asistencia técnica Diversificación del producto Incremento de valor agregado 	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplo de Estado Competitivo
<ul style="list-style-type: none"> Mejora en la gestión 	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia técnica en la mejora de la gestión del negocio Capacitación para implementación de registros de producción y venta Asesoría en formalización del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplos de Registro de Costos y de Producción

⁴ Capacitación en mecanismos para generar, mejorar y consolidar procesos de confianza entre los integrantes de la red.



Proceso	Métodos / acciones	Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> Proyectos conjuntos 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución de proyecto piloto Evaluación del proyecto piloto Ejecución de proyecto estratégico Evaluación del proyecto estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> Tipología y ejemplos de proyectos Guía para informe de proyectos⁵ Ejemplo de informe de proyectos Dinámica de evaluación



⁵ Las herramientas consideradas para este subprocesos se encuentran disponibles en el Manual del Articulador, tanto para proyectos piloto como para proyectos estratégicos.



4. ¿Cómo medimos la confianza?

A continuación se presenta una serie de indicadores propuestos para medir el nivel de confianza en una red de productores. Se proponen indicadores tanto para los procesos sociales como para los económicos, los mismos que pueden ser adaptados en función al diseño del negocio de la red.

Factores económicos

Indicadores para procesos sociales
<p>Indicadores cuantitativos</p> <ul style="list-style-type: none">○ N° eventos sociales conjuntos realizados / N° eventos sociales planificados○ N° de socios que asisten regularmente a reuniones / N° total de socios○ N° de reuniones extraordinarias⁶ / N° total de reuniones <p>Indicadores cualitativos</p> <ul style="list-style-type: none">○ Nivel de satisfacción respecto a las actividades desarrolladas conjuntamente○ Nivel de cumplimiento de normas internas y contratos○ Nivel de participación en reuniones y eventos○ Nivel de transparencia (informes, registros)○ Nivel de formalidad de la organización

Indicadores para procesos económicos
<p>Indicadores cuantitativos</p> <ul style="list-style-type: none">○ Porcentaje de incremento de los aportes al fondo común○ Porcentaje de cofinanciamiento para planes y proyectos conjuntos <p>Indicadores cualitativos</p> <ul style="list-style-type: none">○ Mejora de infraestructura económico-productiva para responder a planes y proyectos conjuntos○ Nivel de adopción común de innovaciones económico-productivas para planes y proyectos conjuntos (tecnologías nuevas aplicadas por los socios)

⁶ Se refiere a las reuniones que se llevan a cabo para coordinaciones específicas relacionadas a los negocios conjuntos y que no están planeadas en el cronograma de reuniones ordinarias de la red. A mayor proporción de este tipo de reuniones, mayor será el interés propio del grupo por coordinar, más allá del acuerdo formal de las reuniones periódicas.

Proceso de Gestión de Conocimientos

“GENERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE CONFIANZA: CLAVE PARA NEGOCIOS EXITOSOS”

**GUÍA METODOLÓGICA PARA PROMOVER, CONSOLIDAR Y MEDIR EL
NIVEL DE LA CONFIANZA NECESARIA EN REDES EMPRESARIALES EN
PEQUEÑOS PRODUCTORES Y MICROEMPRESARIOS**

**CONSULTORÍA PARA CONSOLIDACIÓN DE INFORMACIÓN Y ELABORACIÓN
DE GUÍA METODOLÓGICA**

Consultor: Luis Miguel Artieda Aramburú, 28 de enero de 2010

