

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
POSGRADO EN ECONOMÍA Y GESTIÓN PARA LA INCLUSIÓN - EJE CREACIÓN Y
DESARROLLO DE EMPRESAS

“Asociatividad en emprendimientos: Metodología para el desarrollo de grupos
asociativos incipientes”



“El problema no es ser chico, el problema es estar solo”

AUTORES:

Natalia Franqui
Bruno Maddalena
Agustina Ois

TUTOR: Sebastián Ruiz

Montevideo
URUGUAY
2021

*A nuestros familiares, parejas y amigos
por el apoyo constante.*

*A los emprendimientos cuya búsqueda
de un camino en común inspiraron este
trabajo.*

*Por último, a todos quienes emprenden
en Uruguay, su éxito nos conducirá a tener un
país más próspero, integrado e inclusivo.*

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de la República y sus trabajadores, por todo lo que nos han brindado en nuestra vida académica.

A las personas e instituciones que colaboraron con la información necesaria para la realización de este proyecto, especialmente a Susana Ramela, Sergio Palomeque, Óliver Socas, Magdalena Giuria, Juan Ignacio Dorrego, Ana Inés Sánchez, Paola Albé, Fabián Padula, Constanza Boix, Mariana Chilbroste, María Aldaz, Giuliana Aguiar, Gonzalo Araújo, Germán La Gamma, Inés Magri, Agustina Penco, Agustina Vítola y Soledad Corbo.

A nuestro tutor Sebastián Ruiz, por el apoyo brindado en esta etapa.

A todas las demás personas que no fueron citadas, pero que de alguna manera directa o indirecta contribuyeron a la realización de este trabajo final.

ÍNDICE

1. Introducción	5
2. Marco teórico	6
3. Justificación	12
4. Antecedentes	13
1. FUCREA - Grupos CREA	13
2. Programa de Fortalecimiento del comercio minorista de la alimentación (BID-CAMBADU 1998)	14
3. Núcleos empresariales (AL Invest 5.0)	16
4. Grameen	18
5. Apuntes preliminares	19
6. Objetivo general del trabajo	20
7. Metodología del trabajo de investigación	21
1. Grupo de emprendimientos de alimentos	23
2. Grupo de emprendedoras We	23
3. Dominga Emprende	24
8. Validación de hipótesis	24
9. Diseño de la metodología	25
10. Desarrollo de la metodología	28
1. Bloque I: Nacimiento	32
2. Bloque 2: Crecimiento	43
3. Bloque 3: Madurez	50
11. Conclusiones	62
12. Bibliografía	63
13. Anexos	66

1. Introducción

La integración entre empresas y la construcción de redes empresariales con diferentes objetivos y nivel de profundidad en los vínculos, constituyen elementos relevantes para la mejora de la productividad y la capacidad de competitividad de las empresas. La conformación de redes empresariales, si bien es un factor importante para todos los tipos y tamaños de empresas, a nivel de las más pequeñas y nuevas, permite incorporar elementos relevantes vinculados a la generación de escala, buenas prácticas de gestión y la mitigación de asimetrías de información que potencia la sostenibilidad de las unidades productivas más pequeñas.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el año 2003, elaboró un documento en base a lecciones aprendidas sobre la empresarialidad en América Latina. En el mismo se puede encontrar el siguiente cuadro que refleja gráficamente la importancia de las redes en el proceso de creación de una empresa en Latinoamérica.

	Gestación del proyecto	Puesta en marcha	Desarrollo inicial
Servicios empresariales	Los cursos de capacitación tienen una pequeña contribución en la formación de competencias empresariales.	4 de cada 10 emprendedores usa servicios de universidades y asociaciones empresariales para obtener información y tecnología.	Entre 15 y 20% de los emprendedores usa servicios de asociaciones empresariales, instituciones públicas y firmas consultoras.
Uso de redes	7 de cada 10 emprendedores identifican la oportunidad de negocios en discusiones con otras personas, en general amigos, compañeros de trabajo u otros empresarios de la misma ciudad.	6 de cada 10 emprendedores se apoyan en sus contactos para obtener información y tecnología. Las redes comerciales e institucionales son más importantes que las personales.	La mitad de los emprendedores reconocen que la interacción con clientes y proveedores los ayudan a resolver los problemas del crecimiento inicial.

Fuente: El BID y la promoción de la empresarialidad: Lecciones aprendidas y recomendaciones para nuevos programas (2003)

De este cuadro se desprende que las interacciones de los emprendedores con sus redes de contacto, son percibidas como de mayor aporte para su consolidación que los servicios empresariales ofrecidos por empresas e instituciones de capacitación y consultoría.

En Uruguay por su parte, el nivel de asociatividad y redes empresariales muestra baja integración entre las empresas, y así se expresa en diferentes indicadores.

De acuerdo con el reporte de The Global Competitiveness Report, elaborado por World Economic Forum, en la dimensión de *interaction and diversity* comprendida en el pilar 12 del indicador, denominado *Innovation capability*, Uruguay se encuentra en el lugar

67 de 141 países relevados. En el interior de la dimensión, se evalúan aspectos como el estado de desarrollo de los *clusters*, aspecto en el cual Uruguay se sitúa en el lugar 99 de las 141 economías relevadas y a nivel de colaboración empresarial entre múltiples partes interesadas, la ubicación de Uruguay es la 94 entre los 141 países.

En la misma línea, según la Encuesta Nacional de Mipymes 2017¹, elaborada por la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (Dinapyme) del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), solo el 25% de las empresas encuestadas realiza acciones conjuntas con otras empresas, denotando además que este resultado es menor cuanto menor es el tamaño de la unidades productivas, cuanto menor es el nivel educativo de los titulares de las empresas y menor es la capacidad de innovación. También se evidencia en el documento, que las experiencias de acciones conjuntas son menores en el interior en comparación con la capital del país.

Respecto a los objetivos de las acciones conjuntas, la encuesta de Dinapyme muestra que las empresas en Uruguay mayormente realizan actividades conjuntas con el propósito de generar o compartir información aunque también es importante la agrupación para la generación de economías de escala. Esto refleja que la intención de desarrollar acciones conjuntas que se manifiesta, no trasciende los pasos iniciales y las acciones más comunes.

Por otra parte, se entiende que tanto desde el sector privado como desde la política pública los apoyos disponibles para la articulación de grupos de emprendimientos son escasos, que los emprendimientos no se visualizan trabajando en conjunto y que la experiencia nacional en la materia con este público está poco desarrollada.

En base a los argumentos mencionados referentes a la importancia percibida respecto a integrar redes y lo rezagado que se encuentra Uruguay en la materia, tanto en cultura asociativa como desde la política pública, es que este trabajo propone el diseño de una metodología que acompañe procesos de asociatividad para emprendimientos. Dicha investigación se realiza indagando sobre la realidad de emprendimientos que participan en grupos incipientes y de las instituciones del ecosistema emprendedor, para luego diseñar una metodología que contribuya al desarrollo de la experiencia asociativa para este público, esperando que esta propuesta aporte tanto a los actores involucrados directamente, como a profesionales e instituciones que trabajan en el ecosistema, como guía de trabajo en el desarrollo de redes de emprendimientos.

2. Marco teórico

En esta sección se busca realizar una revisión de la literatura sobre las redes de emprendimientos, cómo éstas contribuyen al éxito de la actividad del emprendedor y cómo están directamente relacionadas con el aumento de la competitividad de las empresas, especialmente de las mipymes. Las redes son un medio a través del cual los emprendedores ganan acceso a una variedad de recursos y logran conseguir beneficios

¹ Encuesta Nacional de Mipymes Tercera edición (2017), Ministerio de Industria, Energía y Minería, pág 75

gracias a la obtención de información de interés. Los emprendedores usan las redes en busca de orientación, descubrimiento de oportunidades, acceso a economías de escala, sinergias entre pares, posicionamiento externo y solución de problemas.

La gran limitante del crecimiento de los emprendimientos, así como de las mipymes, es la poca capacidad de negociación para con sus proveedores y clientes y, en términos generales, para afrontar la competencia. A esto se suma la soledad con la que convive el emprendedor para la toma de decisiones y la falta de espacio para compartir y confrontar sus ideas.

Estos son los principales motivos que se encuentran para que muchas empresas busquen, de una forma u otra, un grupo de pertenencia, una red de pares para enfrentar el camino, incrementando así, el capital social del tejido empresarial.

A esto se suma, la teoría económica más pura y dura, desde la que se desprende que las redes y la sinergia entre las unidades empresariales, incrementan la productividad (Porter, 1990) así como también, la competitividad sistémica. Marco Dini (Cepal, 2010) plantea que una parte importante de la competitividad de las empresas se genera al exterior de ellas, en los vínculos con el entorno y especialmente con otras empresas. Por su parte, ONUDI resalta a las redes y agrupaciones, como herramientas para promover la reducción de la pobreza y el desarrollo de industrias competitivas.

En esta línea se entiende que es importante mencionar y definir, tres figuras relevantes en relación a los grupos de colaboración empresarial: *clusters*, distritos industriales y redes, para luego hacer foco en estas últimas.

ONUDI define los *clusters* como concentraciones sectoriales y geográficas de empresas que producen y venden una serie de artículos similares entre sí o complementarios y, por tanto, se enfrentan con problemas y oportunidades comunes. En ocasiones cuentan con el apoyo de instituciones ubicadas con proximidad espacial a sus integrantes (asociaciones comerciales, proveedores de capacitaciones o asistencia técnica). Los *clusters* más exitosos están relacionados en general con la innovación.

Haciendo hincapié en el aspecto geográfico, Humphrey y Schmitz (1996) definen el *cluster* como "una concentración geográfica de empresas. Dicha concentración se beneficia a través de economías externas: el surgimiento de proveedores que abastecen de materia prima y componentes, maquinaria (nueva o de segunda mano) partes de repuesto; la emergencia de mano de obra calificada con talentos específicos para el sector; un *cluster* puede también atraer a agentes que venden en mercados distantes y favorece la oferta de servicios técnicos, financieros, contables."

Gala Gómez Minujín (2005), consultora del Área Pequeñas y Medianas Empresas y Desarrollo Regional de la Oficina de la CEPAL en Buenos Aires, desarrolló un análisis sobre los *clusters* en países en desarrollo. En el mismo analiza dos modelos importantes, que hace sentido incorporarlos al marco teórico de este trabajo, ellos son: el Modelo de Eficiencia Colectiva y el de Cadenas de Valor Globales.

En relación al Modelo de Eficiencia Colectiva, desarrollado por Schmitz y Nadvi (1999), se plantea que las acciones conjuntas, ya sea entre empresas individuales o

asociaciones, resuelven fallas de mercado y fortalecen la competitividad, redistribuyendo liderazgos. De esta forma se entiende que “la presencia de *clusters* puede dar lugar a dos ventajas: las que caen sobre las faldas del productor y las que requieren esfuerzos conjuntos” (Schmitz, 1997).

El enfoque de Cadenas de Valor Globales permite dar cuenta de las actividades que ocurren fuera del *cluster* y entender el significado de las relaciones de los productores locales con los principales actores externos.

La idea de cadena de valor incorpora de forma particular el concepto de *governance* entendiendo por ello la manera en que se gobiernan las relaciones entre los actores y segmentos productivos involucrados en una misma cadena. El término se utiliza para hacer referencia a las relaciones inter-firmas y mecanismos institucionales por medio de los cuales se establecen las acciones de coordinación por fuera del mercado de las actividades de la cadena (Humphrey y Schmitz, 2002).

Por su parte, el **distrito industrial** es un concepto creado por Albert Marshall a fines del siglo XIX que refiere a la concentración de sectores especializados en una localidad específica. Por su parte, Marco Dini (1996) brinda una definición más contemporánea con la misma esencia, "Una aglomeración de cientos, y a veces miles, de empresas de tamaño pequeño y/o mediano orientadas al mismo sector industrial y concentradas en la misma área. Típicamente, se incluyen dentro del distrito varias etapas del proceso productivo, así como servicios a los productores"

En relación a las **redes**, ONUDI refiere a las mismas como alianzas entre empresas que trabajan juntas hacia un mismo objetivo económico, asimismo, intercambian ideas y experiencias para la mejora de su producto y ampliación de su mercado. Por su parte, la Cámara de Comercio de Bogotá las define como “un mecanismo de cooperación entre empresas, en el que participan de manera voluntaria para obtener beneficios individuales mediante la acción conjunta. En este mecanismo, cada participante mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, aunque los participantes acuerdan cooperar, usando los ambientes y métodos adecuados.”

En base al relevamiento bibliográfico realizado, los integrantes de las redes empresariales son empresas, generalmente pymes, con actividades complementarias o relacionadas, que pueden estar, o no, dentro de un mismo territorio, pero lo que las reúne es un interés común. De esta manera podemos identificar dos tipos de redes: horizontales y verticales.

Redes horizontales: constituidas por empresas que tienen una actividad similar, que se encuentran en el mismo punto de una cadena de valor. Esto involucra muchas veces a competidores directos. Estas redes permiten a los miembros lograr economías de escala y mejorar el poder de negociación. La experiencia indica que es más fácil constituir redes con empresas complementarias, más que competidoras.

Redes verticales: Empresas ubicadas en puntos consecutivos de la cadena productiva, relacionándose en un vínculo proveedor-comprador.

En cuanto a los objetivos principales de una red empresarial, López C. (2003) identifica:

- El incremento de la competitividad y la rentabilidad de las empresas de la red.
- La promoción de la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo, para el caso de redes verticales.
- La consolidación de la presencia en el mercado de las empresas que integran la red.
- La facilitación del acceso de las empresas a servicios que les resultan inaccesibles de manera individual.

Enfocando en sus características y su funcionamiento, Marco Dini (2010) expresa que una red se reconoce como tal si:

- Existe una identificación del grupo. Es decir, cada miembro del grupo debe sentirse parte, debe existir sentido de pertenencia. El grupo debe ser identificado con una identidad propia. Marco Dini le llama “identificación positiva”
- Se acordó una meta u objetivo estratégico común. El grupo debe alcanzar un plan estratégico, con un objetivo común y metas intermedias. Esto va más allá de lograr espacios de intercambio, implica generar un compromiso compartido hacia una meta común.
- El grupo tiene establecido un mecanismo de toma de decisiones. Alcanzar mecanismos más o menos formales para resolución de conflictos, manejo de temas monetarios, ajuste de estrategia, determinación de mecanismos de gestión y control.

Es importante que las redes cuenten con ciertas características transversales para consolidarse como tal: espíritu colaborativo, capacidad de trabajar en equipo, accionar con interdependencia y de manera coordinada; siendo la confianza el intangible fundamental para que las anteriores prevalezcan.

En cuanto a la motivación de las empresas a ser parte de una red, Carlos A. Rodríguez (2008), percibe a la mejora de la competitividad como razón de fondo y la necesidad de crecer como motivación inicial.

En relación a la competitividad los trabajos de Porter han sido muy relevantes, desarrollando el concepto “ventaja competitiva”. En sus trabajos de análisis de factores en empresas de 1986 y de *clusters* de empresas en 1990, marcó la separación de los enfoques tradicionales basados en el concepto de ventajas comparativas. Las ventajas comparativas se heredan y las ventajas competitivas se crean. La evidencia empírica señala que rara vez se ha dado un crecimiento industrial sostenido basado puramente en factores heredados y más bien se han presentado por la vinculación de factores y actividades tales como las estrategias empresariales; la existencia o inexistencia de industrias de apoyo; las condiciones de los factores mismos como la disponibilidad de mano de obra calificada o infraestructura adecuada, y las condiciones de la demanda.

En relación a los resultados del trabajo en red, están orientados a que los mismos sean apropiables por los propios integrantes, sin perjuicio de poder generar externalidades. Es decir, los resultados deben impactar de manera directa en los integrantes con el fin de motivar y justificar la inversión realizada.

Tomando como referencia la “Cartilla Práctica” para Redes Empresariales que elaboró Carlos A. Rodríguez para *Bogotá Emprende* en el 2008, algunos de los beneficios, de pertenecer a una red, en el corto plazo podrían ser:

- Mejorar las ventas a través de canales de distribución compartidos
- Ampliar oportunidades comerciales, intercambio de información
- Reducir costos a través de compras conjuntas
- Incrementar la capacidad productiva, lograr economías de escala
- Lograr visibilidad y apoyo de instituciones
- Búsqueda de financiación con mayor facilidad

En el mediano y largo plazo:

- Distribuir riesgos y compartir beneficios
- Colaborar cada uno con sus fortalezas
- Acciones colaborativas a nivel productos, procesos y servicios
- Incrementar el poder de negociación con empresas y entidades
- Generar personas empresarias más empoderadas
- Incrementar capacidades a través de la experiencia compartida y la formación
- Mayor acceso a la tecnología
- Mejorar el entendimiento de los mercados

El proceso de generación de redes no es un proceso fácil y requiere saltar diversos obstáculos, principalmente al comienzo de la vida de la red.

Cuando se empieza a gestar una nueva red, por lo general existe desconfianza entre los integrantes así como incertidumbre respecto al éxito del proceso. Es por eso que se identifica la importancia de afianzar el conocimiento de los empresarios en esta primera etapa de la vida de la red.

Surgen dificultades respecto a compartir información, descoordinación por no estar sistematizado el funcionamiento, indecisión por exceso de incertidumbre respecto al proceso. Todo esto tiene un costo de aprendizaje para la red, que podrá ser más bajo o más alto dependiendo del proceso de generación de confianza, de las características del grupo y de la capacidad para alinear expectativas respecto del objetivo de la existencia de la red.

La creación de redes lleva consigo un proceso que implica la maduración tanto del empresario a nivel individual, como del grupo en sí mismo. El punto de inflexión en el proceso es el reconocimiento por parte de los integrantes de la red respecto a la necesidad de trabajar en forma colaborativa, acompañado por la generación de confianza imprescindible para avanzar en la vida de la red. Estos dos puntos potencian el compromiso, otra de las variables fundamentales para el funcionamiento exitoso del grupo.

Alineado con lo planteado anteriormente *Bogotá Emprende*, plantea las siguientes etapas en la conformación de un grupo de empresas:

Etapa 1 → Formación: miembros motivados a pesar de la incertidumbre

Etapa 2 → Debate: las diferentes ideas comienzan a competir. Hay que tener una mirada más global, sin que las diferencias en los detalles frenen la evolución positiva del grupo

Etapa 3 → Reglas: Formación de hábitos en el grupo, normas, metodologías

Etapa 4 → Gestión: el grupo se gestiona y puede obtener logros

Plantea la necesidad de que la red defina uno o varios líderes, pudiendo ser alguno de los integrantes o una persona externa. Es imprescindible que cuente con características como: inspirar confianza, ser motivador, tener poder de convocatoria, ser orientador y lograr enfocar al grupo, conocer del rubro y el mercado y tener capacidad de articular y relacionarse con diversos actores.

Como último punto en el marco teórico es relevante citar la Teoría de Redes. Cuervo, Ribeiro y Roig (2006) en su libro *“Entrepreneurship: Conceptos, Teoría y Perspectiva”* mencionan cuatro enfoques teóricos dentro del estudio de la función empresarial y la creación de empresas, ellos son: enfoque económico, psicológico, sociocultural o institucional y gerencial. A su vez, definen tres niveles de análisis: micro, meso y macro. La Teoría de Redes se define dentro del enfoque sociocultural o institucional, en los niveles micro y meso. Siendo micro el nivel individual de la empresa y meso el nivel de la empresa y su entorno.

Esta teoría parte de la idea de que la “función empresarial” se desarrolla dentro de una red de relaciones sociales. Las relaciones que se pueden establecer en una red refieren a tres tipos de intercambios: de información entre personas; de bienes y servicios; y por último, de contenidos normativos o expectativas que las personas pueden tener con respecto a otras o con respecto a un tema en particular. Asimismo los lazos pueden ser clasificados en fuertes o débiles.

Las relaciones entre el empresario, proveedores, clientes, bancos, organismos públicos o privados (agencias de desarrollo local, cámaras de comercio, asociaciones profesionales, etc.) y familiares y amigos son las que constituyen la base de una red.

La Teoría de redes estudia cinco dimensiones, a saber: a) tamaño (número de actores de la red), b) densidad (grado de conexiones entre los miembros), c) grado de alcance (distancia entre los miembros), d) heterogeneidad (similitudes o diferencias entre los miembros de la red), y e) centralidad de los nodos (grado de aglutinamiento de los vínculos).

Por último, para analizar las redes de cooperación entre empresas se ha empleado la metodología del análisis de las redes sociales, donde se considera a los actores sociales como nodos, que se conectan entre sí por medio de vínculos de cooperación. Estos estudios hacen sentido, dado que, prueban la relevancia de conocer el grado de cooperación entre empresas y también la estructura en red que surge de dichas formas de cooperación (Galazo et al, 2018).

3. Justificación

Se han identificado experiencias incipientes de asociatividad de emprendimientos, que han determinado la generación de grupos con características comunes tales como la no competitividad directa de los productos/servicios que ofrecen y lo reciente del proceso de constitución de los mismos. A su vez, quienes integran estos grupos tuvieron la iniciativa de generar redes con un propósito de corto plazo: sobrevivir al contexto económico y social provocado por el COVID-19 a través de acciones en conjunto.

Estos emprendedores detectan el valor de pertenecer a una asociación de pares y visualizan la necesidad de avanzar en su consolidación pero desconocen cómo gestionar el proceso. Al mismo tiempo, las instituciones del ecosistema emprendedor reciben demandas de su público objetivo para guiar el proceso de conformación de grupos, no contando con un método apropiado. En Uruguay existen metodologías para el desarrollo de la asociatividad, que no necesariamente se adaptan al público emprendedor. En función de ello se identifica como un aporte valioso la contribución al desarrollo de una metodología adaptada al público objetivo, que apunte el proceso de mediano y largo plazo de trabajo colectivo.

Se entiende por metodología una secuencia articulada y ordenada de etapas y pasos que utiliza diversas herramientas, con base en un marco teórico determinado, aplicada en este caso, para la consolidación de grupos de emprendimientos.

Asimismo, no se identifican metodologías con las características propuestas en el ecosistema emprendedor uruguayo que apunten procesos de asociatividad en estos tipos de grupos. Se observa la existencia de asociaciones que agrupan empresas como cámaras empresariales, e incluso a empresarios a título personal/profesional (ACDE, VISTAGE, OMEU), pero no de grupos de emprendedores.

Es así que se entiende que la intervención planteada hace sentido, dada la dificultad del trabajo en conjunto, que no es habitual en el tejido empresarial nacional, y la poca oferta de apoyos y desarrollos cuya finalidad sea apuntalar este tipo de procesos.

En una red de emprendimientos, donde el ciclo de vida de la red se alinea al ciclo de vida del emprendimiento es relevante fortalecer las capacidades de gestión de los emprendedores, desde su liderazgo y habilidades de gerenciamiento.

La metodología propuesta servirá como base para la construcción de una hoja de ruta para los diferentes grupos de emprendimientos y tendrá como principal objetivo la consolidación de los mismos.

Si bien la metodología debe adaptarse a las particularidades de cada grupo, se propone un marco general de acción, que deberá ser flexible a las diferentes realidades. Propondrá iniciativas a ser implementadas en el corto (0 a 1 año), mediano (1 a 3 años) y largo plazo (3 a 5 años), identificando claramente a los actores involucrados y las acciones necesarias para llevarlas a cabo. Debe ser un documento que grafique claramente el proceso propuesto y que sea comprensible para cualquier lector.

4. Antecedentes

Con el objetivo de comenzar a desarrollar este trabajo, se ha optado por investigar acerca de cuáles han sido las prácticas llevadas a cabo por diversas instituciones públicas y privadas a lo largo del país.

Para ello se realizó una revisión bibliográfica y entrevistas en profundidad que permiten conocer experiencias en el desarrollo de grupos con diversos objetivos y obtener información relevante que posibilita tomar buenas prácticas a replicar a la hora de desarrollar una metodología propia para grupos en sus primeras etapas, constituidos por emprendimientos.

Por último, se listaron grupos de emprendimientos incipientes que funcionan como “caso testigo” a la hora de desarrollar la metodología y testear su potencial implementación.

1. FUCREA - Grupos CREA

Los grupos CREA surgen en Francia luego de la Segunda Guerra Mundial, a partir de los grupos CETA (Centro de Estudios Técnicos Agrícolas). Fueron formados por un grupo de productores agrícolas para afrontar la situación post-guerra. Los productores se comenzaron a reunir para discutir e intercambiar sobre sus problemas y soluciones, dando lugar al surgimiento de la metodología CREA que luego en los años 60 llega a Argentina. Posteriormente, arriba a Uruguay y comienza con la formación de los grupos que actualmente alcanzan aproximadamente los 49 activos.

Tiene como misión primordial formar y capacitar a sus integrantes en la resolución de problemas y toma de decisiones, permitiendo mejorar sustancialmente el resultado económico y financiero de sus empresas, a partir de los recursos disponibles.

La Federación Uruguaya de Grupos CREA (FUCREA) ayuda a formar grupos desde el inicio, organizando las reuniones, buscando interesados y apoyando de forma continua, también recibe a aquellos grupos que ya funcionan y les interesa fortalecerse. Los primeros meses de prueba son sin costo y luego la cuota se prorroga según las hectáreas del predio y la intensidad del sector de actividad de cada socio.

Respecto a la estructura, el Grupo está constituido por entre 10 a 14 productores, quienes se reúnen un día por mes en forma rotativa en cada uno de los establecimientos.

Cada reunión tiene la siguiente estructura:

- Ronda de novedades del mes de cada integrante
- Presentación de algún tema de interés común a cargo de algún especialista, consultor o técnico

- Novedades y cuestiones de tesorería
- Trabajo a realizar con el establecimiento anfitrión

Se presenta de forma detallada la marcha del establecimiento y la situación económico – financiera del mismo, a partir de la información preparada por el propietario y el asesor técnico. Se plantean los problemas que se han identificado para el logro de los objetivos planteados, se discuten las posibles soluciones y se efectúan las recomendaciones que ayudarán posteriormente al productor a tomar sus decisiones en mejores condiciones y con mayor cantidad de información, ideas y miradas, fruto de los conocimientos y de las experiencias acumuladas por sus pares.

El grupo debe contribuir con soluciones y no solamente brindando opiniones. Una vez por año, en reunión plenaria, se evalúan los resultados físicos y económicos obtenidos por cada una de las empresas. Se llega así a un diagnóstico de la situación, cuantificando aspectos positivos y negativos. Este diagnóstico es la base para formular el programa de actividades futuras y el desarrollo de cada predio, en un proceso de constante superación.

Dentro de la estructura de trabajo de FUCREA existen además los grupos de comercialización. Estos grupos trabajan de manera mensual en reuniones de 4hs, y convocan a productores CREA y NO CREA. Son espacios de información y formación en materia comercial, brindando herramientas y tendencias internacionales.

La pertenencia al grupo otorga numerosos beneficios, tales como acceso a información y capacitación para la toma de decisiones y a un grupo de trabajo especializado de asesores técnicos. Permite la remisión de ganado a través del área de integración de CREA. Además, permite el acceso a medios de comunicación de CREA como boletines, web, publicaciones periódicas, entre otros.

2. Programa de Fortalecimiento del comercio minorista de la alimentación (BID-CAMBADU 1998)

El Centro de Almaceneros Minoristas, Baristas, Autoservicistas y Afines del Uruguay (CAMBADU) en conjunto con el BID trabajó fuertemente en la promoción del comercio minorista de la alimentación durante la ejecución de dos programas conjuntos. Si bien el objetivo era mucho más amplio, tuvo una sección destinada a la creación de grupos de compra que resultó exitosa hasta el día de hoy.

El objetivo de este programa fue reposicionar al sector mediante un proceso de reconversión que mejorara la competitividad del negocio. Esta reconversión fue buscada mediante un cambio de visión centrado en la eficiencia y la competitividad, apuntando a la generación de un entorno de desarrollo empresarial que promovía el crecimiento, el intercambio y la cooperación entre los comercios que integran este rubro.

CAMBADU firmó en 1998 el convenio con el BID para activar el programa y, acompañado con eso, comenzó la recesión que culminó en la fuerte crisis del segundo semestre del 2002. En este contexto económico, el programa focalizó parte de sus esfuerzos en la construcción de redes empresariales.

CAMBADU fue exitosa en la promoción de Grupos de Compra, algunos de los cuales evolucionaron incluso a estrategias colectivas mucho más profundas y permanentes, por ejemplo, hacia alianzas estratégicas permanentes que llegan al uso y gestión de una marca común.

Específicamente, la intervención se articuló de la siguiente manera: en primer lugar, se promovió la participación, luego se conformaron los grupos y se brindó un portafolio de servicios de formación, asesoría, consultoría, etc. para los grupos y para cada empresa individual.

CAMBADU brindó infraestructura locativa para las reuniones grupales y con proveedores, así como también para la entrega de mercadería. Además, asignó un técnico para la formación, apoyo y trabajo con los grupos. Cuando los grupos de compras se encontraban en un estado avanzado de consolidación se conformaba una Central de Grupos de Compras, cuyo funcionamiento tenía también apoyo técnico.

Como resultados concretos se visualizan los grupos definitivamente conformados, la creciente proporción de compras de estos comercios que se realizaba a través de los grupos, el volumen de compras de los mismos y también el pasaje de grupo de compras a grupo de negocios, entre otros.

Además, se resalta la valoración de los empresarios respecto al acceso a la información, a promociones, mayor visibilidad ante clientes y proveedores, así como la importancia de pertenecer a “algo más grande” que la propia empresa.

En resumen, la promoción y apoyo a la formación y funcionamiento de grupos de compras fue un activo importante generado durante el primer programa y posteriormente asumido por la Unidad de Desarrollo Empresarial de CAMBADU. Los comerciantes que participaron de los grupos resultaron en muchos casos socios permanentes de la institución.

Un informe de evaluación realizado por BID/FOMIN (2011) menciona en relación al trabajo colaborativo realizado: “Vale la pena recalcar que cualquier esfuerzo en esta dirección no puede limitarse a convocar interesados y proponerles que trabajen juntos, sino que debe estar soportada institucionalmente, incluyendo en particular la capacidad de facilitación externa del grupo.

Se trata de instrumentos que requieren del compromiso institucional, ya que es poco realista aspirar a que quienes inician la exploración de espacios asociativos (intentando superar un modelo mental convertido en “sentido común”, que afirma que los demás comerciantes son competidores a los que se debe derrotar), perciban desde un inicio la necesidad de gestionar las relaciones internas de grupo y por tanto paguen lo necesario para solventar los costos que ello implica”.

Por último, en entrevista con Susana Ramela, coordinadora del proyecto, comentó que como buena práctica se conformaban grupos de empresas que no estuvieran cercanas geográficamente, con el objetivo de que no fueran competencia directa, y que tuviera similitud en cuanto al nivel de facturación, para crear grupos de nivel homogéneo, esta estrategia ha permitido la sobrevivencia de grupos hasta la fecha.

Adicionalmente, la coordinadora resaltó la importancia de fortalecer la confianza de los integrantes como parte de una estrategia exitosa.

Desde el punto de vista operativo, Ramela destaca el trabajo de diagnóstico realizado en cada comercio así como también, la nivelación entre las empresas para el cumplimiento de los objetivos comunes. Los grupos designan un coordinador externo rotatorio, cuentan con un reglamento de funcionamiento y un fondo común que administra el grupo, que se nutre de aportes de los integrantes.

Finalmente, es relevante destacar el concepto de *coopetencia* referenciado por la entrevistada, que promueve la colaboración entre actores que compiten en forma directa o indirecta y es muy destacable de cara al trabajo en redes.

3. Núcleos empresariales (AL Invest 5.0)

El Programa AL-INVEST es uno de los proyectos de cooperación internacional más importantes de la Comisión Europea en Latinoamérica. Inició en 1994 buscando atraer inversiones europeas a Latinoamérica y con el tiempo, viendo las realidades de la región, cambió su enfoque promoviendo la internacionalización e impulsando la productividad de decenas de miles de micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) de América Latina.

En 2015 la Comisión Europea lanzó la licitación para la quinta fase de este programa: “AL-Invest 5.0: un crecimiento integrador para la cohesión social en América Latina”, y el consorcio de 11 organizaciones internacionales que coordina la Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo de Santa Cruz, Bolivia (CAINCO) ganó la licitación para ejecutar el proyecto en todo Latinoamérica.

Se promueve el impulso a la productividad de las mipymes a través de proyectos de organizaciones empresarias locales para:

- Creación de mecanismos asociativos entre las mipymes.
- Fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones empresarias para brindar mejores servicios.
- Dinamización del mercado (oferta y demanda) de SDE.

La metodología de los Núcleos Empresariales permite vincular a las mipymes y fortalecer sus capacidades internas. Es un grupo de empresarios que forman un equipo de trabajo del mismo sector o con intereses comunes que, acompañados por un

consejero, identifican y abordan la solución de obstáculos comunes, a través del "metaplan".

La metodología de trabajo con núcleos, que fue creada por la consultora Sequa, ha sido desarrollada con el apoyo de las industrias y el Gobierno alemán hace más de 25 años en Brasil, teniendo muchas experiencias exitosas en América Latina.

El método propone la existencia de un Consejero, que es quien coordina entre 8 y 10 grupos; y cobra un sueldo que es financiado con la cuota de cada integrante. La metodología plantea que es la Cámara empresarial la institución que implementa la metodología, siendo los consejeros quienes trabajan de manera directa con los empresarios.

De acuerdo a la metodología, el perfil del consejero reúne las siguientes características:

- Generalista (quizás con especialización en un área, con entrenamiento en consultoría)
- Visión empresarial
- Madurez/Responsabilidad
- Empatía
- Actitud positiva y ética

El resultado más importante de la metodología Núcleos es la creación de "capital social", ya que una vez el proceso ha sido apropiado por los participantes, el grupo se mantiene en actividad.

El proceso de formación de núcleos se estructura de la siguiente manera:

- a) Selección del sector
- b) Visitas a las empresas
- c) Reunión de sensibilización
- d) Identificación de problemas (en diferentes niveles)
- e) Diagnóstico
- f) Evaluación del diagnóstico
- g) Elaboración del plan de acción - Formalización
- h) Inicio de actividades

Algunas actividades que se desarrollan en el marco de los Núcleos son:

- Formación y capacitación
- Interacción con asociaciones, otras cámaras; contacto con instituciones de apoyo y centros de formación
- Consultorías grupales e individuales
- Búsqueda y acceso a información de interés para los integrantes del núcleo
- Realización de actividades conjuntas (participación o visita a ferias, misiones internacionales)
- Compra de herramientas y equipos para uso común

4. Grameen

Grameen Uruguay es una Asociación Civil sin fines de lucro que surge en el año 2000, inspirada en el economista Premio Nobel de la Paz Muhammad Yunus, originario de Bangladesh, con el objetivo de desarrollar una herramienta de lucha contra la pobreza y la exclusión.

Esta institución en el contexto de los 2000 buscó promover oportunidades a través del autoempleo en los segmentos más desfavorecidos de la población, en particular, mujeres jefas de hogar en situación de vulnerabilidad social y económica.

La experiencia en Uruguay está fuertemente marcada por el trabajo con emprendedores y cooperativas, principalmente en el interior del país. La institución ha sumado a los ejes anteriormente mencionados el trabajo en temáticas sociales diversas como por ejemplo la inserción socio-laboral de migrantes, proyectos socio-educativos con jóvenes, desarrollo territorial y consultorías organizacionales.

Grameen Uruguay, si bien recoge la filosofía y aplica la metodología original de Grameen Bank, adaptada a la realidad uruguaya, no tiene vínculos ni recibe apoyo de esta última. Está registrada como institución de capacitación, centrando su actividad en la formación y no en los microcréditos.

El programa forma grupos a través de los referentes barriales, quienes facilitan el contacto con el territorio donde se va a trabajar. El público destinatario del programa son principalmente las mujeres, pero no en forma exclusiva.

Existe un operador de campo o capacitador que trabaja en la construcción de las redes, contacta a un referente barrial, y a partir de ahí, se inicia la convocatoria. El operador se encarga de las recorridas, el contacto con los referentes y la formación de los grupos, que en las primeras semanas cuentan con mucha rotación de personas.

Este operador de campo realiza también, la capacitación en plan de negocios y en trabajo grupal, lo cual tiene una carga social muy importante, ya que se trabaja con personas en situación de pobreza.

El capacitador trabaja con el grupo durante la evaluación y formulación del plan de negocios y, luego de otorgado el crédito, continúa dando seguimiento y formación en algunos temas específicos dependiendo de cada plan de negocios.

En la primera etapa se capacita sobre la filosofía de Grameen, su historia, la formación de un grupo y el fortalecimiento entre los integrantes del mismo. La capacitación es grupal, mediante talleres donde todos trabajan y participan conjuntamente. La misma dura de tres a cuatro meses mientras que se trabaja en el plan de negocios.

En ese período se estudia todo el plan y su organización, proyección, etc. Luego se presenta la solicitud de crédito. Los préstamos son individuales, escalonados dentro del grupo. Ese grupo se utiliza como mecanismo de coerción, ninguno puede recibir un crédito si hay uno que no pagó.

Se constituye también un fondo común del grupo con aportes semanales para imprevistos. Si algún integrante del grupo no puede pagar su cuota semanal, se utiliza ese fondo, quedando como deudor para con el grupo.

El primer préstamo es de 3000 pesos uruguayos como máximo, existiendo una segunda etapa en la que se brinda un re-crédito. El plazo es de seis meses y las cuotas se pagan semanalmente aplicando la tasa de crédito social del Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU). El monto de la cuota es de 124 pesos uruguayos semanales aproximadamente.

Se utiliza esta tasa de interés del BROU, porque es sencillo seguir su evolución y es la más baja del mercado; asimismo, pagar un crédito con costo se considera una forma de valorar el servicio.

En entrevista con Juan Ignacio Dorrego, quien participa activamente de Grameen Uruguay, se mencionaron como buenas prácticas que el grupo tenga una conformación de aproximadamente 12 integrantes, lo que permite trabajar en profundidad la confianza y el conocimiento mutuo, aspecto fundamental para el éxito del programa. Adicionalmente, resaltó la importancia de contar con una persona que ejerza el rol de coordinación y que exista un reglamento para el funcionamiento grupal, validado por el propio grupo.

Por último, se hizo énfasis en que Grameen brinda una mirada integral de las personas que emprenden, resaltando la necesidad de no perder al individuo como centro del diseño de las intervenciones, dado que antes que emprendedores, se trabaja con personas. Asimismo, se identifica la relevancia de la mirada territorial y de la generación de alianzas como factores fundamentales para el éxito de las intervenciones.

5. Apuntes preliminares

Habiendo repasado la experiencia de diversas metodologías vinculadas a la asociatividad empresarial, se destacan algunas lecciones aprendidas y patrones de conducta que son pertinentes de replicar a la hora de diseñar una metodología de intervención propia con grupos incipientes.

En la metodología aplicada por CREA, se valora positivamente el trabajo en grupos de pares con foco en la asesoría así como también la modalidad de visita a los espacios productivos que brinda un acercamiento a las realidades de cada uno. Asimismo se identifica como relevante la existencia y el contenido de un manual de buenas prácticas de los grupos, así como el número de integrantes, que no excede los 12, constituyendo un número manejable y alineado con el proceso que se propondrá en las próximas secciones. Por último, la presentación por cada integrante de información sistematizada y homogénea ante el grupo es un insumo que se entiende relevante para replicar.

Respecto a la experiencia de CAMBADU resulta interesante destacar la constitución de un grupo con integrantes que no compitan de forma directa y que presenten cierto nivel de homogeneidad en cuanto a la dimensión de la empresa. Además, como punto transversal al proceso de asociatividad se destaca el fortalecimiento de la confianza entre los integrantes para el éxito de la intervención. Por último, se valora la realización de diagnósticos de cada empresa y la nivelación entre las mismas para el cumplimiento de los objetivos comunes.

En cuanto a la metodología de Núcleos empresariales, se recaba la existencia y el perfil de la figura del consejero que articula las acciones, debiendo ser una tarea remunerada

y ejercida por alguien externo al grupo. Además, se visualiza como insumo para el diseño de la metodología el proceso de trabajo planteado por los Núcleos, incorporando los diagnósticos y la elaboración de un plan de largo plazo.

En el método GRAMEEN, se valora la conformación de grupos reducidos de no más de 12 integrantes con el fin de generar confianza. Además se reitera la importancia de la existencia de un coordinador externo y del aporte a un fondo común como símbolo de compromiso y para el fluido accionar del grupo. Como último punto, se destaca el enfoque planteado por la metodología, que toma a la persona como centro de la misma, entendiendo la importancia de lo humano a la par de lo empresarial.

A modo de síntesis, se destaca que para un manejo adecuado de un grupo y la necesaria generación de confianza, la integración no debe exceder los 15 miembros, y se debe desarrollar a influjo de una coordinación externa, que permita articular a los integrantes entre sí para consolidar el trabajo colaborativo. Además, se entiende que resulta deseable el cobro de un aporte monetario para pertenecer al grupo, al menos una vez que esté consolidado en buena medida. Por último, la necesidad de registrar “victorias tempranas” para cohesionar y brindar espíritu de cuerpo al grupo surge como aspecto destacable a replicar.

Cuadro resumen de las metodologías relevadas:

Nombre	Vertical	Horizonte temporal	Abordaje	Nivel	Alcance	Tipo de SDE que ofrecen	Público objetivo	Tamaño	Sector	Coordinador	Objetivos	Cantidad de integrantes	Reglamento	Diagnóstico primario
CREA	Agro	LP	Integral	Micro y meso	Regional	Asesoramiento entre pares y de técnicos que responden a FUCREA	Establecimientos agropecuarios	Diverso	Agro	Sí	Sí	Entre 10 y 14	Sí	Sí
CAMBADU	Comercio minorista	LP	Integral	Micro y meso	Local	Asesoramiento, capacitación y financiamiento por parte de técnicos de CAMBADU	Almacenes y autoservicios	Mypes	Almacenes y autoservicios	Sí	Sí	Menos de 20	Sí	Sí
Núcleos Empresariales	Industria y comercio	LP	Integral	Micro y meso	Nacional	Asesoramiento, capacitación por parte de técnicos del programa	Empresas del rubro industria y comercio	Diverso	Industria y comercio	Sí	Sí			Sí
GRAMEEN	Género y territorio	MP	parcial	Micro	Local	Asesoramiento, capacitación, asistencia técnica y financiamiento	Emprendimientos liderados por personas en situación de vulnerabilidad	Micro	No tienen un sector definido	Sí	No	Entre 10 y 12	Sí	

Fuente: Elaboración propia

6. Objetivo general del trabajo

Pregunta de investigación:

¿Existe una metodología en Uruguay que acompañe la consolidación de redes incipientes de emprendimientos? En caso de que no exista, ¿es pertinente su existencia?

La hipótesis guía refiere a que no existe un método que guíe la consolidación y desarrollo de grupos relacionados con la asociatividad para los emprendimientos en Uruguay.

A los efectos de proponer un método específico para la conformación y desarrollo de redes asociativas de emprendimientos basado en Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), se aprovecha la existencia de grupos fermentales y el interés de sus integrantes por obtener una guía en el proceso en que se encuentran.

Se realizará una propuesta innovadora, dado que la asociatividad de emprendimientos es una problemática que se entiende que hoy no es atendida plenamente en el ecosistema.

7. Metodología del trabajo de investigación

El presente trabajo conjuga la recopilación y sistematización de elementos teóricos, así como la realización de trabajo de campo para conocer, tanto desde la oferta como desde la demanda la situación respecto a la generación de redes en Uruguay.

Se toma como marco para el diseño de la metodología, la definición planteada por PNUD (2009) respecto al desarrollo de las capacidades de los países en desarrollo: "... deben apropiarse del proceso y diseñarlo, dirigirlo, implementarlo y sostenerlo ellos mismos".

En este sentido, haciendo un paralelismo con los grupos incipientes de emprendimientos, se propondrá el diseño de una metodología que acompaña, con el cometido de llegar a la autogestión a través de la consolidación del grupo y el desarrollo de las capacidades de cada integrante y del grupo como unidad.

Para el desarrollo de la metodología se entendió necesario validar tanto desde la oferta como desde la demanda la existencia de una necesidad insatisfecha respecto al apoyo a la hora de conformar grupos de emprendimientos, para posteriormente diseñar un método alineado con los requerimientos relevados.

Procurando conocer la mayor variedad de opiniones, se realizaron entrevistas en profundidad con referentes de instituciones integrantes del ecosistema emprendedor uruguayo, tales como Magdalena Giuria de la incubadora Centro Ithaka de emprendimientos de la Universidad Católica, Fabián Padula del Centro Comercial e Industrial de Durazno y de la Universidad Tecnológica -casa de estudios radicada exclusivamente en el interior del país-, Ana Inés Sánchez de la Red Maldonado Emprendedor, siendo esta red el ecosistema regional de emprendimientos del departamento de Maldonado, Paola Albé del Programa Internacional Empretec, pionero de apoyo a emprendimientos en el Río de la Plata y finalmente, Óliver Socas como consultor independiente. Buscando representar a la diversidad del ecosistema y del territorio a través de universidades, incubadoras y profesionales independientes, tanto de Montevideo como del interior del país.

Por otra parte, se entrevistaron personas allegadas a metodologías de desarrollo de grupos de empresas tales como Juan Ignacio Dorrego por Grameen y Susana Ramela por CAMBADU.

Por último, fueron entrevistados integrantes de los tres grupos de emprendimientos mapeados como incipientes: grupo de emprendimientos de alimentos, Emprendedoras We y Dominga Emprede. En lo que respecta al grupo de emprendimientos de alimentos los entrevistados fueron Germán La Gamma de "Mande Patrón", Inés Magri de "Bendita Kombucha", Agustina Penco de "Rancho Kiaora", Gonzalo Araújo de "Silente" y Agustina Vítola de "Autoctonario". Adicionalmente, se entrevistó a

emprendedoras del grupo We como Constanza Boix de “Nudaprop” y Mariana Chilibroste de “Sellin”, así como a referentes del grupo Dominga Emprende como María Aldaz de “Casa Dominga” y Giuliana Aguiar de “Fulana Estudio Creativo”.

Las preguntas guía utilizadas durante las entrevistas se pueden consultar en el Anexo I.

Presentación de Grupos mapeados

En el ejercicio profesional de los autores, en el último tiempo, se han identificado experiencias incipientes de asociatividad de emprendimientos en Uruguay, que dieron lugar a la generación de grupos con características comunes tales como la no competitividad directa de los productos/servicios que ofrecen y lo reciente del proceso de constitución de los mismos.

Quienes integran estos grupos tuvieron la iniciativa de generar redes con un propósito derivado del contexto económico y social que les toca enfrentar, tales como el impacto de la pandemia, la falta de oportunidades fuera de la capital del país, o la inequidad de género.

Estos emprendedores detectan el valor de pertenecer a una asociación de pares y visualizan la necesidad de avanzar en su consolidación, por lo que es menester brindarles una metodología que se entiende que no existe actualmente, que les permita desarrollar un proceso de mediano y largo plazo de trabajo colectivo.

Se percibe la importancia de generar bases sólidas en el grupo, objetivos claros a diferentes plazos y sobre todo alineamiento de expectativas y compromisos, ya que la dinámica de cada emprendimiento es diferente por la propia naturaleza y puede llevar a desvíos si no hay solidez en la estructura del grupo.

Asimismo, repasando el listado antes mencionado, no se identifican metodologías en el ecosistema emprendedor uruguayo que apuntalen procesos de asociatividad en estos tipos de grupos. Se observan asociaciones que agrupan empresas e incluso a empresarios a título personal/profesional, pero no grupos de emprendimientos.

Los grupos que se presentan a continuación, son quienes validan la existencia del problema planteado colaborando así, con el diseño de la metodología propuesta en este trabajo. Se ha identificado que los grupos se generan debido a la pertenencia a un sector de actividad o alguna vertical en particular o según su inserción territorial, los tres grupos de referencia presentan características distintas, por lo que son una muestra interesante de analizar.

En el anexo II se adjunta un cuadro con información sistematizada de los tres grupos, construido con la visión de los autores y en base a las entrevistas realizadas.

1. Grupo de emprendimientos de alimentos

Luego de decretada la emergencia sanitaria en marzo de 2020, desde la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) se analizó qué rubros podrían verse afectados positivamente o de manera negativa en el corto plazo. Se concluyó que el sector alimentos podría presentar oportunidades de desarrollo ante el nuevo contexto. En base a ello, se generó un grupo de emprendimientos de alimentos con quién se realizó reuniones semanales para intentar generar asociatividad y el aprovechamiento de oportunidades comerciales. La participación alcanzó a un total de 25 emprendimientos.

En el trabajo realizado desde ANDE con el grupo, se obtuvieron algunos logros como ser: numerosas y activas convocatorias en los encuentros virtuales propuestos, generación de acciones de difusión conjunta en redes, así como también un hashtag de uso común reafirmando y visibilizando el espíritu colaborativo de la experiencia.

Posteriormente, se generaron algunas acciones comerciales conjuntas de desarrollo colaborativo de productos entre los emprendimientos participantes, así como también experiencias de colaboraciones técnicas puntuales. Por otra parte, se realizaron propuestas de comercialización de canastas que nuclearon a gran parte de los emprendimientos.

Si bien la experiencia liderada por ANDE no tuvo resultados más allá de los logros arriba mencionados, sí motivó a que varios emprendimientos mantuvieran contacto. Actualmente el grupo se encuentra activo con 12 integrantes y operando de forma autogestionada. Comercializa en una góndola de grandes superficies a través del programa Sembrando y se plantea horizontes de trabajo conjunto, habiendo solicitado apoyo de ANDE para fortalecer las capacidades grupales.

2. Grupo de emprendedoras We

En el año 2019 ANDE realizó un llamado a mujeres emprendedoras para participar del programa *WeExchange*, liderado por el BID Lab, que se realizaría ese año en Paraguay, con el fin de promover la conexión entre emprendedoras de alto potencial de crecimiento. En preparación del evento, se realizaron numerosos talleres en los que se capacitó a las emprendedoras en diversas temáticas.

Durante dichas instancias se generó un espíritu de equipo que permeó más allá de la experiencia puntual. Una vez finalizada la etapa de capacitación y el evento, las emprendedoras siguieron en contacto, siendo al día de hoy un grupo de mujeres que busca generar acciones y negocios conjuntos bajo la marca #EmprendedorasWe.

A la fecha el grupo se compone de aproximadamente 50 emprendedoras, de diversos rubros, preponderando los negocios tecnológicos y de impacto. Utilizan esta red incipiente para intercambiar información y para brindar soporte profesional, emocional y financiero.

3. Dominga Emprende

Nace de la inquietud de un grupo de emprendedoras locales, que a raíz de su experiencia proponen un espacio pensado para mujeres, en el marco del emprendimiento Casa Dominga. Se busca potenciar el desarrollo de las participantes mediante diferentes propuestas.

La red actualmente está conformada por 50 mujeres de la ciudad de San José de Mayo y alrededores, que desarrollan sus emprendimientos en diversos rubros. Ofrece un espacio de formación, sinergia y colaboración donde las participantes acceden a talleres, charlas y encuentros a cargo de profesionales donde reciben asistencia técnica para su emprendimiento o idea y sobre bienestar personal. Por otra parte, en lo que refiere a charlas y encuentros, cada emprendedora comparte contenido de valor relacionado con su emprendimiento.

Las integrantes de la red pagan una membresía de \$U 490 al mes. Dominga Emprende cuenta con un espacio físico, el *showroom*, donde las emprendedoras exponen su propuesta de negocio y se dan a conocer. También es el espacio físico donde se brindan las charlas y talleres.

8. Validación de hipótesis

Buscando responder a las preguntas de investigación, se consultó a las instituciones respecto a la existencia de demanda desde grupos incipientes de emprendimientos para un acompañamiento en su desarrollo y consolidación. Las respuestas brindadas permiten visualizar que existe demanda por parte de este público objetivo, asimismo se percibe que es necesario apuntalar la cultura del asociativismo en el país, para lograr procesos exitosos.

Por otra parte, en el trabajo de campo con las instituciones fueron mencionados someramente algunos casos aislados de asociatividad incipiente en empresas, como la experiencia de “Redex” en Durazno, o “En Tribu Comunicación” en Montevideo, así como algunos casos de éxito en Maldonado, que permiten visualizar que puede existir una propensión a la colaboración en Uruguay que hay que profundizar.

Posteriormente, al inquirir respecto a si conocen la existencia de metodologías en Uruguay que acompañen la formación y consolidación de redes de emprendimientos, la respuesta unánime a nivel institucional fue que, en primer lugar, ninguna utiliza un método estandarizado para apuntalar la creación de grupos. Asimismo, se desconoce la existencia de tal metodología para emprendimientos, mencionando únicamente como oferta existente a los métodos mapeados previamente por esta investigación, como los grupos CREA o impulsos de Programas de Desarrollo de Proveedores, cuyo foco son empresas.

Por último, respecto a la pertinencia de crear un método de desarrollo de grupos de emprendimientos, la opinión mayoritaria mostró interés en que se elabore una metodología y estarían dispuestos a utilizarla.

Desde el lado de la demanda, al consultar a los emprendimientos respecto a los apoyos que han recibido en la consolidación de sus grupos, en primer lugar se planteó que se buscaron respuestas en el ecosistema, pero las mismas oscilaron entre apoyos puntuales de iniciativas como el Programa Sembrando en el dictado de un taller, o de empresas privadas que ofrecen capacitaciones. No existió en ningún caso un apoyo concreto para el apuntalado de los procesos grupales.

Por otra parte, en los tres grupos analizados se visualiza la seria intención de trabajar en el largo plazo de manera asociativa, pero se desconoce cómo viabilizar el proceso, debido a la ausencia de guía para ese desarrollo.

Dado el resultado obtenido en el trabajo de campo, se entiende que la hipótesis guía referente a la no existencia de una metodología relacionada con la asociatividad en emprendimientos en Uruguay puede ser validable, y por ende, es pertinente profundizar en el desarrollo de un método que oficie de guía en el proceso de conformación y consolidación de grupos de estas características.

9. Diseño de la metodología

La metodología desarrollada más adelante en este trabajo encontró sus pilares estructurales y conceptuales básicos en la metodología creada por la Organización las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)²; específicamente se toma como referencia el trabajo realizado por dicha institución en el año 2008 para la organización y desarrollo de redes empresariales horizontales con enfoque de género. Este manual es parte del proyecto Fortalecimiento y difusión del desarrollo de conglomerados en Nicaragua.

Es una guía práctica que propone un proceso articulado para ayudar a los empresarios y a las empresarias a emprender acciones conjuntas y así resolver problemas y mejorar su rendimiento y competitividad, con equidad de género como eje transversal. ONUDI históricamente, es un gran desarrollador de metodologías de articulación productiva entre empresas y entre empresas e instituciones. Es por ello que se entiende pertinente tomar como principal referencia dicha metodología, siendo en este caso la propuesta novedosa, el trabajo con la vertical emprendimientos.

El siguiente trabajo desarrolla una secuencia articulada de bloques de actividades que acompañan la evolución hacia la conformación y consolidación de redes de emprendimientos, accesible para quienes quieran trabajar en este sentido, utilizándolo como guía durante el proceso. De la metodología de ONUDI se toma la lógica estructurante del proceso, mientras que este trabajo profundiza en la incorporación de

² Metodología para la organización y desarrollo de redes empresariales horizontales con enfoque de género. ONUDI (2008)

elementos de gestión y en la creación de herramientas ajustadas al trabajo cotidiano con emprendimientos que realiza el ecosistema de apoyo.

La metodología de ONUDI es transversalizada por una perspectiva de género, realizando una propuesta alineada con esta vertical desde las acciones que se proponen que son específicas para tal fin. Por su parte, el método novedoso que se propone en este trabajo agrega valor en que tiene como enfoque transversal el público objetivo y destinatario de la propuesta metodológica, es decir, los emprendimientos. Tanto ONUDI como los métodos sistematizados en la sección 4 de este trabajo se focalizan en la unidad “empresa” y no así en emprendimientos, siendo que existen diferencias sustanciales entre ambas categorías, por lo que necesitan ser tratadas de manera diferente.

El enfoque estratégico del método tiene una visión de mediano y largo plazo. La intervención busca fortalecer las capacidades tanto de las personas como de la propia red a través del trabajo en tres ejes: a nivel individual, personales y empresariales, y a nivel colectivo de la red.

Dentro de las capacidades personales se definen herramientas que fortalecen el liderazgo y trabajo en equipo de los emprendedores. Para las capacidades empresariales las herramientas apuntan a fortalecer la gestión y la planificación. Por último, para las capacidades de la red las herramientas se enfocan en la planificación y el desarrollo de la misma.

“Lo esencial para el éxito de la alianza es cultivar una relación personal y empresarial de largo plazo”. (Bogotá Emprende, 2008)

El público objetivo del método propuesto son “grupos incipientes”, en los cuales existe contacto y conocimiento previo de los integrantes. Este factor es clave porque busca trabajar sobre emprendimientos que están sensibilizados en la temática y tienen iniciativas de llevar adelante acciones conjuntas y su necesidad reside en el fortalecimiento y la orientación en el proceso.

Este es un elemento diferencial del método, ya que no se enfoca estrictamente en la conformación, sino en el fortalecimiento de iniciativas existentes con muy poco bajo nivel de madurez.

Partiendo de la validez de que existe la necesidad de generar un método de fortalecimiento de capacidades grupales para emprendimientos, se procedió a conocer las opiniones de las instituciones referentes, así como de los integrantes de los grupos incipientes, con el fin de determinar necesidades, buenas prácticas, y aspectos que no pueden faltar a la hora de trabajar con los sujetos de desarrollo elegidos.

Desde el punto de vista de las instituciones, al consultar acerca de qué aspectos entienden que no pueden faltar en un método de desarrollo de grupos, las respuestas se reiteraron en aspectos claves, como la necesidad de generar actividades de fortalecimiento de la confianza entre los integrantes y les brinde un sentido de pertenencia, siendo fundamental no perder la cercanía en el proceso. Adicionalmente, se sugirió que exista una coordinación que catalice los vínculos entre quienes componen

el grupo, y que el método a emplear sea ágil, con capacidad de adaptarse a las necesidades de diversas realidades que se pueden encontrar, permitiendo planificar un horizonte de mediano plazo.

Además, se planteó la necesidad de que el grupo cuente con un reglamento que deje de manifiesto responsabilidades y sanciones ante incumplimiento de los compromisos asumidos. Por último, surge que es necesario que se autofinancien para ser capaces de desarrollar actividades planificadas, siendo unánime la observación de que es un proceso que por lo menos debería tener 1 año de duración para comenzar a brindar frutos.

Respecto al tamaño ideal para trabajar, las respuestas oscilaron entre los 10 y 15 integrantes, siendo menos de 10 poco productivo para generar escala, y más de 15 difícil de coordinar.

En base a los insumos recibidos, se procedió a prospectar las necesidades de los integrantes y validar si la mirada de las instituciones es acertada respecto a lo que es necesario brindar a los grupos de emprendimientos.

En primer lugar, en el intento de delimitar un número ideal de integrantes, en general las respuestas brindadas coincidieron con los números que actualmente manejan los grupos. Quienes integran el grupo de alimentos manifestaron que como máximo el número actual de integrantes es adecuado, con un caso en que se manifestó la necesidad de que el número fuera menor. En los grupos de We y Dominga Emprende, que son más numerosos, las respuestas se inclinaron por que el número actual de aproximadamente 50 era adecuado o incluso era necesario que creciera.

Respecto a los recursos que se deberían brindar a los grupos, se validó que es unánime la necesidad de contar con una persona que ordene objetivos y coordine las actividades, preferentemente externa al mismo, habiendo discrepancias respecto al perfil que debería tener la persona. Por un lado, hay emprendedores que valoran que la persona sea o haya sido emprendedora, y otros valoran que sea alguien con otra mirada menos “contaminada”, aunque no puede ser totalmente ajeno la realidad de los emprendimientos, debiendo conocer la dinámica emprendedora para empatizar con los integrantes.

En cuanto a aspectos administrativos, los emprendedores valoran muy positivamente que exista un reglamento que ordene el funcionamiento del grupo, defina responsabilidades, derechos, obligaciones y sanciones, además, que se pueda contar con información estandarizada que permita planificar acciones a futuro y objetivos concretos.

Por otra parte, interpelados por la duración del trabajo en grupo que esperan desarrollar, no se percibieron restricciones a que sea un trabajo de largo plazo, enfatizando en que es muy importante obtener réditos tempranos para que no se pierda el entusiasmo. Por último, surge de manera espontánea que es fundamental generar actividades que permitan visualizar un propósito del grupo y que vale la pena integrarlo, así como la necesidad de financiar a la red para el logro de sus objetivos.

Basados en las diferentes apreciaciones que surgen tanto desde la oferta como desde la demanda, se entiende que a la hora de desarrollar una metodología como la que se expondrá a continuación, es necesario que exista una coordinación, un grupo con un número manejable de integrantes, actividades definidas, tanto para generar vínculos personales como para trabajar en la definición y el logro de objetivos, siendo fundamental que exista un reglamento y pautas claras para enmarcar el proceso.

10. Desarrollo de la metodología

En esta sección se describe la metodología desarrollada para grupos conformados por emprendimientos.

Como se mencionó en la sección anterior de este trabajo, el desarrollo de la misma toma lineamientos de la metodología propuesta por ONUDI (2008) para la organización de redes horizontales con enfoque de género en Nicaragua y se complementa con otras metodologías de trabajo en redes que funcionan en la actualidad o han funcionado en el pasado en Uruguay, que fueron listadas en la sección 4 de este trabajo, y que se entiende que son adaptables para el público objetivo.

De la metodología aplicada por CREA, se toman aspectos como el trabajo en grupos de pares, la asesoría, las visitas a los espacios productivos, la existencia y el contenido de un manual de buenas prácticas de los grupos y la presentación por cada integrante de información sistematizada y homogénea.

En cuanto a la metodología de Núcleos empresariales, se recaba la existencia y el perfil de la figura del consejero que articula las acciones, debiendo ser una tarea remunerada y ejercida por alguien externo al grupo.

De GRAMEEN se destaca el enfoque planteado por la metodología, que toma a la persona como centro de la misma, entendiendo la importancia de lo humano a la par de lo empresarial.

Por último, respecto a la experiencia de CAMBADU se toman como insumos la búsqueda de constitución de grupos homogéneos, con integrantes que no compitan de forma directa, así como la realización de diagnósticos de cada empresa y la nivelación entre las mismas para el cumplimiento de los objetivos tendientes a que los grupos funcionen de manera autogestionada.

De todos los métodos, así como de las entrevistas surge la necesidad de trabajar en la generación de confianza como un activo esencial del proceso, por eso el método se focalizará en ese aspecto.

Como se mencionó anteriormente, el *input* para este desarrollo fue la investigación de las diversas metodologías así como también entrevistas a algunos referentes en cada caso, así como a integrantes de algunos grupos incipientes que aportan la mirada desde la demanda.

El enfoque propuesto para la metodología se basa en el marco de referencia trabajado durante el Posgrado en Economía y Gestión para la Inclusión, desarrolla una estrategia de intervención basada en una combinación de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), alcanzando diferentes horizontes temporales, corto, mediano y largo plazo, con un abordaje en niveles micro, meso y potencialmente macro. El producto final de la investigación realizada será el diseño de una hoja de ruta que guíe los procesos de formación y consolidación de grupos de emprendimientos incipientes.

El método es atravesado por el concepto de gestión, que está en la base del desarrollo exitoso del proceso, tanto a nivel individual como grupal y que se materializa en distintos abordajes y herramientas en cada una de las etapas. La gestión y el desarrollo de habilidades de gerenciamiento están en la base de los desafíos críticos de la mayor parte de los/las emprendedoras para el éxito de sus emprendimientos. Esa dimensión es particularmente incorporada por el método en la búsqueda del fortalecimiento de capacidades y la generación de herramientas concretas.

A su vez la aplicación del método requiere la existencia de grupos “incipientes”, con lo cual su énfasis estará en la consolidación y fortalecimiento.

Caracterizando la metodología que se propone, desde varios aspectos se define:

- **Ciclo de vida de la empresa:** se apunta a grupos incipientes integrados por emprendimientos en etapas de Puesta en marcha, Fortalecimiento y Consolidación.
- **Abordaje:** el abordaje del SDE es integral, con la idea de poder enfocar luego las acciones hacia una hoja de ruta con objetivos comunes.
- **Tipo de apoyo y temática:** los servicios planteados desde la metodología se enfocan en asistencias técnicas personalizadas, capacitaciones grupales, con foco en la asociatividad y coaching por parte de una persona articuladora. Las temáticas serán variadas (finanzas, marketing, comercialización, producción, gestión, entre otras) siendo customizables en cada grupo intervenido, transversalizadas por la asociatividad.
- **Niveles:** el abordaje será micro y meso de forma directa, pudiendo alcanzar a un nivel macro, dependiendo de la vertical y las características de cada grupo. Los niveles micro y meso son transversales a toda la metodología propuesta, cruzándose a lo largo de todo el proceso. En relación al nivel macro, no es el foco de la intervención, pero puede haber una estrategia si las necesidades y objetivos del grupo lo requieren.
- **Alcance:** el alcance dependerá de cada grupo y de cuán sofisticados y ambiciosos sean sus objetivos comunes, pudiendo llegar al ámbito local, regional, nacional o internacional.
- **Cobertura:** el servicio propuesto será de cobertura segmentada y la misma dependerá de la vertical de cada grupo, ya sea por sector, localización o alguna otra característica de los emprendimientos.
- **Enfoque:** la metodología propuesta se caracteriza por ser a medida de cada grupo y sus integrantes, independiente de que se hacen sugerencias sobre herramientas a utilizar pudiendo personalizarlas en cada caso.

- **Delivery:** en este aspecto la metodología propone instancias diversas pasando por actividades grupales e individuales, dentro y fuera de los emprendimientos. En relación a la presencialidad de las actividades y acciones, se podría identificar un fuerte cambio a partir de la pandemia, aprovechando la tecnología para agilizar procesos a través de reuniones virtuales. De todas maneras, identificamos la importancia de algunas instancias presenciales principalmente en la etapa de consolidación de la confianza y el conocimiento mutuo.
- **Duración e intensidad:** se plantea una metodología de larga duración con un proceso de entre 12 y 18 meses con instancias más intensas y otras más laxas.
- **Financiación:** la metodología planteada requiere de recursos externos al grupo, humanos y de funcionamiento, que podrían ser provistos por alguna institución u organización interesada, quedando planteado un apoyo sin costo para los beneficiarios, durante los primeros pasos del proceso. Por otro lado, y luego del avance en la consolidación del grupo, la metodología propone el aporte monetario de los integrantes como recurso de fortalecer el compromiso y con el fin de costear actividades comunes, así como en el largo plazo el costo del sueldo de un coordinador.

Metodología de intervención propuesta para la consolidación de grupos de emprendimientos en etapas tempranas

Así como el ser humano tiene un ciclo de vida en que crece, se desarrolla y madura, la metodología propuesta busca acompañar la evolución de grupos incipientes de emprendimientos a través de tres bloques de intervención asociados con el grado de madurez de la red. En este sentido también se realiza un paralelismo con el ciclo de vida de los emprendimientos a nivel individual, quienes luego de su validación y puesta en marcha, enfrentan dificultades que pueden derivar en la caída en el “valle de la muerte”. Dado que la metodología interviene en grupos conformados por emprendimientos que se enfrentan a estas vicisitudes, se proponen pasos iterados con sus respectivas herramientas que funcionan como habilitadores para el desarrollo de grupos que permitan a los integrantes generar capacidades para atravesar de manera exitosa las etapas iniciales de su ciclo de vida, a nivel individual y colectivo.

A continuación se describe la metodología desarrollada en diferentes niveles:

- Nivel 1: **Bloques:** se identifican tres bloques en el proceso los cuales van evolucionando en nivel de profundidad, compromiso, nivelación y afianzamiento del grupo.
- Nivel 2: **Ciclos:** cada Bloque se divide en 2 ciclos en los que se trabaja específicamente en un aspecto particular de la vida de la red, necesario para el proceso evolutivo
- Nivel 3: **Pasos:** dentro de cada Ciclo se identifican diversos objetivos específicos para alcanzar logros tendientes a la consolidación del grupo.
- Nivel 4: **Herramientas:** se brindan sugerencias de acciones, mecanismos o recursos para llevar a cabo en cada paso.

Se toma como técnica transversal del proceso el método *Training group* o *T-group* en la cual los componentes de un grupo sin estructura formalizada, intentan con la guía de

una persona que articula, analizar el proceso de formación, los procesos y las relaciones que se ponen en funcionamiento y las dinámicas internas.

A continuación se presentan los bloques estructurantes de la metodología:



Fuente: Elaboración propia

Bloques, ciclos, pasos y herramientas para la formación de una nueva red de emprendimientos

Para la aplicación de la metodología y sus actividades será necesario que exista una persona que ejerza el rol de articuladora. Es imprescindible que quien articula conozca la región geográfica en caso de ser un grupo regional y/o el sector económico al que pertenecen las empresas en donde se impulsará la formación de la red, así como también deberá contar con formación en manejo de grupos. Quien articula o coordina puede ser parte de una institución o puede ser un/a consultor/a contratado por el grupo de manera independiente.

1. Bloque I: Nacimiento



Fuente: Elaboración propia

En el primer bloque de intervención se parte de un grupo incipiente que se acerca a la institución o consultor independiente con el fin de apuntalar la evolución del mismo. Se espera que luego del trabajo en esta etapa los integrantes del grupo hayan profundizado en el conocimiento a nivel individual de cada emprendimiento así como en lo colectivo, que permita realizar una depuración final de la red.

Ciclo 1: Trabajo inicial con el grupo

Paso 1: Acercamiento a los emprendimientos y nivelación de expectativas (B1C1P1)

Herramienta 1 : Taller inicial liderado por el articulador

Herramienta 2: Reuniones uno a uno

Herramienta 3: Taller de profundización respecto al proceso trabajo

Paso 2: Fortalecimiento de la confianza (B1C1P2)

Herramienta 1: Grupo de Whatsapp o similar

Herramienta 2: Sistema para compartir información y documentación

Herramienta 3: Actividad descontracturada

Paso 3: Caracterización inicial de los emprendimientos (B1C1P3)

Herramienta 1: Autodiagnóstico guiado

Herramienta 2: Test de Benziger

Paso 4: Fortalecimiento de la gestión individual y profundización en el conocimiento de los emprendimientos (B1C1P4)

Herramienta 1: Set de aplicaciones o planillas que permitan gestionar la información del emprendimiento.

Herramienta 2: Talleres y cursos de formación en toma de decisiones y habilidades gerenciales.

Herramienta 3: Canvas individual

Herramienta 4: Guía para la presentación de la empresa ante sus pares

En este ciclo se propone realizar una primera aproximación a los integrantes del grupo, con explicaciones sencillas y claras, sobre la implicancia de trabajar en redes empresariales, así como también de sus beneficios tanto a nivel económico y de vinculación empresarial, como personal.

Por otra parte, en este ciclo se buscará fortalecer la confianza entre quienes integran el grupo incipiente, dado que generar sentido de pertenencia, conocimiento mutuo y conexión son condiciones necesarias para el éxito de cualquier experiencia asociativa, la confianza viene a ser el aspecto subjetivo más importante, ya que en cualquier grupo donde existe confianza será más fácil llegar a acuerdos, invertir esfuerzos y recursos, minimizar o solucionar conflictos. En resumen, la confianza entre los integrantes de la red permitirá obtener mejores resultados en cada una de las etapas que vayan transitando.

Paso 1: Acercamiento a los emprendimientos y nivelación de expectativas

Se parte de la base de la existencia de un “grupo incipiente”, quienes ya tienen algún tipo de trabajo conjunto o autopercepción de pertenencia primaria, y entienden que desean avanzar en la conformación hacia un grupo constituido. Según el grado de avance en que se encuentre, será necesario trabajar y ser claros respecto a qué implica formar parte de una red, a través de instancias de reunión individual y grupal. En esta etapa se debe explicitar que cada emprendimiento es candidato a integrar el grupo definitivo, lo que se determinará en una etapa posterior. La intervención en el grupo incipiente será guiada por un articulador hasta que el grupo alcance un grado de desarrollo tal que le permita realizar actividades por su cuenta.

En esta etapa es necesario desarrollar dinámicas que nivelen las expectativas que tiene cada emprendimiento, en el entendido de que los emprendimientos participantes han avanzado en acciones conjuntas, pero no necesariamente cuentan con la misma visión del proceso.

B1C1P1: Herramientas

Se sugiere contemplar las reuniones con todo el grupo, así como también reuniones *uno a uno* entre integrantes y el articulador, con el fin de aclarar dudas y generar mayor conocimiento en relación a cada miembro del futuro grupo.

Las herramientas se plantean en un orden que alude al proceso que debe hacer el grupo.

Herramienta 1: Taller liderado por el articulador que contiene dos partes:

- Parte 1: Dinámica rompehielo y ronda de presentación de los participantes
- Parte 2: Exposición por parte del articulador sobre el trabajo en red. Características, ventajas y responsabilidades de ser parte de una red de empresas. Se sugiere tener una presentación gráfica que acompañe la exposición verbal.

Herramienta 2: Reuniones *uno a uno* con los participantes que muestren interés en concretarlas e incluso con quienes el articulador identifique que puede ser necesario para indagar en el conocimiento de los integrantes del grupo.

Herramienta 3: Taller que tiene como fin volver a intercambiar sobre algunas implicancias del trabajo en red, esta vez a través de mostrar experiencias concretas de otros grupos de empresas. A su vez, es la instancia en la que se explicita la forma de trabajo y el consentimiento formal para ser parte del proceso que llevará a la conformación del grupo definitivo, a través de un proceso de trabajo y selección final. Se sugiere que todos los integrantes del grupo firmen un documento que explicita que todos son candidatos a ser parte del mismo así como electores a través de una encuesta anónima que se sugerirá como herramienta más adelante. La constitución definitiva del grupo se determina de esta manera, luego de pasadas diversas etapas de trabajo.

Paso 2: Fortalecimiento de la confianza

La confianza es un atributo fundamental para el desarrollo de todo proceso asociativo, involucrando aspectos que se promueven y cuya generación requiere de organización, rutinas y acciones que involucren a todos los integrantes. La formalización de decisiones y reglas de funcionamiento son elementos necesarios para la generación de relaciones de confianza, así como la identificación de valores del grupo.

Si bien se parte de un grupo con cierto camino recorrido en mayor o menor medida, para el conocimiento de las personas que integran el grupo, son importantes las reuniones periódicas. Generalmente quienes integran equipos emprendedores tienen muy poca disponibilidad de tiempo y carecen de orden en sus agendas, por lo que se identifica como necesario que quien articula genere un calendario de actividades donde se reserven fechas para poder trabajar de manera adecuada. También se entiende que es relevante que quienes conforman el grupo asuman tareas y roles desde etapas tempranas con el fin de apropiarse del grupo y determinar la voluntad de trabajo de cada uno.

Esta propuesta de acción necesita de instancias de coordinación que serán gestionadas por el articulador mediante el calendario antes mencionado. Los emprendedores cuentan con muy poca disponibilidad de tiempo, por lo que además de calendarizar las actividades, estas deben ser lo más ágiles y motivantes posibles, para lograr un círculo virtuoso de participación y compromiso. Asimismo, se recomienda que la persona que represente al emprendimiento sea un socio o en su defecto un colaborador con poder

de decisión en este ámbito ya que la participación en el grupo involucrará de manera integral a toda la estructura del negocio.

Por último, se recomienda generar actividades por fuera de la dinámica estricta del trabajo en grupo, tales como un *after office* o asado de camaradería para que quienes integran el grupo se conozcan e intercambien de manera personalizada y en un ambiente descontracturado.

B1C1P2: Herramientas

Herramienta 1: Grupo de Whatsapp o similar para mantener el contacto fluido entre los integrantes.

Herramienta 2: Sistema para compartir información y documentación como ser Google Drive. El articulador hará llegar a todos los integrantes de la red información básica de cada uno y sus empresas.

Información sugerida:

- Nombre fantasía de la empresa
- Razón social
- Ubicación geográfica
- Rubro
- Redes sociales y web
- Nombre y apellido del representante de la empresa en el grupo.
- Contacto del representante (celular y mail)

Herramienta 3: Actividad descontracturada como *after office* o “asado”.

Paso 3: Caracterización inicial de los emprendimientos

Este paso consiste en la elaboración de un análisis de base de los emprendimientos que conforman el grupo en proceso y de las personas que están buscando integrarlo, es decir, sus representantes³. Quien articula debe apoyar a los emprendimientos a preparar una revisión de cada uno en relación a las diferentes áreas de la empresa: área productiva, infraestructura, tecnología, proveedores y maquinaria y equipos; a la gestión administrativa, contable y de manejo de recursos humanos; al área comercial, así como también a la calidad de productos y servicios. Además, deberá profundizar en el genuino interés de la persona en el trabajo en grupo, y si posee las capacidades mínimas de comunicación y disposición para conformar un grupo de trabajo. Por último, quien articula realizará una devolución con la información sistematizada que será accesible para todos los integrantes.

³ Entendemos que quien represente al emprendimiento será preferiblemente un socio, en su defecto una persona con poder de decisión.

B1C1P3: Herramientas

Se pretende relevar información del emprendimiento, abordando las diferentes áreas, y de las personas que lo lideran, su trayectoria, su formación, preferencias y visión en relación al negocio, y también algunos aspectos de la vida personal (composición familiar, hijos, etc.). Para esto se brinda la herramienta de un Autodiagnóstico guiado por el articulador, en el cual se releva la información para luego poder evaluarla en modo individual y sistematizarla para una visión global del grupo. Se entiende que es necesario que quien articula presente la información recabada al grupo para potenciar el conocimiento entre los integrantes. Para ello elaborará un cuadro resumen en el que ubique a cada emprendimiento en relación a las áreas relevadas en lo referente a la información de las áreas de las empresas y la información personal de los representantes.

Se sugiere que el trabajo relacionado a la propensión a colaborar se presente al grupo en un gráfico radial en el que se puede identificar la situación individual y agregada. Se entiende que al ser información sensible quien articula debe definir si comparte la misma con el grupo o si lo toma como insumo para su diagnóstico y desempeño en el proceso.

Asimismo, se sugiere la herramienta del test de Benziger para la aplicación a las personas que integren el grupo. Esta herramienta podría realizarse en una instancia grupal dividida en tres bloques, la primera en la que se conceptualice sobre el test, posteriormente el trabajo en la aplicación del test a nivel individual, finalizando con una puesta en común en la que los integrantes reconozcan las características propias y de sus pares.

Herramienta 1: Autodiagnóstico guiado, presentación personal y análisis de propensión a trabajar en red

El propósito de esta herramienta es relevar información de cada emprendimiento y sistematizarla para evaluar el estadio del grupo completo con el que se trabajará.

Esta herramienta propuesta cuenta con tres bloques de información:

- Autodiagnóstico guiado: se realiza un análisis por áreas de la empresa con el fin de comenzar a “hablar el mismo idioma” a nivel grupal. Este trabajo tiene una impronta de autodiagnóstico, porque se realiza en co-creación entre quien articula y el/la representante del emprendimiento, y no habrá una indagación profunda sobre esa información, más que la propia charla.
- Presentación personal: el segundo bloque de preguntas es de corte personal en relación hacia quienes representan al emprendimiento en el grupo, con el fin de que quien articula, y también el resto del grupo, conozca un poco más en detalle a los integrantes de la red.
- Análisis de propensión a trabajar en red: este bloque indaga sobre la predisposición de cada integrante de cara al trabajo en red, el cual involucra el trabajo en equipo, la flexibilidad, la motivación a pertenecer, las expectativas, los horizontes temporales para los logros, entre otros. El propósito de este

bloque es identificar las características de los integrantes del grupo y trabajar en las fortalezas y debilidades para lograr alinearlos en relación al trabajo para con la red.

Para esto se realizan dos tipos de preguntas organizadas en dos secciones:

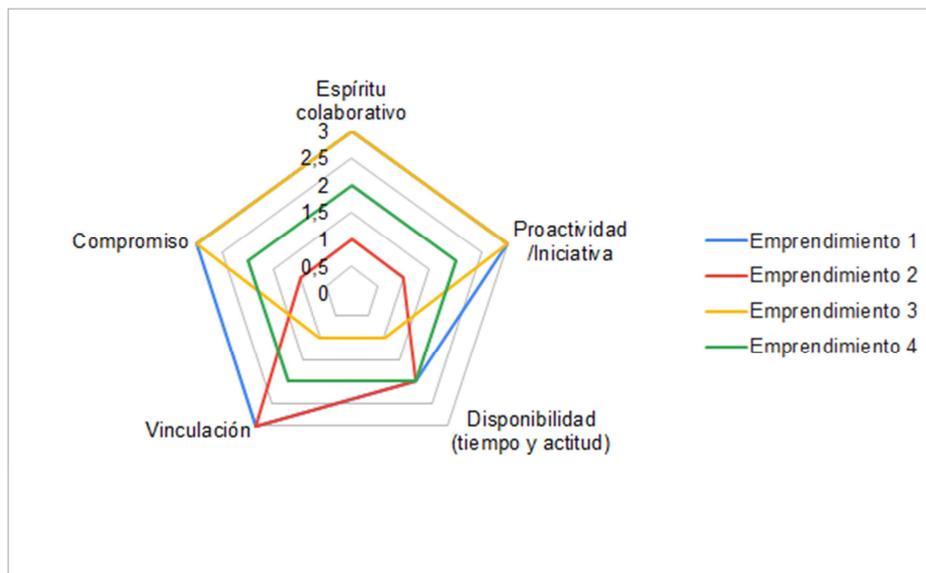
- Sección 1: Preguntas abiertas con el fin de que se responda libremente y con alto grado de detalle
- Sección 2: Preguntas cerradas que están asociadas a una dimensión relacionada a la propensión a trabajar en red. Estas dimensiones son: Espíritu colaborativo, Proactividad/Iniciativa, Disponibilidad (tiempo y actitud), Vinculación y Compromiso.

Con este análisis se pretende tener un primer sondeo de las personas que trabajarán en pro de la asociatividad.

En el anexo III se presentan las preguntas sugeridas para trabajar en esta herramienta y a continuación se expone el gráfico radial derivado de un caso ficticio, donde quedan de manifiesto las diferencias del representante de cada emprendimiento en relación a las dimensiones propuestas.

Entendemos que la sistematización de esta información brinda datos relevantes para el proceso en el que está la red, tanto para los integrantes de la misma como para la persona que la articula. Estos descubrimientos brindan espacios de mejora a la vez que aspectos y características positivas a potenciar para el beneficio del grupo.

Análisis sobre la propensión individual a trabajar en red



Fuente: Elaboración propia con datos ficticios (ver anexo)

Herramienta 2: Test de Benziger. Se propone la aplicación de dicho test a cada integrante de la nueva red, con el fin de identificar el perfil propio-natural de cada uno con sus competencias y habilidades innatas y sus debilidades.

El método Benziger ha mostrado cómo los individuos tienden a ser más efectivos y exitosos cuando son valorados por el uso de sus habilidades naturales. Cuando un individuo se encuentra en un entorno donde no desarrolla su máxima plenitud puede aumentar la propia inseguridad personal, el nivel de estrés y la dificultad en gestionar las emociones.

Al mismo tiempo, cuando un individuo desarrolla una “tarea adecuada” en un “contexto equivocado” podría equivaler al fracaso. Esto significa que aun cuando utilizamos nuestras competencias innatas en un entorno que no se identifica con nuestra preferencia vamos a tener un efecto emocional negativo.

Cada estilo de pensamiento pertenece a uno de los cuatro modos:

- Frontal izquierdo (analítico-financiero)
- Basal izquierdo (ordenado-rutinario)
- Frontal derecho (intuitivo-creativo)
- Basal derecho (emocional-relacional)

La aplicación de este test brindará información, tanto a la persona que articula como a todo el resto del grupo e incluso a la misma persona que se aplica el test, acerca de qué perfil de individuo integra el grupo. Es relevante para buscar complementariedades en los roles, para entablar comunicación asertiva entre los integrantes en base a sus individualidades y todo esto, impactará en un grupo con mayor cohesión, con menos conflictos, mejor nivel de diálogo, entre otros beneficios.

A partir de la aplicación de estas herramientas, se obtendrá información sistematizada con el fin de comenzar a vislumbrar puntos de conexión y de divergencia, de fortalezas y debilidades en los integrantes así como, poder ver el estadio global y las individualidades.

La propuesta de Autodiagnóstico guiado, presentación personal y análisis de propensión a trabajar en red se adjunta en el Anexo III y el Test de Benziger se adjunta en el anexo IV.

Paso 4: Fortalecimiento de la gestión individual y profundización en el conocimiento de los emprendimientos

En este paso se buscará que cada emprendimiento logre profundizar en sus capacidades de gestión, incorporando herramientas que le permitan alcanzar un mejor desempeño en el corto plazo. Para ello se fomentará la incorporación de herramientas básicas de gestión así como la participación en talleres específicos de manera individual.

Además, se busca que se se haga conocer y conozca más en profundidad a sus compañeros de grupo. Cada representante brindará la información procesada en los pasos anteriores, respecto a la historia del emprendimiento, capacidades de quienes

integran el equipo emprendedor y aspectos productivos, comerciales, de gestión y procesos de cada uno. Asimismo, se busca que compartan las expectativas que le hacen formar parte de la red y los principales problemas que identifica en la actividad o sector al que pertenece.

Se sugiere que la instancia de presentación de la información se realice en instancias de visita a los espacios de trabajo de los emprendimientos. Las visitas son organizadas en forma conjunta por el emprendedor cuyo negocio es visitado y con el apoyo del articulador.

A través de estas visitas se fomenta la confianza entre los integrantes del grupo y se comienza a generar un ambiente de aprendizaje y apoyo entre pares, y se identifican áreas de colaboración y posibilidades de sinergias.

En este proceso, se torna relevante el rol de la persona que articula, ya que hay un trabajo de análisis con cada emprendimiento indagando en sus logros y sus barreras al crecimiento. En este sentido quien lidera el proceso deberá analizar las necesidades percibidas por los sujetos de desarrollo, cada empresario en este caso, y las necesidades objetivas, identificadas desde la óptica de los SDE.

B1C1P4: Herramientas

Herramienta 1: Set de aplicaciones o planillas que permitan gestionar la información del emprendimiento.

Se entiende que es necesario que el emprendimiento incorpore herramientas que le permitan manejar información de manera ordenada, sugiriendo el uso de planillas excel para usuarios informáticos con conocimientos básicos, y la incorporación de herramientas de gestión como software específicos para aquellos con niveles más avanzados.

Herramienta 2: Talleres y cursos de formación en toma de decisiones y habilidades gerenciales.

Se propone que quienes integran el grupo participen de instancias ofrecidas por instituciones del ecosistema emprendedor que permitan profundizar en habilidades de gestión.

Herramienta 3: Canvas individual.

Se sugiere que cada emprendimiento elabore su propio canvas, donde podrá visualizar su propuesta de valor, socios y recursos clave, permitiendo posteriormente desarrollar una presentación robusta de su empresa ante el grupo.

Herramienta 4: Guía para la presentación de la empresa ante sus pares

Se propone una guía para la presentación de la empresa ante sus pares. La guía ordenará la presentación de la información para que sea lo más clara posible y que no

se omitan datos relevantes. Dado que el articulador ya obtuvo información de la empresa en base al Autodiagnóstico guiado, puede dar apoyo al emprendedor en este sentido.

La presentación abarcará las siguientes secciones:

- Historia del emprendimiento: cómo surgió la idea, principales hitos.
- Descripción de los integrantes del equipo emprendedor, su trayectoria y formación
- Propuesta de valor
- Proceso productivo
- Mercado / Comercialización
- Marketing - Marketing digital
- Sistemas de gestión / facturación utilizados
- Principales dificultades identificadas
- Algunas expectativas respecto a pertenecer a la red
- Principales desafíos que enfrenta y soluciones que visualiza

Ciclo 2: Validación de la conformación del grupo

Paso 1: Análisis de aspectos limitantes (B1C2P1)

Herramienta 1 : Lego Serious Play

Paso 2: Conformación definitiva del grupo (B1C2P2)

Herramienta 1: Sistema de votación e informe final

Si bien los integrantes del grupo tienen un conocimiento previo y han pasado por procesos o han desarrollado acciones conjuntas, es importante plantear instancias para que el grupo pueda trabajar sobre la validación de su conformación actual.

Dado que el método aplica sobre grupos con antecedentes previos y un conocimiento preliminar de sus integrantes, se considera importante validar que no existen fracturas o que no se visualicen posibles conflictos que puedan afectar su funcionamiento futuro.

Por ende, en este ciclo se propone que, en base a la información recabada y las experiencias vividas en el ciclo anterior, el grupo avance en su conformación definitiva, validando que la totalidad de los participantes estén alineados con el espíritu del colectivo.

Paso 1: Análisis de aspectos limitantes

Se entiende por factores limitantes aquellos que se visualizan como inhibidores potenciales del crecimiento del grupo. Se identifica que pueden ser aspectos vinculados al trato personal, a la vertical de los emprendimientos, su tamaño, forma de gestión, ubicación territorial, entre otros. La existencia de estos factores no es determinante para el fracaso del grupo, pero se sugiere minimizar su permanencia, dado que puede redundar en costos y conflictos. Por lo tanto se sugiere identificarlos, visibilizarlos y

problematizarlos para que quienes integran el grupo tengan herramientas adecuadas para definir la conformación definitiva de la red.

Dado que se está trabajando en base a aspectos negativos que pueden generar controversia y conflictos, se entiende que es un momento sensible que debe ser manejado con mesura por quien articula, dado que implicará en el corto plazo la delimitación y conformación definitiva del grupo. Como se menciona anteriormente, es necesario tomar en cuenta aspectos como el tamaño del emprendimiento en relación a los demás, la ubicación geográfica, el sector o vertical al que pertenece, el público objetivo, el nivel de endeudamiento, la reputación percibida en el mercado tanto por clientes como por otros emprendedores, la actitud empresarial y personal hacia el trabajo en grupo, la capacidad para resolver conflictos, y la actitud positiva de cara al aprendizaje, entre otros. En base a este análisis, el grupo definirá su conformación definitiva.

B1C2P1: Herramientas

En base a los pasos previos del proceso y a algunas actividades que se detallan a continuación, el articulador tendrá insumos para analizar aspectos limitantes del grupo en particular.

Cierta información relevante para el análisis de los aspectos limitantes es proveniente de datos de fácil acceso como la ubicación geográfica o el nivel de endeudamiento (con el sistema financiero puntualmente). Luego existen otros aspectos que implican indagar en el mercado acerca de la imagen de cada uno de los emprendimientos interesados en ser parte del grupo.

Por último, es sumamente importante evaluar aspectos de tipo actitudinal en cuanto al representante de cada emprendimiento. Para esto se sugiere llevar adelante técnicas que permitan evaluar la actitud colaborativa, resolutive, etc. Una de las técnicas a utilizar es Lego Serious Play. Metodología de origen danés que busca facilitar la reflexión, la comunicación y la resolución de problemas entre las personas, permitiendo, mediante el juego, elaborar y compartir historias, situaciones y puntos de vista.



El método parte de varias premisas, las que reflejan los cambios que están ocurriendo en el mundo organizacional actual.

Una de ellas es que los líderes no tienen todas las respuestas y que para lograr el éxito es importante escuchar todas las voces presentes. En esta línea, las sesiones implican la participación del 100 % de los integrantes del grupo y en donde todos tienen que exponer su punto de vista.

Otra premisa es que las personas por naturaleza desean contribuir a ser parte de algo más grande. Es por esta razón que, a través de la participación de todos, se logra un mayor compromiso y se aprovechan los conocimientos de todos sus miembros.

Estas dinámicas colaborativas deben ser implementadas por personas externas al grupo para aprovechar las instancias y poder sacar la evaluación más acertada sobre cada participante en relación a la solución de problemas y el espíritu colaborativo.

Se sugiere definir una consigna en formato “construir un modelo que representa...” y que durante el proceso se plantee el foco de la actividad, asegurarse que todos puedan compartir y reflexionar, primero en forma individual y luego de manera colectiva.

Paso 6: Conformación definitiva del grupo

En esta etapa el grupo ha transitado un camino de trabajo en el que se han detectado fortalezas y debilidades a nivel individual y colectivo, dando elementos suficientes para definir quienes aportan valor al grupo en cuestión. Este momento es un punto de inflexión, donde quien articula deberá manejar el proceso de la manera más clara y controlada posible, siendo necesario que los decisores sean los propios emprendedores. A continuación se presentan herramientas sugeridas para liderar el proceso.

B1C2P2: Herramienta

Este es un momento muy relevante dentro del proceso ya que se determina que el articulador, en base a su expertise y el camino realizado con el grupo, tiene la capacidad y el espacio de brindar su análisis acerca del aporte de cada integrante hacia el grupo en consolidación.

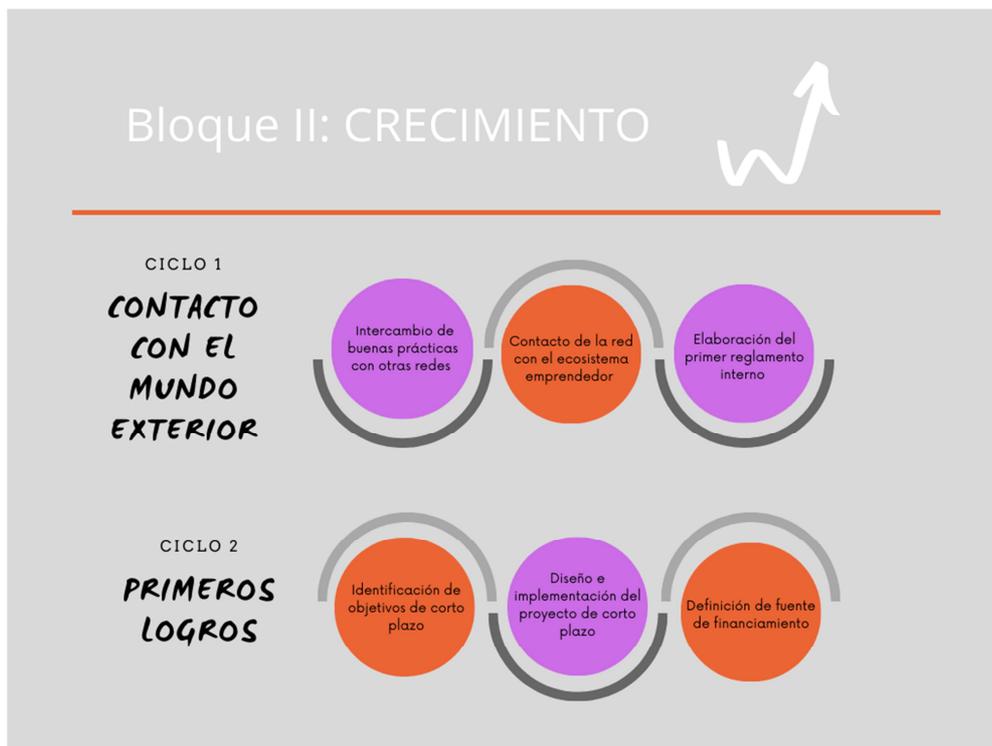
En relación al recurso recomendado, se sugiere que el articulador realice un informe escrito detallado y que luego sea presentado en una reunión con todos los integrantes.

Posteriormente se proveerá a quienes integran el grupo de un formulario en la nube que será completado de forma anónima para recabar si se quiere expulsar a algún integrante del grupo. En caso de que hayan existido solicitudes de expulsión en el formulario provisto, se procederá a votar por la permanencia o no de los integrantes señalados.

De esta manera, la decisión final la tendrán los propios integrantes del grupo al respecto de su integración.

En total, se espera que el desarrollo de la etapa tome como mínimo un plazo de tres meses.

2. Bloque 2: Crecimiento



Fuente: Elaboración propia

En este bloque se espera que el grupo consolide su funcionamiento y concrete sus primeros logros. En una primera instancia se busca que el grupo se vincule con el exterior para conocer buenas prácticas de otras experiencias y lograr ser referenciado por el ecosistema emprendedor como sujeto de desarrollo. Posteriormente deberá consolidarse la estructura del grupo, elaborando reglamentos de funcionamiento, definiendo el financiamiento de las operaciones y trazando los primeros objetivos de la red.

Ciclo 1: Contacto con el mundo exterior

Paso 1: Intercambio de buenas prácticas con otras redes (B2C1P1)

Herramienta 1: Análisis de redes activas e instancia de preparación para el intercambio

Paso 2: Contacto de la red con el ecosistema emprendedor (B2C1P2)

Herramienta 1: Mapeo del ecosistema emprendedor y reuniones con organizaciones seleccionadas

Paso 3: Elaboración del primer reglamento interno (B2C1P3)

Herramienta 1: Reglamento base

En este ciclo se busca que el grupo conozca tanto experiencias de redes activas como apoyos disponibles desde el ecosistema emprendedor para tomar como referencia para el desarrollo futuro de la red. Este momento debe considerarse como la presentación en sociedad del grupo, lo que debería permitir no solo que la red conozca su entorno sino que también el ecosistema conozca la existencia de la misma.

Paso 1: Intercambio de buenas prácticas con otras redes

La generación de instancias de intercambio apuntan a que el grupo conozca de primera mano, a través de reuniones y visitas, experiencias exitosas de desarrollo de redes empresariales, y que profundicen con referentes en la materia respecto a los desafíos que implica el trabajo en grupo, las ventajas y dificultades que acarrea.

En el contexto uruguayo, una organización referente que debe ser contactada es CAMBADU, con amplia trayectoria y sus grupos de compras consolidados. Otra experiencia interesante es la de los grupos CREA, que utilizan una dinámica muy colaborativa y con gran énfasis en la formación, pudiendo brindar su visión desde esa óptica.

Estas actividades servirán como insumo para el grupo en lo referente al conocimiento de experiencias que permitan visualizar formas de organización y trabajo colectivo en aspectos tales como finanzas, logística, comercial, entre otros, que puedan ser replicadas en la actividad posterior del grupo.

B2C1P1: Herramientas

Previamente a tomar contacto con las redes que ya están funcionando, el articulador brindará información general sobre dicha red y se sugerirá pensar algunas consultas para poder plantear en el intercambio (más allá de las que surjan de forma espontánea en el encuentro). El espíritu de esta preparación previa al espacio de intercambio, es que sea más fructífero y que puedan tomar buenas prácticas que los propios integrantes del grupo en formación identifiquen como relevantes.

Paso 2: Contacto de la red con el ecosistema emprendedor

Si bien el grupo ya puede haber realizado un acercamiento para acceder a la intervención, se debe mapear instituciones, organizaciones, programas y otro tipo de entidades, tanto públicas como privadas, para establecer relaciones con el entorno donde operará, permitiendo identificar herramientas que puedan atender el fortalecimiento individual de los distintos emprendimientos en las temáticas particulares que necesiten abordar.

Se propone la planificación de actividades para generar contacto y acercamiento con determinadas organizaciones e instituciones para fortalecer los vínculos externos. Se busca que el grupo pueda no solamente darse a conocer sino que capitalice esta visibilidad para ser referenciado como potencial cliente de servicios de desarrollo empresarial que estas instituciones pueden ofrecer.

B2C1P2: Herramientas

La realización de este paso se plantea en dos partes. La primera, el articulador trabajará con algunos integrantes del grupo que se ofrezcan para mapear las instituciones, organizaciones, programas que puedan ser interesantes para generar contacto. Ese mapeo será expuesto en el grupo para intercambiar sobre las mejores conexiones para comenzar. El criterio de selección de estos actores tendrá foco tanto en las opciones de

construcción de un vínculo con el grupo, como de acceder a información por parte del grupo acerca de programas o apoyos disponibles.

Con el fin de mapear las instituciones, organizaciones, programas en el contexto uruguayo, se sugiere indagar en el portal de la Red Uruguay Emprendedor que nuclea esa información de manera actualizada (<https://www.uruguayemprendedor.uy/>).

Como segunda parte, se avanzará en la concreción de las reuniones con las instituciones seleccionadas con la idea de presentar al grupo y conocer a la contraparte.

A través de esta herramienta propuesta en la que el articulador lidera dejando espacio para que los integrantes del grupo comiencen a aportar y tomar roles, se comienzan a vislumbrar perfiles dentro del grupo.

Paso 3: Elaboración del primer reglamento interno

Es un mecanismo en el que se define cuáles son las responsabilidades y funciones de cada integrante del grupo y además se incluyen los compromisos de quien articula, se define frecuencia de reuniones, potenciales sanciones y forma de toma de decisiones. Adicionalmente, se incluirá una sección de resolución y toma de decisiones que intentará apuntar al consenso, recomendando definir votaciones por mayorías especiales (amplia mayoría). Estos compromisos se dan por aceptados con la firma de los emprendedores y con quien articula.

Este reglamento será el primer documento que tendrá la red, será breve y específico, y será la base del futuro reglamento de corte más definitivo.

B2C1P3: Herramientas

El articulador brindará un reglamento base con varias secciones que luego serán trabajadas en la reunión del grupo.

Algunas secciones recomendadas:

- Emprendimientos integrantes y representantes
- Roles y responsabilidades de cada integrante
- Mecanismos de definición y votación
- Sanciones
- Articulador: rol y responsabilidades

En total, se espera que la etapa implique un lapso de un mes para su realización.

Ciclo 2: Primeros logros

Paso 1: Identificación de objetivos de corto plazo (B2C2P1)

Herramienta 1: Metodología Design Thinking

Paso 2: Diseño e implementación del proyecto de corto plazo (B2C2P2)

Herramienta 1: Planificación en formato de proyecto

Paso 3: Definición de fuentes de financiamiento (B2C2P3)

Herramienta 1: Designación de comisión financiera

El cometido de este ciclo es la definición y logro de objetivos de horizonte temporal cercano, que funjan como victorias tempranas que cimenten la cooperación entre los integrantes del grupo y permitan proyectar acciones cada vez más ambiciosas en el futuro cercano.

Luego de funcionar por un tiempo, el grupo necesita definir uno o varios objetivos comunes y realizables en el corto plazo que permitan trabajar en conjunto afianzando el sentido de pertenencia a la red, el logro de este o estos objetivos les permita obtener un rédito por ser parte del grupo. Este rédito puede estar asociado a un resultado económico u otros aspectos no monetarios como ser sinergias, capital social, visibilidad, acceso a información, etc.

Durante el camino que han recorrido, los integrantes del grupo ya han intercambiado y discutido sobre los problemas que tienen en común y algunas acciones que podrían tomar para solucionarlos, por lo que la identificación de un objetivo común no debería ser complejo.

Se propone utilizar la línea del pensamiento de diseño Design thinking (DT) cruzándolo con Project Management (exceptuando a priori, la etapa de iteración) para trabajar sobre el proyecto de corto plazo. Se plantean diversas etapas de divergencia y convergencia en cuanto a necesidades, *insights*, soluciones, acciones y así llegar al diseño del proyecto piloto que dará una victoria temprana al grupo.

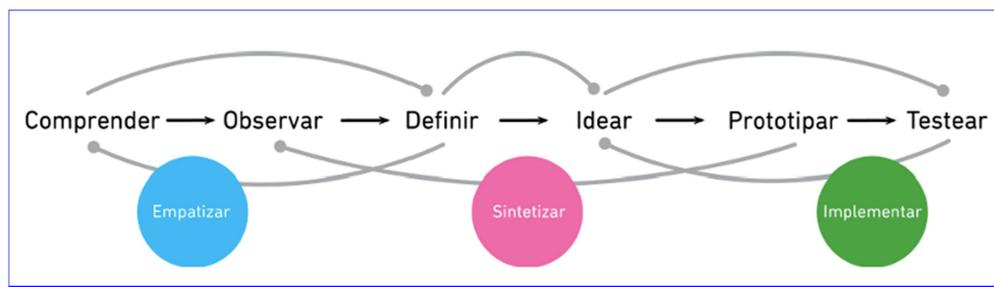
Proceso Design thinking

A continuación se presentan diversas representaciones gráficas del proceso de Design thinking. Nos parece interesante mostrar que existen diferentes maneras de llamar a las etapas, dado que nosotros planteamos una customización del proceso adaptado a las necesidades del público objetivo.

Puntualmente, en la etapa de empatizar, se realizará foco en las propuestas de cada empresa pensada desde la individualidad para avanzar hacia la convergencia en el grupo.

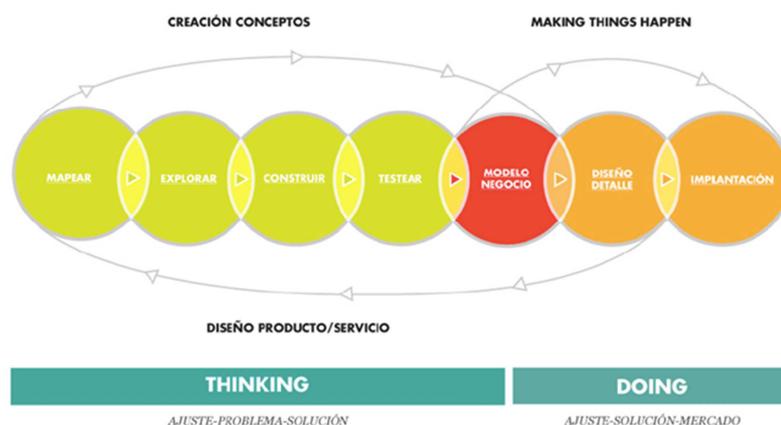


Fuente: Kit de herramientas-Versión Beta_Fundación Julio Ricaldoni+EUCD



Fuente: Clases de Posgrado EGI - José Alonso

Proceso de Global Project Management



Fuente: Clases de Posgrado EGI - José Alonso

En el PMBOK, la guía del Project Management, se plantea que “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”. El término temporal es de suma importancia porque marca un horizonte, un final. En este sentido, es relevante que todos quienes sean parte del proyecto tengan claro el horizonte temporal.

Paso 1: Identificación de objetivo de corto plazo

En base a la identificación de necesidades, se deben especificar el o los objetivos que alcanzarán con el proyecto de corto plazo, cuidando de que la idea u objetivo seleccionado cuente con el consenso de todos los integrantes de la red y que tenga el mayor margen posible de éxito.

Junto con la identificación de necesidades y objetivos grupales, es deseable que cada empresa trabaje en la delimitación de un plan de acción de corto plazo para contribuir al logro del objetivo común.

B2C2P1: Herramientas

Para trabajar en este paso, se propone primero revisar los tópicos y necesidades que hayan surgido en el proceso hasta el momento; para eso la persona que articula hará un repaso y luego se avanzará hacia una dinámica para relevar ideas para el piloto.

Tomando como base la metodología DT y haciendo una versión adaptada, se propone comenzar pensando en los dolores o problemas que tienen las empresas que son parte del grupo (fase de comprender / observar / empatizar). Si bien el método propone empatizar con los problemas del público objetivo, en este caso se propone detectar los dolores internos.

Esta etapa apuesta a la divergencia, a través de la lluvia de ideas sin limitaciones. Si el grupo es numeroso, se recomienda una división en sub-grupos que dejará en evidencia los puntos de contacto y también los de divergencia en cuanto a las diferentes necesidades.

Se avanza hacia la segunda etapa del pensamiento de diseño, **definir**. A través de la técnica de saturar y agrupar las ideas que surgieron de una manera visual (post-its por ejemplo), se llega a los principales *insights*. En base a ese mapeo se llegará a la definición de una necesidad o un grupo de necesidades que luego se abordarán desde la óptica de las soluciones.

Luego comienza la etapa de **ideación**, que parte de un proceso divergente con la idea de generar muchas propuestas de soluciones a través de un espacio de lluvia de ideas. Posteriormente avanzamos hacia el proceso de **convergencia** agrupando y sintetizando las propuestas y llegando a las acciones que se llevarán a cabo con el proyecto.

Paso 2: Diseño e implementación del proyecto de corto plazo

El grupo llega a la etapa del diseño del proyecto habiendo identificado el o los objetivos que se abordarán, los que deben ser alcanzables y medibles, a nivel grupal y de cada emprendimiento. La elaboración del proyecto sirve para establecer claramente el potencial y los beneficios del trabajo conjunto, materializándose en los primeros logros.

Dependiendo de las capacidades grupales identificadas se puede plantear la opción de realizar un proyecto con una única actividad principal o la definición de varios objetivos en el corto plazo.

Para maximizar la probabilidad de éxito es necesario que el grupo discuta lo suficiente el rumbo que tomará el proyecto de corto plazo, garantizando que todos los integrantes se apropien del mismo, siendo condición necesaria para lograr una victoria temprana que muestre a la red que es capaz de obtener resultados a través del trabajo conjunto.

B2C2P2: Herramientas

Se plantea estructurar la planificación de corto plazo a través del formato de proyecto, planteando un objetivo general, 2 o 3 objetivos específicos y actividades asociadas al logro de cada objetivo. Cada actividad tendrá una o varias personas responsables y un horizonte temporal para su ejecución.

Asimismo, es muy relevante en el diseño del proyecto identificar a los socios estratégicos para el logro de cada objetivo específico o actividad, así como también los recursos destinados a cada actividad.

En el anexo V se puede acceder a la estructura sugerida de proyecto de corto plazo.

Paso 3: Definición de fuentes de financiamiento

Para llevar adelante el proyecto de corto plazo y como un paso más en el afianzamiento del grupo, se considera indispensable la realización de una inversión económica por parte de cada integrante del grupo. Este es un período crítico en el proceso de constitución de la red porque se da un paso más en relación al compromiso para con el grupo. Identificamos la importancia de constituir un fondo común en este momento del proceso ya que los integrantes del grupo pueden percibir la necesidad de utilizar recursos para la correcta ejecución del proyecto.

El grupo será quien defina quienes estarán a cargo de la administración de los recursos, sugiriendo la apertura de una cuenta bancaria o instrumento de dinero electrónico así como el monto del aporte individual. Es fundamental que los fondos se utilicen de forma segura y transparente, dado que es una potencial fuente de conflictos a la interna del grupo.

En relación al monto aportado por cada integrante del grupo, puede ser el mismo para todas las empresas o aplicar diferenciación por nivel de facturación anual, teniendo en cuenta, de esta manera la diversidad de tamaños de los emprendimientos.

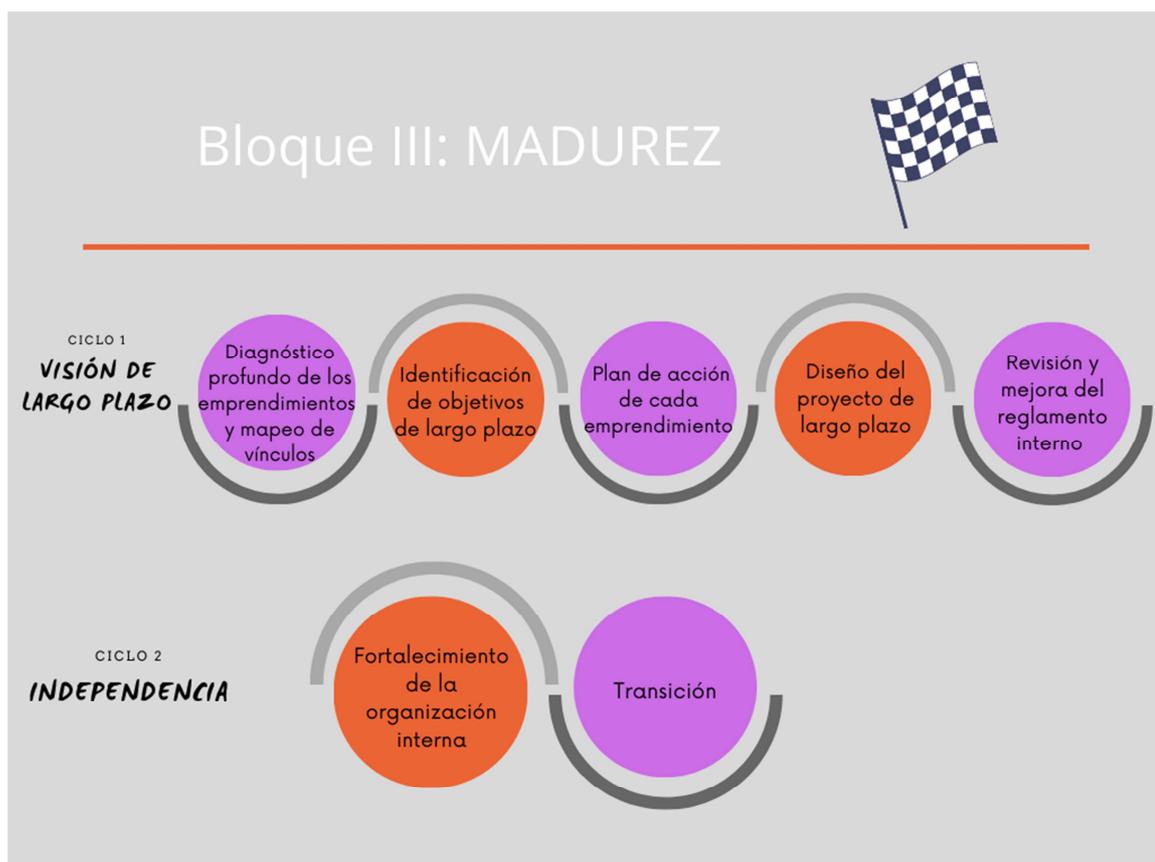
B2C2P3: Herramientas

Se designa una comisión financiera que abrirá la cuenta bancaria con firma conjunta y rendirán con regularidad la utilización de los fondos y la situación financiera de la red a todos los integrantes.

La contabilidad del grupo podrá llevarse de manera sencilla en una planilla excel con acceso por parte de todos los integrantes, solamente la comisión financiera podrá editarla.

Se espera que la etapa de planificación de corto plazo implique por lo menos cuatro meses para su correcta implementación.

3. Bloque 3: Madurez



Fuente: Elaboración propia

Luego de haber transcurrido los bloques anteriores, el grupo ha logrado aprendizajes y una construcción colectiva a través del proyecto de corto plazo, lo que permite que la red se fije objetivos cada vez más ambiciosos en cuanto a horizonte temporal, contenido y la posibilidad de realizar acciones por su propia cuenta.

Para llegar a este punto, quienes integran el grupo así como la red deberán realizar mejoras en varios aspectos referentes a sus negocios potenciando las capacidades del grupo.

Ciclo 1: Visión de largo plazo

Paso 1: Diagnóstico profundo de los emprendimientos y mapeo de vínculos (B3C1P1)

Herramienta 1: Diagnóstico en profundidad

Herramienta 2: Análisis de redes

Paso 2: Identificación de objetivos de largo plazo (B3C1P2)

Herramienta 1: Matriz FODA y FODA cruzado

Paso 3: Plan de acción de cada emprendimiento (B3C1P3)

Herramienta 1: Plan de mejoras

Herramienta 2: Células de trabajo (opcional)

Herramienta 3: Mentoría individual

Paso 4: Diseño del proyecto de largo plazo (B3C1P4)

Herramienta 1: Planificación en formato de proyecto

Paso 5: Revisión y mejora del reglamento interno (B3C1P5)

Herramienta 1: Formato base de reglamento final y posibles formas jurídicas

Luego de haber alcanzado los objetivos fijados para el corto plazo, el grupo está en condiciones de fijarse un plan de acción para el largo plazo, con objetivos desafiantes a nivel individual y grupal. Para ello se deberá profundizar en el diagnóstico de la situación de cada empresa, así como realizar planes de mejoras para converger a una situación más homogénea a la interna de la red, que permita trazar objetivos comunes alcanzables para todos.

Además, se deberá trabajar en simultáneo en la realización de un reglamento definitivo del grupo asumiendo que ya se habrán vivido situaciones conflictivas y el trabajo en el largo plazo derive en situaciones que requieran un marco para ser resueltas y poder seguir avanzando. Se apuesta a que el ciclo termine con un proyecto a ejecutar acompañado de un reglamento que le de marco a un sano funcionamiento colectivo.

Paso 1: Diagnóstico profundo de los emprendimientos del grupo y mapeo de vínculos

Se realizará un diagnóstico en profundidad de cada emprendimiento integrante, con el objetivo de determinar en qué rubros es necesario que el negocio se profesionalice y homogenice respecto a los demás integrantes de la red, y lo prepare para tomar los mayores desafíos que el grupo se deberá plantear. Este diagnóstico se desarrollará tomando como base el autodiagnóstico realizado al inicio del proceso pero ahora avanzando más en el análisis, a la vez que pensando en la participación activa en la nueva red a la que pertenece.

Se relevará información sobre el área productiva (procesos, infraestructura, materias primas e insumos, proveedores, calidad), sobre el área de gestión (administrativa, financiera, recursos humanos), así como también el área de comercialización y difusión (relación con clientes, marketing). Se identifica que es necesario también poder tener mapeada la situación de cada emprendimiento en cuanto a transformación digital.

Con base en que las relaciones de cooperación y la estructura de la red juegan un papel relevante en el proceso de consolidación del grupo, se propone realizar un mapeo de vínculos mediante un análisis de redes que dejará de manifiesto el entramado existente en este momento en el grupo con que se está trabajando, a la vez que se mostrará la relación con actores externos al mismo como instituciones del ecosistema. Este análisis se basa en la importancia que las redes ejercen en el desarrollo de los emprendimientos, pudiendo potenciarlos a través del intercambio de información y conocimiento, la generación de nuevos negocios, entre otros tipos de sinergias. Se sugiere realizar una presentación gráfica de la información, que se detalla más adelante.

En este sentido, se propone realizar el mapeo en esta etapa de la vida del grupo y repetirlo pasado un período de tiempo considerable en el que el grupo haya logrado algunos hitos, asumiendo que dicho entramado se mostrará potenciado respecto a la primera versión.

La exposición de la información para los integrantes del grupo, permite que ellos mismos sepan la situación propia y del resto de los emprendimientos de la red y también visibiliza el estadio del grupo como unidad en el ecosistema, dando lugar al incremento en la autopercepción y la identificación de los espacios de mejora.

B3C1P1: Herramientas

Herramienta 1: Diagnóstico en profundidad

Para realizar el diagnóstico en profundidad se sugiere la contratación de un consultor externo dando lugar a una co-creación con cada emprendedor y contando con el apoyo y el conocimiento del articulador.

Tal como se mencionó, el diagnóstico se dividirá en varias dimensiones que recibirán una ponderación sugerida para alcanzar además un índice global ponderado de cada emprendimiento y si se quisiera, un índice global ponderado promedio del grupo en su totalidad. Se recomienda incorporar un gráfico radial para mostrar la información comparada acerca de las distintas dimensiones evaluadas.

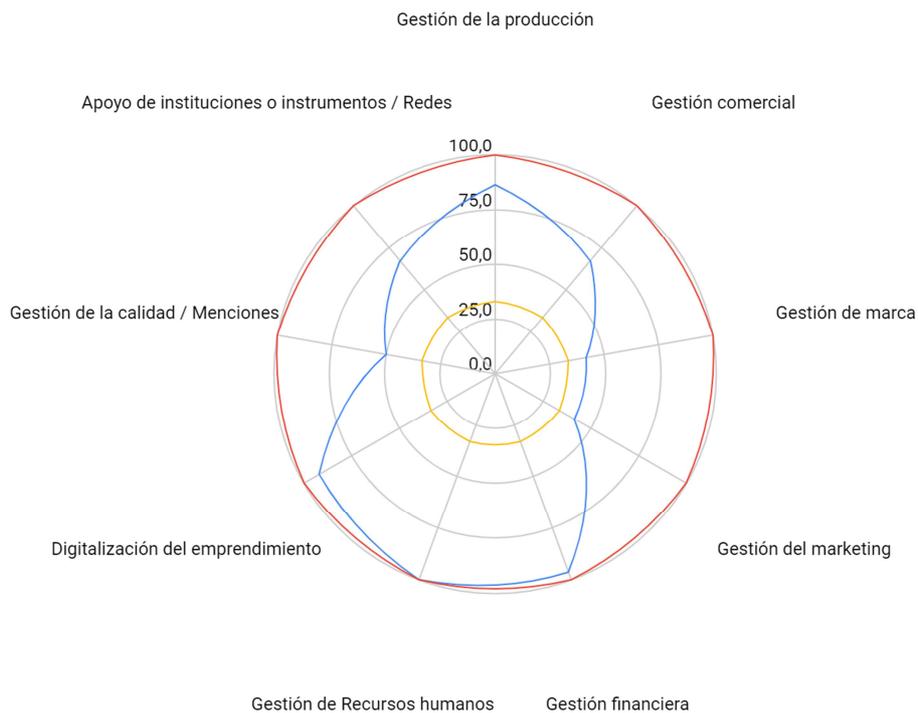
La información relevada se organiza en 9 dimensiones:

- A. Gestión de la producción - procesos
- B. Gestión comercial
- C. Gestión de marca
- D. Gestión del marketing
- E. Gestión financiera
- F. Gestión de recursos humanos
- G. Digitalización del emprendimiento
- H. Gestión de calidad/ Menciones
- I. Apoyo de instituciones o instrumentos / Redes

Para relevar la información de cada dimensión, se formulan una serie de preguntas con respuestas cerradas que luego son promediadas. Estos resultados son llevados a un gráfico radial que deja de manifiesto la situación de cada emprendimiento y las oportunidades de mejora en cada caso, así como también el potencial en las dimensiones en las que alcancen altos puntajes.

Posteriormente, se aplican ponderaciones a cada dimensión para calcular un índice ponderado de cada emprendimiento con una mirada integral.

A continuación se muestra un gráfico radial con datos ficticios y en el anexo VI se adjunta el detalle de los cálculos así como también las preguntas sugeridas para cada dimensión.



Fuente: Elaboración propia en base a datos ficticios (ver Anexo VI)

Herramienta 2: Análisis de redes

Se propone realizar el estudio de los vínculos del grupo, a través de un análisis de red, así como también la interacción extra-grupo con las instituciones del ecosistema. Para ello, se diseñan algunas preguntas especialmente enfocadas para evaluar tipos de relaciones que resulten de interés, pudiendo variar en los diferentes grupos con los que se trabaje. Para realizar el cuestionario se puede utilizar un sistema de encuestas como por ejemplo, Google Forms. Se optó por preguntas objetivas y medibles que brinden información que pueda mostrar la situación actual de la red y posteriormente su evolución. Esta información se sistematiza para calcular algunas métricas que brinden información sobre la red con la que se está trabajando.

Luego de obtener los resultados de las encuestas, éstos son transcritos en matrices de adyacencia, para el caso de los vínculos entre emprendimientos, y matriz de incidencia, para reflejar los vínculos entre emprendimientos y ecosistema de instituciones de apoyo.

Es necesario definir dos tipos de nodos. Por un lado los emprendimientos que integran el grupo con el que se está trabajando, y por otro, los tipos de institución del ecosistema de apoyo, como ser Agencias y/ o Institutos Nacionales, Agencias de desarrollo locales, Incubadoras, Aceleradoras, Universidades, entre otros.

A continuación se detallan algunas métricas sugeridas para calcular en este análisis y su definición o interpretación aplicada:

Nombre	Definición/ Interpretación
Número de nodos (N)	número de emprendimientos de la red y de las instituciones del ecosistema emprendedor
Número de vínculos (V)	número de interacciones entre los integrantes de la red; y de los integrantes de la red con las instituciones
Grado medio	representa el nivel de interacción promedio de cada emprendimiento con el resto de la red. Calculándose como la cantidad de vínculos existentes/cantidad de nodos: V/N
Densidad	nivel de interacción que mantienen entre sí el conjunto de emprendimientos. Calculándose como la cantidad de vínculos existentes/cantidad de vínculos totales que podrían existir: $V/[N(N-1)]/2$
Aislados	número de emprendimientos que no interactúan con el resto

Con el fin de detallar aspectos empíricos y que se pueda replicar de manera intuitiva la herramienta, en el anexo VII se presentan las preguntas sugeridas para realizar el análisis y las matrices que surgen en base a un ejemplo ficticio con respuestas de 10 emprendimientos.

Las preguntas se dividen en dos tipos (omitiendo preguntas sobre características del emprendimiento, asumiendo que esa información ya fue relevada en forma previa pudiendo agregarla en el análisis). El primer tipo de pregunta solicita que cada integrante identifique diferentes relaciones con el resto de los emprendimientos. Puntualmente se sugieren las siguientes relaciones: “comercial (compra o venta de productos)”, “compras conjuntas”, “intercambios de información” e identificar a quién o quiénes son “referentes en el grupo”.

La otra pregunta busca determinar el vínculo entre cada integrante de la red y el ecosistema de apoyo, agrupando a este último por tipo de institución.

Con el análisis de cada tipo de relación relevada en las preguntas, se deriva la estructura de esa red de emprendimientos en relación a aspectos que podrían dar lugar a oportunidades de mejora para potenciar la red. Las imágenes en el anexo VII muestran de manera gráfica el resultado de cada pregunta realizada para el ejemplo ficticio.

Del análisis propuesto se desprende la información del lugar que ocupa cada nodo, cuán conectado está cada uno respecto al resto y en relación al ecosistema, dejando entrever los beneficios de dicha conexión a nivel individual y colectivo, así como las oportunidades de mejora que puedan existir.

Se sugiere realizar este análisis en este momento del proceso, y repetirlo más adelante cuando el grupo se encuentre en un estadio más maduro. Así podremos ver la evolución de la topología de la red.

En base a lo planteado se sugiere analizar tres tipos de relaciones y su evolución:

- Comercial (vínculo cliente-proveedor): es deseable que evolucione en forma creciente asumiendo que potenciarse como clientes es un atributo positivo para la red.
- Compras conjuntas: potenciar esta relación brindaría economías de escala y mejora de costos. De la misma manera se podría incorporar el análisis de “ventas conjuntas”.
- Intercambios de información: es, sin duda, uno de los principales beneficios de pertenecer a una red por las brechas que acorta y la agilidad que aporta a los procesos de los emprendimientos.

Estas relaciones se analizan con las métricas arriba mencionadas: número de vínculos, grado medio, densidad y aislados, esperando que las tres primeras tengan una evolución creciente y la cuarta descendente.

También es importante identificar a la persona referente dentro del grupo, esto brinda información sobre los liderazgos. Entendemos que aporta información interesante en cuanto a liderazgos que no son tan evidentes y quizás pueda ser de interés visibilizar.

Al brindar métricas para cada dimensión definida, la metodología permite realizar una comparación de la red consigo misma a lo largo del tiempo, así como también compararse con otras redes de emprendimientos, con el fin de realizar un *benchmark* y la obtención de buenas prácticas para la proliferación de grupos que evolucionen de manera sólida.

Paso 2: Identificación de objetivos de largo plazo

Con el insumo del diagnóstico en profundidad a nivel individual más el análisis de redes que visibiliza los diferentes tipos de vínculos a nivel de la red, se encuentra en un estadio que permite trabajar en la identificación de metas compartidas de largo plazo. Para el trazado de dichas metas se deberán generar reuniones de trabajo en las que se discuta el rumbo del grupo y los objetivos que desean plantearse, siendo necesario que la participación sea activa y se llegue a consensos debido a que este proyecto común los acompañará durante algunos años.

ONUDI en su “Metodología para la organización y desarrollo de redes empresariales horizontales con enfoque de género” plantea que “es posible que existan diferentes opciones o ideas en cuanto a objetivos estratégicos. En este caso, las discusiones que realice la red deberían permitir llegar a una de las decisiones siguientes:

a. Las diferentes opciones de objetivos estratégicos son complementarias y se pueden componer en un propósito más integral para identificar un objetivo común más amplio. En este caso se debe cuidar que la propuesta sea viable para la red.

b. Las diferentes opciones de objetivos estratégicos son excluyentes y no pueden constituirse en un propósito más integral. En este caso se debe seguir discutiendo, analizando los pro y contras de cada propuesta hasta llegar a un consenso en el cual se demuestre, por los análisis realizados, cuál de las propuestas puede ser más viable, rentable o beneficiosa para las empresas/unidades productivas que integran la red.

c. La red decide convertir el proyecto piloto en un objetivo de largo plazo. Las discusiones en este caso deben girar en torno a los plazos y ritmos de aumento de los negocios, de acuerdo a las posibilidades de las empresas/unidades productivas que integran la red.”

El producto final de este paso es alcanzar el consenso en los objetivos de largo plazo, que servirán de lineamiento a la hora de definir en el siguiente paso el plan de acción de cada emprendimiento.

B3C1P2: Herramientas

Se propone trabajar con la *matriz FODA* para alinear a todo el grupo en cuanto a sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y luego avanzar en el análisis con la *matriz FODA Cruzada*. Este recurso permite profundizar en la identidad del grupo y enfocarse con una mirada estratégica a la elección de objetivos de largo plazo. Intuitivamente los objetivos sobre los que habría que hacer foco, seguramente surjan del cuadrante superior izquierdo donde se cruzan las fortalezas con las oportunidades. Pero también podrían surgir de otros cuadrantes como el que aborda las debilidades, intentando buscar la manera de mitigarlas en conjunto con una estrategia de reorientación. Si las estrategias son de corte defensivo, la red cuenta con una fortaleza que se utiliza y potencia para sobrellevar una amenaza externa.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias Ofensivas (Fortalezas + Oportunidades)	Estrategias de Reorientación (Debilidad + Oportunidad)
Amenazas	Estrategias Defensivas (Fortaleza + Amenaza)	Estrategia de Supervivencia (Debilidad + Amenaza)

Fuente: Elaboración propia

Paso 3: Planes de acción de cada emprendimiento

A partir de los diagnósticos profundos individuales y el trazado de objetivos de largo plazo a nivel grupal, se desprende que cada emprendimiento deberá trabajar en definir un plan de acción individual que permita alinear el negocio con sus pares, dando lugar a que los emprendimientos estén en condiciones homogéneas para trabajar en la concreción de los objetivos comunes.

El proyecto de largo plazo implica que cada emprendimiento tenga que introducir mejoras en sus áreas más débiles para poder ser parte activa del mismo.

Estos planes buscan que los emprendimientos se consoliden en todas las dimensiones que exigen los objetivos de largo plazo definidos por los propios integrantes del grupo. También se abordan temas relacionados a los líderes de los emprendimientos y su actitud colaborativa respecto a la red, con el fin de continuar superando las debilidades en ese aspecto.

En este punto es importante que las acciones previstas contemplen el fortalecimiento de las habilidades de gestión y particularmente el gerenciamiento de los emprendimientos. Asimismo, el acompañamiento en la implementación de los planes de acción individuales es relevante para éxito de los mismos. En este sentido, apoyos como los de mentores o coaching podrían constituir herramientas importantes.

El plan de ejecución se plantea con detalle, se monitorea y se evalúa su resultado. Se sugiere dar seguimiento continuo a cada plan, acompañando a los emprendimientos, con el fin de detectar cualquier desvío, y poder apoyar en su cumplimiento.

B3C1P3: Herramientas

Se propone el desarrollo de un plan de mejoras ajustado a la necesidad de cada emprendimiento como herramienta principal, y la posibilidad de dividir al grupo en células para trabajar en las oportunidades de profesionalización como herramienta opcional, acorde a la realidad de cada grupo.

Herramienta 1: Plan de mejoras

Diseño de un plan para cada emprendimiento con una estructura común con el fin de sistematizar la información a la vez que generar sinergia en la ejecución. La organización de la información en el documento será similar al autodiagnóstico guiado y al diagnóstico, con el fin de continuar con el mismo criterio y conceptualización de las áreas del emprendimiento.

Las áreas de mejora en cada caso surgirán del propio diagnóstico y a la vez se cruzará la información con los objetivos de largo plazo de la red. De estas dos fuentes de datos, surgirán los planes de mejora para cada emprendimiento.

Para la ejecución del plan de mejoras es necesario que la red y el articulador orienten en cuanto a recursos disponibles que existan en el mercado para el logro de cada plan. Por ejemplo la conexión con asistencias técnicas y capacitaciones en áreas como comercial, productiva entre otras, mentorías, instrumentos y otras herramientas para la mejora de las áreas identificadas como débiles de la empresa.

El modelo de Plan de mejoras se encuentra en el anexo VIII.

Herramienta 2 (opcional): Células de trabajo

En base al plan de mejoras identificado para cada empresa es probable que varias de ellas necesiten profundizar/mejorar en temáticas comunes, por lo cual se sugiere la formación de células de trabajo que permitan generar escala a la hora de utilizar los

recursos planteados en la herramienta 1, así como potenciar el trabajo conjunto entre los integrantes del grupo. Herramienta 3 (opcional): Mentoría individual

Apoyo especializado brindado por mentores con un método diseñado para acompañar la implementación de los planes de acción diseñados. El mentor se seleccionará acorde al perfil de las soluciones a implementar o distintas variantes que puedan ser el sector de actividad o rubro del emprendimiento.

Paso 4: Diseño del proyecto de largo plazo

Este proyecto se planificará de manera similar que el proyecto de corto plazo pero con un alcance mayor. En este sentido se recomienda que la red sea apoyada con alguien experto que pueda orientarlos, en el entendido que el articulador tiene la formación y perfil para asumir este rol. De todas maneras, si la red decide contratar un consultor con una mirada externa para esto, será también una opción válida. En este paso es fundamental que los emprendimientos se apropien de los objetivos trazados y puedan diseñar acciones concretas, definir responsables y la asignación de recursos que permitan alcanzar el logro de los mismos.

B3C1P4: Herramienta

La herramienta propuesta es la utilización de un esquema de proyecto similar al utilizado para diseñar el proyecto de corto plazo pero con un alcance mayor, tanto en contundencia del proyecto general como en horizonte temporal.

En este sentido, se incorporan más objetivos específicos, con el fin de ordenar y hacer más visible las actividades a realizar, asimismo se agregan indicadores y fecha de seguimiento para poder pivotar o corregir hacia el logro del objetivo.

Para conocer el modelo de estructura del proyecto de largo plazo, ver anexo IX.

Paso 5: Revisión y mejora del reglamento interno

La nueva red alcanza un estadio en el que necesita un reglamento que dé marco a su funcionamiento, enfocado hacia la independencia. A diferencia del reglamento inicial, este documento fija las reglas de juego con las que se auto-gobernarán, siendo sencillo y práctico y teniendo la impronta del grupo con el fin de que realmente se apropien de sus reglas. El mismo debe contener las formas de tomar decisiones, normas disciplinarias y criterios de ingreso y salida de personas del grupo. Si bien se tomará como insumo el reglamento elaborado en etapas previas, se ampliará en base al camino recorrido por el grupo, en el entendido de que ya habrán vivido situaciones que necesitarán reglamentación para su solución, que no estuvieron previstas en etapas previas.

Quien articula debe facilitar y apoyar al grupo en la elaboración de este documento, siendo fundamental el intercambio colectivo. El articulador debe indagar en buenas prácticas principalmente en otros reglamentos de grupos similares.

Este documento tiene una impronta de permanencia pero en la medida en que se necesite, se irá modificando o se puede sustituir por uno más complejo y adecuado a la evolución de las actividades y objetivos de la red, basado en la experiencia acumulada.

En esta etapa del grupo y acompañado por el reglamento, podría ser relevante que la red incorpore una forma jurídica adecuada para su funcionamiento.

B3C1P5: Herramienta

Se realizan algunas sugerencias sobre secciones que se consideran necesarias incluir en el reglamento:

- Misión y visión de la red
- Integración del grupo: Inclusión y salida de integrantes
- Roles y tareas a desempeñar
- Reuniones: Frecuencia, preparación, dinámica, actas.
- Proceso de toma de decisiones
- Información de los emprendimientos integrantes: manejo de la misma, actualización
- Vínculos externos: lineamientos del manejo de los vínculos entre la red y actores externos
- Sanciones ante actuaciones que atenten contra la red o contra algún integrante de ella
- Cuota /aporte /membresía: Método de cobranza, moras por atraso, ajuste de monto.
- Disolución del grupo

En relación a la posible constitución de la forma jurídica, algunas opciones en la legislación uruguaya son: Asociación civil, Cooperativa, Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad de Hecho, etc.

Ciclo 2: Independencia

Paso 1: Fortalecimiento de la organización interna (B3C2P1)

Herramienta 1: Perfil y lineamientos para la búsqueda de la persona a contratar

Paso 2: Transición (B3C2P2)

Herramienta 1: Canvas institucional

Paso 1: Fortalecimiento de la organización interna

En esta etapa el grupo define su organización interna e identifica necesidades de apoyo para la gestión y desarrollo de la red. En este momento de la vida del grupo se deberá definir la organización entre los integrantes, quién representa al grupo en ámbitos públicos, la organización de nuevas comisiones, entre otros.

La metodología propuesta plantea un proceso de consolidación y fortalecimiento de un grupo de emprendimientos que, llegada esta etapa es deseable que reciba una dedicación importante en cuanto a tiempo y foco para que los logros se alcancen y para que la red se consolide hacia adentro y hacia afuera. Es aquí que la intervención de una

institución o consultor que esté trabajando con el grupo podría finalizar, dando paso a otro tipo de servicios de desarrollo empresarial, que pueden implicar la contratación de una persona que brinde horas exclusivas a gestionar en calidad de **coordinador** el funcionamiento de la red, que se identifica como vital en esta etapa. De todas formas, el grupo puede decidir contratar como coordinador a la institución o consultor que estaba trabajando con el grupo para la siguiente etapa, si así lo desea.

Cuando la persona que coordina comience a asumir su tarea, los integrantes de la red empiezan a desempeñar un nuevo rol de dirección y control del desempeño de la persona contratada. En esta etapa quien venía articulando al grupo comienza a dejar de ser necesario, asumiendo el camino recorrido por el grupo a través del cual fueron incorporando capacidades individuales y grupales para llevar adelante el funcionamiento colectivo, y el apoyo del nuevo rol de coordinador que brindará el aspecto de administración y ejecución en las próximas etapas.

B3C2P1: Herramienta

Es imprescindible tener claro el rol que asumirá el coordinador de la red, para poder detallar el perfil e incorporar a la persona correcta. Para esto cada grupo tendrá que definir las tareas que le asignará a la persona que coordinará. Se sugiere que esta persona cuente con el siguiente perfil:

- Generalista
- Gestión
- Liderazgo
- Negociación
- Comunicación y empatía
- Manejo de herramientas informáticas básicas que contribuyan a la gestión y la sistematización de la información
- Conocimiento de la vertical /territorio al que pertenezca la red

Para la búsqueda de la persona para este rol, se puede utilizar la red LinkedIn y comunicar el llamado a instituciones del ecosistema emprendedor vinculadas a la red.

Se entiende que es necesario trabajar esta etapa por lo menos durante cuatro meses para alcanzar los objetivos planteados.

Paso 2: Transición

Durante el proceso los emprendimientos que integran la red han desarrollado habilidades y capacidades que les permite contar con un grupo consolidado, con objetivos comunes y un propósito claro. Por otro lado, el aprendizaje respecto al funcionamiento adecuado de un grupo y la experiencia acumulada en el proceso, habilitan la definición de roles y responsabilidades de cada integrante, así como de la persona contratada para coordinar, a quien se le podrá exigir resultados en relación a las tareas asignadas.

En esta etapa en que el grupo realiza acciones por su cuenta, se entiende que es necesario trabajar en un producto final que funja como transición desde la intervención

de quien articuló el proceso de consolidación del grupo, hacia la nueva forma de trabajo en que la red se torna independiente liderado por el coordinador contratado para tal fin.

B3C2P2: Herramienta

El Canvas es una herramienta muy utilizada para trabajar con emprendimientos, por lo que se busca que el grupo utilice este recurso para este proceso de transición de cara a la etapa que comienza. Se propone que los integrantes del grupo, quien articuló y el nuevo coordinador trabajen aunando esfuerzos en el diseño de un Canvas para la red que refleje la situación actual del grupo y permita visualizar las perspectivas a futuro del mismo. Se toma como base la herramienta desarrollada por Hugo Kantis en el marco de PRODEM, adaptando el canvas de un emprendimiento individual a un Canvas Institucional. El lienzo propuesto se encuentra en el Anexo X.

El proceso completo hasta llegar a la consolidación puede variar dentro de cada contexto y cada tipo de red, pudiendo ser un período considerable entre 12 y 18 meses. El éxito del grupo está influido por la impronta y el compromiso de cada integrante y también del contexto al que pertenece, así como también de la persona designada para articular y, en el caso de que exista, de la institución que la avala. Es decir que existen muchas variables y muchos actores involucrados, por lo tanto, tener una hoja de ruta con etapas delimitadas, tiempos recomendados y herramientas prácticas, brinda un marco muy útil para su aplicación.

11. Conclusiones

La asociatividad y generación de redes es un aspecto fundamental para la competitividad de las empresas, en especial para las micro y pequeñas, que enfrentan desafíos de mercado muy relevantes. En Uruguay existe un rezago importante en la cultura del asociativismo empresarial, que contribuye negativamente con las brechas de productividad que el país presenta respecto a los países desarrollados, por lo que es necesario abordar esta temática con el objetivo de brindar soluciones a este problema.

Si bien existen experiencias exitosas como los grupos CREA, en el medio rural y con empresas de desempeño por encima de la media, específicamente el ecosistema emprendedor no se ha caracterizado por promover la asociatividad y desarrollar procesos de naturaleza asociativa, en parte porque no cuentan con una guía metodológica que oriente el proceso.

Luego de haber realizado más de 15 entrevistas en profundidad a diversos actores relevantes en la materia, tanto de Montevideo como del resto del país, se validó la necesidad de abordar la temática desde una perspectiva integral y sistematizada. Se relevó que desde la óptica de las instituciones de soporte, como desde integrantes de grupos de emprendimientos se entiende como necesario el desarrollo de un método estandarizado, que permita guiar el proceso de conformación y fortalecimiento de experiencias grupales.

En respuesta a esta demanda, tomando la estructura metodológica propuesta por ONUDI se buscó adaptar y enfocar en el público de emprendimientos brindando un manual práctico que permita su aplicación de manera ágil. En este sentido se buscó captar las inquietudes relevadas, definiendo un rol de articulación y herramientas múltiples tales como actividades que fortalezcan el conocimiento y la confianza de los integrantes, el diagnóstico de capacidades de los emprendimientos, un reglamento operativo y finalmente el trazado de una hoja de ruta que permita a los grupos desarrollarse de manera independiente con el apoyo de una coordinación contratada por la red.

En el entendido de que es necesario evaluar y medir constantemente para determinar el impacto de las intervenciones realizadas, es que la metodología se propone generar información estandarizada y pasos claros que permitan llevar un seguimiento de las acciones propuestas en cada etapa. Por último, se espera que este trabajo derive en el desarrollo de otras investigaciones que permitan profundizar en el trabajo de la construcción de redes de emprendimientos, habilitando la generación de capacidades de asociatividad en el país en etapas tempranas del ciclo de vida de las empresas.

12. Bibliografía

- Angelelli, Pablo ; Llisterri, Juan José. (2003) El BID y la promoción de la empresarialidad: Lecciones aprendidas y recomendaciones para nuevos programas. Pág. 7.
- Ávila-Toscano, José. (2012). Redes Sociales y Análisis de Redes.
- Bogotá Emprende-Cámara de Comercio de Bogotá. (2008). Redes empresariales- Alianzas productivas colaborar para competir.
- CANVAS Institucional, recuperado de: <https://prodem.ungs.edu.ar/canvas-una-herramienta-para-fortalecer-la-propuesta-de-valor-de-las-instituciones-que-apoyan-a-emprendedores/>
- CEPAL. Repositorio digital de CEPAL.
- CEPAL. (2005). Competitividad y complejos productivos: teoría y lecciones de política-Gala Gómez Minujín: recuperado de: https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/4852/S054222_es.pdf
- Cuervo, Ribeiro y Roig. (2006). Entrepreneurship: conceptos, teoría y perspectiva. Teoría de Redes. Pág. 43
- Darscht, Pablo. (2011). Evaluación final del proyecto: CAMBADU-Soluciones innovadoras para el Comercio Minorista de la Alimentación. BID/FOMIN.
- Dini, Marco. (1996). "Políticas Públicas para el Desarrollo de Redes de Empresas. La Experiencia Chilena", en Redes y Regiones: Una Nueva Configuración. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México.
- Dominga Emprende. Recuperado de: <https://casadominga.com.uy/dominga-emprende>
- Galaso, Rodríguez Miranda, Goinheix, Martínez y Picasso. (2018). Redes de cooperación entre empresas: un estudio aplicado a cinco clusters en Uruguay.
- GRAMEEN. Recuperado de: <https://grameen.uy/>

- Grupos CREA. Entrevista a integrante de Grupo. Recuperado de: <http://revistacrea.uy/?p=5032>
- Grupos CREA. Entrevista a un grupo Crea en sus 50 años. Recuperado de: <http://revistacrea.uy/?p=5028>
- Grupos CREA. Recuperado de: <http://fucreea.org/#page-top>
- Humphrey, John y Hubert Schmitz. (1996). Principles for Promoting Cluster and Networks of SMEs. UNIDO, 1996, Discussion Paper na 1, Viena, Austria.
- López, C. (2003). Redes empresariales. Experiencias en la región Andina. Ed. Minka. Perú.
- Metodología para la organización y desarrollo de redes empresariales horizontales con enfoque de género. ONUDI (2008)
- Metodología T-Group, recuperado de: https://www.andaluciaesdigital.es/c/document_library/get_file?uuid=798eb388-3108-4f36-9c65-9cbfab82f587&groupId=20195
- Núcleos empresariales (AL Invest 5.0). Recuperado de: <https://alinvest.cac.com.ar/>
- ONUDI (2003). Desarrollo de conglomerados y redes de pyme. Recuperado de: https://www.unido.org/sites/default/files/2008-09/sme_brochure_ES_0.pdf
- ONUDI, recuperado de: <https://www.unido.org/>
- PNUD (2009), recuperado de: https://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Spanish.pdf
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Free Press.
- Project Management, recuperado de: <https://www.pmi.org/>
- Rius, A y Isabella, F. (2014) Una memoria analítica del Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC)
- Schmitz, H. (1997), "Collective Efficiency and Increasing Returns", IDS Working Paper 50

- Schmitz, Hubert y K. Navdi (1999), “Clustering and Industrialization: Introduction”, World Development, Vol 27, N 9 publicado por Elsevier Science, Great Britain.
- Técnicas de dinámicas de grupos - Pep Vivas i Elias- Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado de:
https://www.andaluciaesdigital.es/c/document_library/get_file?uuid=798eb388-3108-4f36-9c65-9cbfab82f587&groupId=20195
- Test Benziger, recuperado de: <http://guendalinatroiani.com/es/blog/el-metodo-benziger-para-medir-tu-talento-natural/>
- World Economic Forum (2019). The Global Competitiveness Report

13. Anexos

Anexo I: Metodología del trabajo de investigación - Preguntas orientadoras para entrevistas

Preguntas para referentes de instituciones

- ¿Qué restricciones identifica que tienen los emprendimientos a la hora de conformar una red?
- ¿Percibe que existe una demanda latente en este tema?
- ¿Existe en su institución un método de acompañamiento en la conformación de redes como un SDE? Si la respuesta es sí, ¿Lo ha aplicado? ¿En qué casos?
- ¿Ha identificado grupos incipientes de emprendimientos? ¿Le pudo ofrecer algún tipo de apoyo, servicio, método o similar para trabajarlo?
- ¿Tiene conocimiento de alguna metodología de otra institución del ecosistema?
- ¿Conoce experiencias exitosas de conformación de grupos de emprendimientos a nivel nacional e internacional?
- ¿Le parece pertinente que exista una metodología que abarque estos temas?
Fundamente
- ¿Utilizaría una metodología de desarrollo de grupos de emprendimientos?
- Nombre 3 elementos que no podrían faltar en dicha metodología
- ¿Identifica barreras a la implementación de una metodología como la mencionada?
- ¿Con la estructura que tiene su institución, podría sostener una metodología de construcción de grupos de 1 año de trabajo?

Preguntas para referentes de emprendimientos

Bloque 1 - Motivación para sumarse al grupo

- ¿Desde cuándo es parte del grupo?

- ¿Cómo se enteró que se estaba formando/ existía el grupo?
- ¿Qué le motivó a sumarse?
- ¿Qué buscaba o esperaba del grupo?
- ¿Qué esperaba brindar al grupo?
- ¿Se hizo un diagnóstico del potencial del grupo y de sus integrantes? En caso afirmativo, ¿cómo fue? En caso negativo, ¿le parece que hubiera sido útil?
- Mencione 3 palabras que asocie al hecho de pertenecer a un grupo (o a este grupo en particular)

Bloque 2 - Relación/vínculos con organizaciones/instituciones/personas

- ¿El grupo tuvo el apoyo de alguna institución, ONG, gobierno, organización privada, etc.?
- ¿Con qué instituciones le gustaría que el grupo se vinculara estrechamente?
- ¿Le parece pertinente que el grupo cuente con asesoramiento externo? (mentores, coach, consultores, etc)
- ¿En caso que sí hayan tenido apoyo, qué tipo de vínculo tienen con esas organizaciones?
- ¿El grupo le ayudó o le conectó con personas o instituciones?
- ¿Qué tipo de vínculo se generó entre los integrantes del grupo?
 - a. Personales
 - b. Comerciales (proveedor-cliente)
 - c. Asesoramiento técnico
 - d. Asociaciones para realizar compras en conjunto
 - e. Asociaciones para vender en conjunto
 - f. Intercambio de información

Bloque 3 - Características de los integrantes del grupo

- Mencione 3 características de los emprendimientos que son parte del grupo
- ¿Los emprendimientos que forman parte del grupo, son de tamaño similar o diferente?

- ¿Los emprendimientos que son parte del grupo, son de rubros similares o diferentes?
- Mencione 3 características que tienen que tener los/las emprendedores/as para ser parte de un grupo de estas características

Bloque 4 - Propensión a trabajar en equipo

- ¿Le gusta intercambiar ideas con otras personas?
- ¿Qué valora del trabajo en grupo?
- ¿Qué dificultades encuentra a la hora de trabajar en grupo?
- ¿Trabajaría en grupo aunque otros no lo hagan con la misma actitud que usted?
- ¿Integraría un grupo con empresas que tengan mucho mejor desempeño que la suya?
- ¿Trabajaría con emprendedores que producen o venden lo mismo que usted?
- ¿Estaría dispuesto a intercambiar bases de datos de proveedores, clientes, etc. con otros?
- ¿Estaría dispuesto a transparentar la información de su empresa con el grupo?
- ¿Le gusta intercambiar opiniones que tengan diferentes ópticas o prefiere siempre que las opiniones estén alineadas?
- ¿Cómo resolvería inconvenientes de no consenso ante un tema?

Bloque 5 - Horizonte de acción

- ¿Por cuánto tiempo le parece productivo trabajar en un grupo? ¿Cuál sería la duración ideal del grupo?
- ¿Considera que el trabajo en grupo debería tener un final?
- ¿El grupo tiene definidos objetivos de corto y/o largo plazo?

Bloque 6 - Resultados esperados

- ¿Qué resultados espera que le brinde el trabajo en un grupo?
 - a. Generar vínculos personales
 - b. Tener un lugar donde compartir experiencias entre pares
 - c. Comerciales (proveedor-cliente)
 - d. Asesoramiento técnico
 - e. Asociaciones para realizar compras en conjunto
 - f. Asociaciones para vender en conjunto
 - g. Generar marca conjunta
 - h. Ventas cruzadas
 - i. Acceso a información

- ¿Qué resultados espera que brinde el trabajo en grupo a su emprendimiento?
 - a. Aumentar volumen de ventas
 - b. Bajar costos de mi empresa
 - c. Alcanzar un estándar de calidad
 - d. Mejora en la gestión

Bloque 7 - Aspectos operativos

- ¿El grupo se financia de alguna manera? ¿Estaría dispuesto/a a pagar una cuota para financiar el grupo?

- ¿Con cuántas personas estaría dispuesto/a a trabajar en un grupo?

- ¿Le parece necesario que exista una persona que coordine y lidere el trabajo del grupo? Si es necesario el coordinador, ¿debería ser un integrante del grupo o una persona externa?

- ¿El grupo cuenta con un manual o reglamento en el que se detalla como es el proceso de integración de nuevos integrantes? ¿Le parece necesario? ¿Qué información debería tener?
-
- ¿El grupo debería contar con información estandarizada de cada empresa?

Bloque 8 - Barreras y limitaciones

- ¿Cuáles son las principales barreras que encuentra para que su emprendimiento crezca?

- ¿Cuáles son las principales barreras que encuentra para que el grupo se siga consolidando?

Anexo II: Sistematización de grupos mapeados

Nombre	ALIMENTOS	WE	DOMINGA EMPRENDE
Vertical	alimentos artesanales	género y emprendimientos dinámicos	género y territorio
Horizonte temporal (CP/MP/LP) (*)	LP	LP	LP
Abordaje (Integral/parcial)	parcial	parcial	parcial
Nivel (Micro/Meso /Macro)	Micro y meso	Micro (**)	Micro y meso
Alcance (Local/Regional/Nacional/ Inter)	nacional	internacional	Local
Tipo de SDE que ofrecen (asesoramiento/capacitaciones /coaching/mentoría/ financiamiento)	No ofrecen ningún SDE. Han realizado un trabajo enfocado hacia la comunicación y difusión, desde una comisión integrada por algunos emprendedores	No tienen SDE, sino que realizan acciones "espontáneas" a demanda de situaciones puntuales de las integrantes	Capacitaciones brindadas por las propias socias o por instituciones aliadas
Público objetivo	Emprendimientos del sector alimentos artesanales	Mujeres con emprendimientos de alto impacto	Mujeres emprendedoras de San José de Mayo y alrededores
Tamaño de los emprendimientos integrantes	Mypes	Mypes	Mypes
Sector	Alimentos	No tienen un sector definido	No tienen un sector definido
Metodología	No tienen	No tienen	No tienen
Persona que coordina	No tienen	No tienen	4 personas realizan la tarea de coordinación
Reuniones	no hay una regularidad	no hay una regularidad	no hay una regularidad
Objetivos	No tienen	No tienen	No tienen
Cantidad de integrantes	12	50	50
Manual / reglamento	No tienen	No tienen	No tienen
Diagnóstico primario (del grupo y de cada integrante)	No tienen	No tienen	No tienen
Financiamiento/ membresía	No tienen	No tienen	Cuota de \$490 mensuales por cada socia
Restricciones identificadas por los entrevistados	Tiempo-Compromiso-Falta de objetivos	Tiempo-Falta de objetivos	Falta de fondos y de objetivos

(*) En el supuesto de que los grupos logran réditos los autores identifican que tendrán un horizonte de largo plazo, de lo contrario se percibe que actuarán en el mediano plazo

(**) No se visualizan acciones conjuntas a nivel meso

Anexo III: Autodiagnóstico guiado, presentación personal y análisis de propensión a trabajar en red

INFORMACIÓN GENERAL DEL EMPRENDIMIENTO	
Nombre fantasía	
Razón social	
Forma jurídica	
RUT	
Dirección	
Fecha de inicio de actividades	
Información de los socios y del representante	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre y apellido de los socios y del representante • Género • Fecha de nacimiento • Nivel educativo formal • Formación complementaria • Experiencia previa en negocios • Rol o tareas dentro de la empresa • Dedicación a la empresa (full-time/part-time) • Mail y teléfono de contacto
Rubro (con alto grado de detalle)	
Código CIU (Ver códigos en https://bit.ly/37pJeTY)	
Tamaño de empresa	
Tipo de Contribuyente	a) Monotributo b) Pequeña empresa c) Régimen general
Facturación anual	
¿Cómo surge la empresa? Breve historia	

INFORMACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO POR ÁREAS - AUTODIAGNÓSTICO GUIADO

Además identificar en c/área el principal hito y la principal barrera para el desarrollo

Gestión de la producción - procesos (para emprendimientos de servicios)	
Cantidad de productos/servicios y variedades	
Producción - Procesos	Propia / Tercerizada
Planta habilitada (si corresponde)	Si / No / En proceso
Productos/servicios registrados/habilitados	Si / No / En proceso
Principales insumos y materias primas	Nombre / Origen
Detalle los insumos y materias primas más complejos de adquirir ya sea por su acceso o por su precio. Explique los motivos	
¿Realiza compras de insumos en conjunto con otras empresas? Detallar	
¿Tiene una planificación productiva para los próximos meses?	
¿Cuenta con maquinaria/herramientas propias? Detalle	
Gestión comercial	
¿Se basa en información y/o apoyo específico para la toma de decisiones?	Si / No / En ocasiones
Modelo de negocios	B2C /B2B / ambos
Cantidad de clientes	
¿Vende en grandes superficies o cadenas? ¿En cuáles?	
¿Cuáles son sus canales de venta?	Punto de venta propio/Puntos de venta de revendedores/Venta directa por RRSS/Venta directa por E-commerce/ Venta directa por whatsapp
¿Realizó exportaciones? Detalle cuándo y a qué mercado	
¿Está en proceso de internacionalización de la empresa? Detalle	
¿Tiene una planificación comercial? Detalle	
Gestión de marca	
Marca registrada	Si / No / En proceso
¿Tiene pendiente revisar la marca?	Si / No / En proceso

Gestión del marketing	
¿Tiene un plan de marketing? Detalle	
¿Qué canales para acciones de marketing utiliza?	Instagram / FB/ Web / Twitter / LinkedIn /Wapp
¿Tiene un presupuesto asignado a marketing? ¿Promedio mensual aproximado?	
¿Le da seguimiento a las acciones de marketing realizadas a través de Google Analytics por ejemplo?	
Gestión financiera	
¿Tiene calculados los costos de los productos?	
¿Tiene calculados los márgenes en cada caso?	
¿Tiene calculado su punto de equilibrio?	
¿Tiene realizado un flujo de caja?	
¿Tiene proyecciones sobre ese flujo?	
¿Tiene pensado realizar alguna inversión?	
¿En caso de querer realizar alguna inversión, tiene analizado su repago? (opciones de créditos, tasas, proyección de plazos de pagos)	
Gestión de recursos humanos	
¿Tiene colaboradores en relación de dependencia? ¿Cuántos?	
¿En qué formato (full time, jornalero, zafral)?	
¿Tienen contratos vigentes?	
¿Tiene tercerizada algún área de la empresa (marketing, ventas, etc)?	
Digitalización de la empresa	
¿Tiene procesos automatizados en el área productiva? ¿Cuáles?	
¿Tiene sistema de gestión (ERP)?	
¿Tiene sistema de facturación electrónica? ¿Cuál?	
¿Tiene algún sistema de registro de la gestión financiera? (software o planillas)	
Gestión de la calidad / Menciones	
¿Tiene algún certificado de calidad nacional o internacional?	

¿Ha ganado alguna premiación en su rubro?	
Apoyo de instituciones o instrumentos / Redes	
¿Se ha presentado a algún instrumento de fondos públicos? Detalle a cuál, cuándo y si salió seleccionado.	
¿Ha participado en algún programa de apoyo a emprendedores /empresas? Detalle cuál y cuándo.	
¿Ha tenido mentorías? Detalle.	
¿La empresa participa o ha participado en alguna otra red? Detalle.	

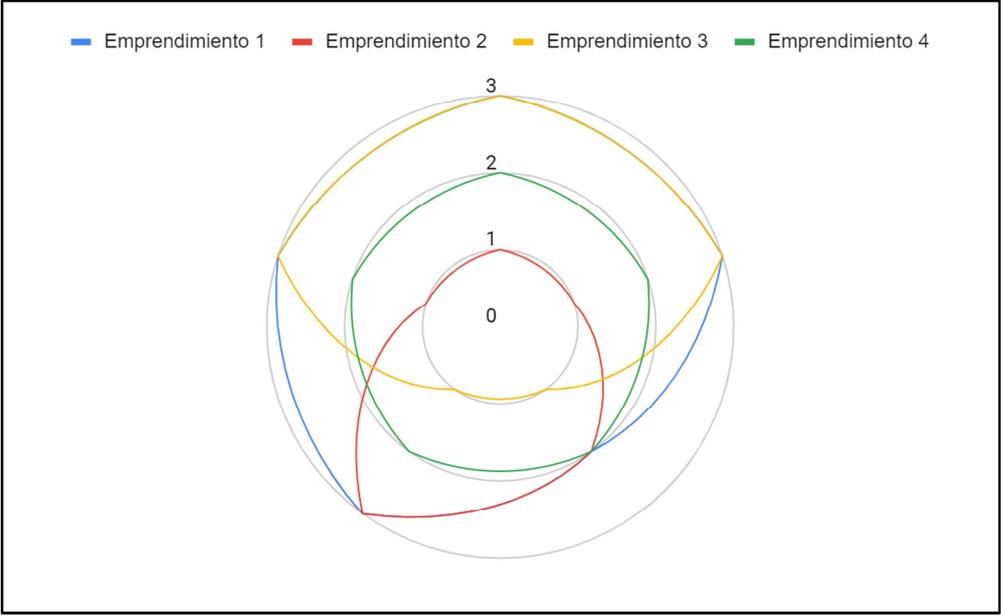
INFORMACIÓN PERSONAL DE QUIEN REPRESENTA AL EMPRENDIMIENTO EN LA RED	
Nombre y apellido	
Fecha de nacimiento	
Mail y teléfono de contacto	
Nivel educativo y profesión	
¿Este es su primer emprendimiento? Comentar experiencia previa emprendiendo	
¿Cuál es su rol en el emprendimiento?	
Ciudad de residencia	
Constitución familiar: ¿Cómo está constituida la familia, con quién vive?	
Hobbie	
¿Su lugar preferido del Uruguay?	

Sección 2		
Dimensión	Pregunta	Respuestas
Espíritu colaborativo	¿Estás dispuesto/a a brindar información de tu empresa?	Sí, toda la que tengo 3/ Sí, pero no toda la información 2 / No 1
	¿Estás dispuesto a trabajar con emprendimientos que tengan mejores o peores resultados que	Sí, 3/ Sí, pero depende de si hay muchas diferencias 2 / No 1

	los tuyos?	
	¿Es parte o ha sido parte de algún grupo o red similar (ya sea a nivel personal o empresarial)?	1-No/ 2 Sí, no tuvo éxito / 3-Sí
Proactividad /Iniciativa	¿Estás dispuesto a trabajar con personas que tienen distintos ritmos y responsabilidades?	Sí, 3/ Tal vez, con acuerdo previo 2 / No 1
Disponibilidad (tiempo y actitud)	¿Cuánto tiempo tienes para dedicarle al grupo?	5 hs por semana 3 / entre 1 y 3 hs por semana 2 / nada 1
Vinculación	¿Cuántos vínculos (conoce e interactúa) con integrantes del grupo tiene?	con más del 50 % de los integrantes 3 / con entre el 25% y el 50% de los integrantes 2 / con menos del 25% de los integrantes
Compromiso	¿Estás dispuesto a desarrollar proyectos conjuntos con los integrantes del grupo?	Sí, 3/ Sí, pero depende de quienes se harán cargo 2 / No 1

Ejemplo con datos ficticios

	Emprendimiento 1	Emprendimiento 2	Emprendimiento 3	Emprendimiento 4
Espíritu colaborativo	3	1	3	2
Proactividad / Iniciativa	3	1	3	2
Disponibilidad (tiempo y actitud)	2	2	1	2
Vinculación	3	3	1	2
Compromiso	3	1	3	2



Anexo IV: Test de Benziger

MODO I (Hemisferio Posterior Izquierdo)

El pensamiento del Modo I es ordenado y se basa en procedimientos. Se lo distingue por su habilidad de repetir una acción de manera consistente y precisa a lo largo del tiempo. Los verdaderos pensadores del modo I encuentran satisfacción y una sensación de logro en seguir rutinas y procedimientos establecidos. Son maestros en prestar atención a los detalles. Son leales y fieles cumplidores, y durante años pueden permanecer en la misma compañía, donde se les valora por la consistencia en su trabajo y por la minuciosidad con que completan sus tareas. Son naturalmente conservadores, aprecian los valores tradicionales y prefieren abordar las tareas y resolver los problemas paso a paso.

Ahora, en una escala de 0 (en absoluto) a 5 (completamente), califíquese según lo identificado que se sienta usted con lo que dice este párrafo, tomado como una posible descripción de usted mismo. Escriba este número aquí:

Parte A: _____

A continuación, lea las siguientes 15 frases, y ponga una señal en aquellas que le describen mucho a usted. Deje en blanco aquellas otras que no le son aplicables o que solo le describen en parte.

1. Destaco en que mantengo las cosas organizadas. _____
2. Me gusta dedicarme y trabajar en los detalles. _____
3. Soy muy productivo, fiable y disciplinado. _____
4. Disfruto de tareas tales como clasificar, archivar, planificar y rotular carpetas y archivadores. _____
5. Creo que las reglas son importantes y deben cumplirse. _____
6. Para trabajar prefiero guiarme por instrucciones y procedimientos específicos. _____
7. Me considero conservador y tradicional. _____
8. Tanto en el trabajo como en casa, me gusta tener un lugar específico para cada cosa. _____
9. Utilizo métodos paso a paso para resolver problemas y abordar tareas. _____
10. Me disgustan mucho la ambigüedad y la falta de previsión. _____
11. Completo mis tareas de manera puntual y ordenada. _____
12. Prefiero relacionarme con personas que controlen sus emociones y se comporten adecuadamente (lo que apruebo). _____
13. Siempre leo las instrucciones de cabo a rabo antes de comenzar un proyecto. _____
14. Disfruto de tener rutinas regulares y seguirlas. _____
15. Prefiero programar mi vida personal y profesional, y me molesta cuando tengo que desviarme de lo planeado. _____

Para calcular su resultado de la parte B, cuente el número de señales que ha puesto más arriba, y concédase un (1) punto por cada una de ellas.

Escriba su total aquí:

Parte B: _____

Ahora sume los resultados de la parte A y la parte B y escriba el total abajo:

TOTAL MODO I RESULTADO: _____

MODO II (Hemisferio Posterior Derecho)

La manera de pensar del Modo II es espiritual y basada en simbolismos y sentimientos. Se da cuenta de las sutilezas y cambia a otros estados de ánimo, emociones y señales no verbales. Los pensadores fuertes en el modo II, a menudo son altamente expresivos, buscan instintivamente el bienestar, y estimulan y conectan con los demás a través de palabras y gestos. Preocupados por los demás por naturaleza, creen que la manera como se siente alguien es de extraordinaria importancia, y tienen esta preocupación porque son compasivos, y buscan la relación y la armonía en sus vidas personales y profesionales. Dada su habilidad para relacionarse positivamente y con empatía, los pensadores según el Modo II también destacan motivando a los demás a compartir su propia exaltación, entusiasmo y apoyo.

Ahora, en una escala de 0 (en absoluto) a 5 (completamente), califíquese según lo identificado que se sienta usted con lo que dice este párrafo, tomado como una posible descripción de usted mismo. Escriba este número aquí:

Parte A: _____

A continuación, lea las siguientes 15 frases, y ponga una señal en aquellas que le describen mucho a usted. Deje en blanco aquellas otras que no le son aplicables o que solo le describen en parte.

1. Presto especial atención, y soy muy hábil interpretando el lenguaje corporal y la comunicación no verbal. _____
2. Creo que los sentimientos son más verdad y más importantes que los pensamientos. _____
3. Disfruto "conectando" verbalmente con los demás, escuchando sus problemas y compartiendo sentimientos. _____
4. Me considero una persona altamente espiritual _____
5. Me relaciono con los demás con empatía y me es fácil sentir lo que ellos sienten. _____
6. Soy excelente creando entusiasmo y motivando de manera positiva a los demás. _____
7. A menudo toco espontáneamente a otros para darles apoyo y ánimo. _____
8. De manera automática miro la cara de las personas con quien hablo _____
9. Me encanta cantar, bailar y escuchar música. _____
10. Creo que el crecimiento y el desarrollo personal son extremadamente importantes. _____
11. Defino el éxito por la calidad de mi experiencia. _____
12. Considero que mis relaciones con los demás son la parte más importante de mi vida. _____
13. Me siento incómodo en situaciones de conflicto. _____
14. Considero que la cooperación y la armonía son los valores humanos más importantes. _____
15. Siempre quiero saber como se siente y como se relaciona la gente. _____

Para calcular su resultado de la parte B, cuente el número de señales que ha puesto más arriba, y concédase un (1) punto por cada una de ellas.

Escriba su total aquí:

Parte B: _____

Ahora sume los resultados de la parte A y la parte B y escriba el total abajo:

TOTAL MODO II RESULTADO: _____

MODO III (Hemisferio Frontal Derecho)

El modo III es visual, espacial, y no verbal. Es metafórico y conceptual, y expresa fotos o “películas” internas que al pensador del modo III le encanta “ver”, lo que le convierte de modo natural en maestro de la integración, la innovación, y la imaginación. Se aburre fácilmente y busca constantemente la estimulación de nuevos conceptos, nuevas aventuras e información. Se le identifica con facilidad por su modo de archivar documentos de trabajo e información, ya que es visual: almacena el material en montones que va haciendo por toda la casa u oficina y que conserva siempre a la vista. También se le distingue por su peculiar y a veces especial sentido del humor. Como “altruista conceptual”, el pensador del modo III se interesa por la humanidad y su evolución, aunque quizás no sea un gran adepto a las relaciones de tu a tu.

Ahora, en una escala de 0 (en absoluto) a 5 (completamente), califíquese según lo identificado que se sienta usted con lo que dice este párrafo, tomado como una posible descripción de usted mismo. Escriba este número aquí:

Parte A: _____

A continuación, lea las siguientes 15 frases, y ponga una señal en aquellas que le describen mucho a usted. Deje en blanco aquellas otras que no le son aplicables o que solo le describen en parte.

1. Me concentro más en la perspectiva general que en los “mezquinos” detalles, tales como la ortografía o el saldo de mi cuenta corriente. _____
2. Se me ocurren habitualmente ideas innovadoras y soluciones creativas. _____
3. Se me reconoce como una persona muy expresiva y con mucha energía. _____
4. Me disgustan claramente las tareas o actividades rutinarias y me aburreo enseguida con ellas. _____
5. Destaco en sintetizar ideas o distintos temas en “un todo” nuevo. _____
6. Prefiero trabajar en varias cosas de forma simultánea, procesando muchas ideas y tareas al mismo tiempo. _____
7. Considero que la novedad, la originalidad y la evolución son los valores más importantes. _____
8. Encuentro fácilmente la información que busco en las pilas de papeles que organizo en mi casa y mi oficina. _____
9. Utilizo metáforas y analogías visuales para explicar lo que pienso a los demás. _____
10. Me entusiasmo con las ideas novedosas o curiosas de los demás. _____
11. A la hora de resolver problemas, confío en los presentimientos y en mi intuición. _____
12. Tengo un sentido del humor que me ha llevado alguna vez a tener problemas por no comportarme adecuadamente. _____
13. Alguna de mis mejores ideas surgen mientras “no estoy haciendo nada en particular” _____
14. He desarrollado muy bien mis habilidades relacionadas con el espacio, y puedo “ver” fácilmente como reorganizar una habitación, rehacer una maleta, o bien organizar el baúl del coche de modo que todo quepa perfectamente. _____
15. Tengo talento artístico. _____

Para calcular su resultado de la parte B, cuente el número de señales que ha puesto más arriba, y concédase un (1) punto por cada una de ellas.

Escriba su total aquí:

Parte B: _____

Ahora sume los resultados de la parte A y la parte B y escriba el total abajo:

TOTAL MODO III RESULTADO: _____

MODO IV (Hemisferio Frontal Izquierdo)

El pensamiento del modo IV es lógico y matemático, y destaca en el análisis crítico, la resolución de problemas de diagnóstico y en el uso de las máquinas y herramientas. Los pensadores del modo IV tienen metas bien definidas, la capacidad de diseñar estrategias más eficientes y productivas para cualquier situación. Esto les lleva a alcanzar posiciones de liderazgo desde las que pueden tomar decisiones clave y gestionar las circunstancias para poder hacerlas converger con los resultados deseados. Dada su habilidad para ser críticos precisos, no es de extrañar que prefieran trabajos técnicos, mecánicos o financieros.

Ahora, en una escala de 0 (en absoluto) a 5 (completamente), califíquese según lo identificado que se sienta usted con lo que dice este párrafo, tomado como una posible descripción de usted mismo. Escriba este número aquí:

Parte A: _____

A continuación, lea las siguientes 15 frases, y ponga una señal en aquellas que le describen mucho a usted. Deje en blanco aquellas otras que no le son aplicables o que solo le describen en parte.

1. Prefiero trabajar en temas técnicos o financieros. _____
2. Me gusta el pensamiento crítico y analítico. _____
3. Tengo buenas habilidades para resolver problemas técnicos y de diagnóstico. _____
4. Destaco en el estudio de las ciencias, finanzas, matemáticas y lógica. _____
5. Me doy cuenta de que disfruto y me crezco en debates y disputas verbales. _____
6. Destaco en entender el funcionamiento de máquinas y disfruto de usar herramientas y construir o reparar cosas. _____
7. Prefiero tener la responsabilidad final a la hora de tomar decisiones y fijar prioridades. _____
8. Considero que pensar, es significativamente más importante que sentir. _____
9. Realizar inversiones, y administrar y potenciar recursos clave como el tiempo y el dinero, es algo en lo que destaco. _____
10. Me considero, básicamente, un pensador lógico. _____
11. Destaco en delegando y dando ordenes. _____
12. Suelo organizar documentos, datos e información, de acuerdo a puntos clave a tener en cuenta y a principios operativos. _____
13. Mido mi éxito en función de los resultados reales que obtengo y por el "beneficio neto" que consigo. _____
14. Me considero un líder capaz, decisivo y eficaz. _____
15. Valoro la efectividad y la racionalidad por encima de todo lo demás. _____

Para calcular su resultado de la parte B, cuente el número de señales que ha puesto más arriba, y concédase un (1) punto por cada una de ellas. Escriba su total aquí:

Parte B: _____

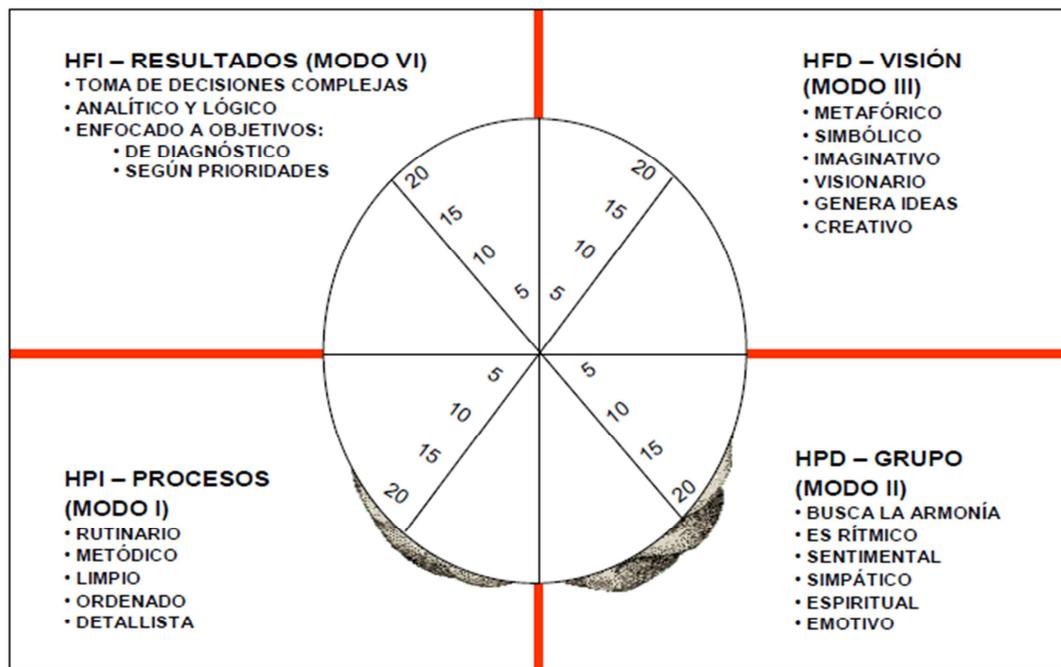
Ahora sume los resultados de la parte A y la parte B y escriba el total abajo:

TOTAL MODO IV RESULTADO: _____

Interpretación de resultados

Ahora transfiera los cuatro anteriores puntajes a los espacios que se encuentran a continuación:

MODO I Hemisferio Posterior Izquierdo	MODO II Hemisferio Posterior Derecho	MODO III Hemisferio Frontal Derecho	MODO IV Hemisferio Frontal Izquierdo



20: un puntaje muy alto indica un **compromiso** con la propia preferencia. Significa también que decididamente prefiere pensar según este “modo”, al que considera “la mejor manera de pensar” y posiblemente crea que todo el mundo debería pensar así.

13 a 19: un puntaje muy alto indica una **preferencia**, o bien una competencia no preferida pero muy desarrollada que actúa como auxiliar –algo que es parte de su “paquete de trucos”- y la manera en que con mayor frecuencia desea hacer las cosas.

6 a 12: un puntaje moderado indica **competencias** no preferidas desarrolladas como un auxiliar. Por lo general verá que puede acceder a este determinado “modo” y utilizarlo según su voluntad mediante elección consciente, especialmente cuando lo que desea lograr sirve a un propósito mayor que está más en línea con su “modo” preferido de pensar. Sin embargo, concentrarse permanentemente en utilizar este “modo” implicará un esfuerzo, y con el tiempo quedará exhausto.

0 a 5: un puntaje bajo indica falta de preferencia, y generalmente la tendencia a **evitar** ese “modo”. Aquellas situaciones que requieran tener que desempeñarse según este, pueden generar una fuerte sensación de resistencia, inducirle al enojo inmediato, o simplemente motivarlo a abandonar, postergar, fantasear, hacer garabatos o bien a hacer listas de lo que verdaderamente desea hacer.

Combinación de hemisferios dominantes	Posibles profesiones <i>Fuente: Katherine Benziger</i>
HI	abogados, médicos, enfermeros/as de cuidados intensivos
HI con HFI dominante	contables, MBA, ingenieros electrotécnicos, directores de hospital, líderes de implantación...
HI con HPI dominante	banqueros, operarios de máquina, mantenimiento de maquinaria
HPI	administrativos de gestión de compras, gestores de archivos, administrativos de documentación, tenedor de libros, administrativos de personal, supervisores, jefes de enfermeros/as, jefes de personal, administrativos de escuela
HPD	repcionistas, especialistas en comunicación, enfermeros/as de pediatría, enfermeros/as en general, maestros, especialistas en desarrollo de personal, formadores, relaciones públicas,
HPI-HPD	profesores, jefes de enfermería, supervisores
HFD	emprendedores, geólogos, arquitectos, ilustradores, artesanos de la madera
HD	especialistas en desarrollo organizacional, maestros y formadores, médicos de urgencias, bailarines, pintores, poetas,
HD con HPD dominante	consejeros, psicólogos, terapeutas, actores, músicos, decoradores de interiores,
HD con HFD dominante	consejeros, psicólogos, terapeutas, psiquiatras
HFI-HFD	inventores, químicos e ingenieros químicos, científicos de investigación, economistas, cirujanos, administradores de hospital, poetas, compositores, pintores
HPI-HFD	los periodistas, los bibliotecarios, organizadores comunitarios,
HFI-HD (HPD dominante)	poetas, compositores
HI + HFD dominante	líderes visionarios
HI-HD	líderes de organizaciones grandes y complejas

Anexo V: Estructura de Proyecto de corto plazo

ESTRUCTURA DEL PROYECTO DE CORTO PLAZO						
Objetivo general						
Objetivos específicos	Actividades	Socios estratégicos	Recursos	Responsable	Fecha límite	Indicador de resultado
Objetivo específico 1	Actividad 1.1					
	Actividad 1.2					
	Actividad 1.3					
	Actividad 1.4					
Objetivo específico 2	Actividad 2.1					
	Actividad 2.2					
	Actividad 2.3					
	Actividad 2.4					

Anexo VI: Diagnóstico en profundidad

SITUACIÓN DE ÁREAS /DIMENSIONES DE LOS EMPRENDIMIENTOS		
	Áreas /Dimensiones	Respuestas con puntajes
Dimensión A	Gestión de la producción - procesos (para emprendimientos de servicios)	Pondera 20%
1	Producción - procesos	3- industria propia (control total del proceso) /2- tercerizada /1- artesanal (nivel doméstico) (*)
2	Estandarización de procesos	3- totalmente estandarizado/ 2- hay algunos eslabones estandarizados / 1- No hay proceso estandarizado
3	Planta habilitada (si corresponde)	3- Sí / 2- En proceso / 1- No
4	Productos/servicios registrados	3- Sí / 2- En proceso / 1- No

5	¿Tiene una planificación operacional/ productiva para los próximos meses? *Si la respuesta es sí, analizarlo con el consultor	3- Sí / 2- No, pensando incorporar / 1 - No
	TOTAL DIMENSIÓN A PROMEDIO	resultado de cada emprendimiento
Preguntas fuera del índice	Cantidad de productos/servicios y variedades	
	Principales insumos y/o materias primas	Nombre / Origen / Proveedor / Precios
	Detalle los insumos y/o materias primas más complejos de adquirir ya sea por su acceso o por su precio. Explique los motivos	
	¿Cuenta con maquinaria/herramientas/equipamiento propios? Detalle	
	¿Arrienda alguna maquinaria/herramienta/equipamiento? Detalle	
	Patente / Propiedad intelectual: ¿tiene alguna registrada o le interesa avanzar? * Esta pregunta puede incorporarse al índice si el tipo de empresa evaluada lo amerita	no registrada y sin interés 1 / no registrada con interés 2 / registrada 3
Dimensión B	Gestión comercial	Pondera 20%
1	Modelo de negocios	3 - Ambos / 2 - B2B / 1 - B2C (**)
2	¿Cuáles son sus canales de venta? Detallar el porcentaje de venta por canal	3 - Varios canales de venta /2 - Solamente vendo en punto de venta propio físico o e-commerce o en puntos de venta de revendedores/ 1 - Solamente vendo a través de RRSS y/o wapp
3	¿Vende en grandes superficies o cadenas? ¿En cuáles?	3 - Sí / 2 - No, pero hay interés / 1 - No
4	¿Realizó exportaciones? Detalle cuándo y a qué mercado	3 - Sí recurrentes / 2- Sí puntuales / 1- No
5	¿Está en proceso de internacionalización? Detalle	3 - Sí / 2 - analizando la posibilidad / 1 - No
6	¿Tiene una planificación comercial? Detalle	3 - Sí / 2 - analizando la posibilidad / 1 - No
	TOTAL DIMENSIÓN B PROMEDIO	resultado de cada emprendimiento
Preguntas fuera del índice	Cantidad de clientes y distribución a nivel territorial	
Dimensión C	Gestión de marca	Pondera 10%
1	Marca registrada	3- Si / 2- En proceso / 1- No

2	Respecto a su marca: (*Si la respuesta es 1, indagar si existe interés en hacerlo)	3 - Ha realizado un trabajo con ella y está conforme /2 - Se trabajó en ella, pero requiere una mejora /1 - Nunca ha trabajado en la mejora de la marca desde que comenzó el emprendimiento
3	Respecto al logo de su empresa:	3 - Ha trabajado en él y está conforme /2 - Lo ha trabajado de forma básica, pero requiere una mejora / 1 - Nunca ha trabajado en la mejora del logo desde que comenzó el emprendimiento
4	¿Tiene manifiesto o "misión y visión" de la marca? ¿Quiere trabajar en ello?	3- Sí / 2- En proceso / 1- No
	TOTAL DIMENSIÓN C PROMEDIO	resultado de cada emprendimiento
Dimensión D	Gestión del marketing	Pondera 10%
1	¿Tiene un plan de marketing? Detalle	3- Sí / 2- En proceso / 1- No
2	¿Tiene un presupuesto asignado a marketing? ¿Promedio mensual aproximado?	3- Sí / 2- En proceso / 1- No
3	¿Le da seguimiento a las acciones de marketing realizadas a través de Google Analytics por ejemplo?	3- Sí / 2- En proceso / 1- No
4	¿Tiene analizado el costo de adquisición del cliente?	3- Sí / 2- En proceso / 1- No
	TOTAL DIMENSIÓN D PROMEDIO	resultado de cada emprendimiento
Preguntas fuera del índice	¿Qué canales para acciones de marketing utiliza?	Instagram / FB/ Web / Twitter / LinkedIn /Wapp/ Tik Tok
Dimensión E	Gestión financiera	Pondera 20%
1	Facturación anual	3 - Mediana y grande / 2 - pequeña / 1 - micro
2	¿Tiene calculados los costos de los productos?	3 - Sí, todos / 2 - Sí, algunos / 1 - No
3	¿Tiene calculados los márgenes en cada caso?	3 - Sí, todos / 2 - Sí, algunos / 1 - No
4	¿Tiene calculado el margen de contribución de los productos?	3 - Si todos / 2 - Sí algunos / 1 - No
5	¿Tiene calculado su punto de equilibrio?	3 - Sí, y se actualiza / 2 - Sí, no se actualiza / 1 - No
6	¿Tiene realizado un flujo de caja?	3 - Si, y se actualiza / 2 - Sí, no se actualiza / 1 - No
7	¿Tiene proyecciones sobre ese flujo?	3 - Sí, y se actualiza / 2 - Sí, no se actualiza / 1 - No
8	¿Tiene pensado realizar alguna inversión?	3- Sí / 2- En proceso / 1- No

9	¿Tiene deudas financieras o de otro tipo? Detallar	3 - Sí, al día / 2 - No / 1 - Sí, no al día
10	¿Tiene un presupuesto mensual/anual?	3- Sí / 2- En proceso / 1- No
	TOTAL DIMENSIÓN E PROMEDIO	resultado de cada emprendimiento
Preguntas fuera del índice	En caso de querer realizar alguna inversión, ¿tiene analizado su capacidad de repago? (opciones de créditos, tasas, proyección de plazos de pagos)	
Dimensión F	Gestión de recursos humanos y habilidades gerenciales	Pondera 5%
1	¿Tiene colaboradores en relación de dependencia? ¿Cuántos?	3 - Sí / 2- Analizando la posibilidad / 1- No
2	¿En qué formato?	3- full time o part time / 2- jornalero / 1- No tengo colaboradores
3	¿Tiene tercerizada algún área de la empresa (marketing, ventas, etc.)?	3- Sí / 2- Analizando la posibilidad / 1- No
4	¿Que tan recurrente es el ausentismo en su plantilla?	3- casi nulo / 2 - intermitente / 1 - habitual
5	¿Qué tan estable es su plantilla?	3 - no cambia desde hace más de 1 año / 2 - cambia entre 3 meses y 1 año / 1 - cambia cada menos de 3 meses
6	¿Se desarrollan actividades/cursos de capacitación?	3 - Sí / 2- Analizando la posibilidad / 1- No
7	¿Se delegan tareas a los colaboradores?	3 - Sí, tareas importantes / 2 Sí, algunas tareas de rutina / 1 No
8	¿Se designan objetivos anuales al equipo?	3 - Sí / 2- Analizando la posibilidad / 1- No
9	¿Se busca desarrollar nuevas estrategias de negocio?	3 - Sí / 2- Analizando la posibilidad / 1- No
10	¿Se basa en información y/o apoyo específico para la toma de decisiones?	3 - Sí / 2- Analizando la posibilidad / 1- No
	TOTAL DIMENSIÓN F PROMEDIO	resultado de cada emprendimiento
Dimensión G	Digitalización de la empresa	Pondera 5%
1	¿Tiene procesos automatizados en el área productiva? ¿cuáles?	3- Sí, todos / 2- Sí, algunos / 1- No
2	¿Tiene sistema de gestión (ERP)?	3- Sí / 2- En proceso / 1- No
3	¿Tiene sistema de facturación electrónica? ¿Cuál?	3- Sí / 2- En proceso / 1- No
4	¿Tiene algún sistema de registro de la gestión financiera? (software o planillas)	3- Sí, digital / 2-Sí manual / 1- No
	TOTAL DIMENSIÓN G PROMEDIO	resultado de cada emprendimiento

Dimensión H	Gestión de la calidad / Menciones	Pondera 5%
1	¿Tiene algún certificado de calidad nacional o internacional?	3- Sí / 2- En proceso / 1- No
2	¿Ha participado en alguna premiación en su rubro?	3 - Sí y gané / 2 - Postulé, pero no gané / 1 - No, nunca postulé
	TOTAL DIMENSIÓN H PROMEDIO	resultado de cada emprendimiento
Dimensión I	Apoyo de instituciones o instrumentos / Redes	Pondera 5%
1	¿Ha tenido mentorías? Detalle	3- Sí / 2- No, pero me interesa / 1- No
2	¿El emprendimiento participa o ha participado en alguna otra red?	3- Sí / 2- Analizando la posibilidad / 1- No
	TOTAL DIMENSIÓN I PROMEDIO	resultado de cada emprendimiento
Preguntas fuera del índice	¿Se ha presentado a algún instrumento de fondos públicos?	¿Cuál? ¿Cuándo? ¿Salió seleccionado?
	¿Ha participado en algún programa de apoyo a emprendedores /empresas	¿Cuál? ¿Cuándo?
(*)	Se pondera de mejor manera el poseer el control total del proceso , por más que se entiende que existen emprendimientos a los que la solución de tercerizar le resulte más eficiente	
(**)	Se pondera de mejor manera la venta B2B dado que se entiende que requiere una mayor escala, no quita que el B2C pueda ser eficiente y desafiante para emprendimientos	

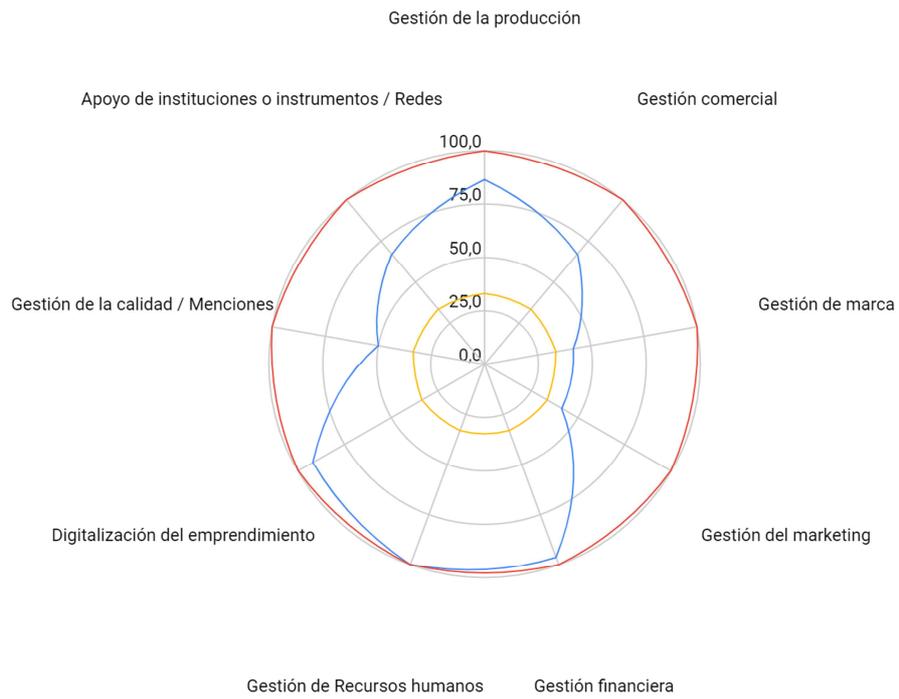
A continuación se presenta un ejemplo ficticio para 3 emprendimientos.

Para calcular este índice se realiza un promedio ponderado. El promedio consiste en sumar los resultados de cada pregunta y dividirlos entre la cantidad de preguntas de la dimensión, por último multiplicarlas por el ponderador de cada una. Así se obtiene el resultado por cada dimensión de cada emprendimiento. Por último para el cálculo del índice global se vuelve a realizar un promedio entre el total de respuestas ponderadas de la dimensión dividido el total de dimensiones.

Las ponderaciones de cada dimensión la podrá definir cada grupo. Por su parte, la no ponderación de cada pregunta permite la flexibilidad para poder agregar o quitar las mismas.

Ejemplo con datos ficticios			Valores		
	Dimensión	Ponderación	Emprendimiento 1	Emprendimiento 2	Emprendimiento 3
A	Gestión de la producción	20%	86,7	100,0	33,3
B	Gestión comercial	20%	66,7	100,0	33,3
C	Gestión de marca	10%	41,7	100,0	33,3
D	Gestión del marketing	10%	41,7	100,0	33,3
E	Gestión financiera	20%	96,3	100,0	33,3
F	Gestión de Recursos humanos y habilidades gerenciales	5%	100,0	100,0	33,3
G	Digitalización del emprendimiento	5%	91,7	100,0	33,3
H	Gestión de la calidad / Menciones	5%	50,0	100,0	33,3
I	Apoyo de instituciones o instrumentos / Redes	5%	66,7	100,0	33,3
	ÍNDICE GLOBAL PONDERADO	100%	73,68	100	33,33

Gráfico radial derivado de los resultados del ejemplo ficticio:



Anexo VII: Análisis de la red - formularios, matrices y resultados

Cuestionario- Análisis de Red de emprendimientos

Se realiza este cuestionario como prueba tomando 5 emprendimientos: Emprendimiento A, Emprendimiento B, Emprendimiento C, Emprendimiento D, Emprendimiento E, Emprendimiento F, Emprendimiento G, Emprendimiento H, Emprendimiento I y Emprendimiento J

*Obligatorio

Identificación del emprendimiento

1. Nombre del emprendimiento *

Marca solo un óvalo.

- Emprendimiento A
- Emprendimiento B
- Emprendimiento C
- Emprendimiento D
- Emprendimiento E
- Emprendimiento F
- Emprendimiento G
- Emprendimiento H
- Emprendimiento I
- Emprendimiento J

Tipo de
vínculo y
referentes

En la siguiente sección se identifican 3 tipos de vínculos: comercial, compras conjuntas e intercambio de información, y se consulta sobre los emprendimientos identificados como referentes en el grupo.

2. Indica con cuál/es de los emprendimientos... *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

	Emprendimiento A	Emprendimiento B	Emprendimiento C	Emprendimiento D	Empren I
tienes vínculo comercial (le compra o le vende productos)	<input type="checkbox"/>				
haces compras conjuntas	<input type="checkbox"/>				
realizas intercambios de información	<input type="checkbox"/>				
consideras referentes dentro del grupo	<input type="checkbox"/>				

Vínculo con
instituciones

En esta última sección se consulta sobre el vínculo de cada emprendimiento con instituciones del ecosistema

3. Te has vinculado con alguno de estos tipos de instituciones del ecosistema emprendedor? Indica con cuáles. *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Agencia o Institutos Nacionales
- Agencias de desarrollo locales
- Gobiernos departamentales
- Incubadoras
- Aceleradoras
- Universidades
- Cámaras empresariales
- Centros comerciales
- Centros Pymes
- Ninguna institución
- Sembrando

Otros: _____

Matrices diseñadas en base a las respuestas ficticias

Pregunta : Aquí se construye una matriz para cada tipo de vínculo evaluado (comercial, compras conjuntas, intercambio de información y referentes en la red)

Comercial

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A		1	0	0	0	0	0	0	0	0
B	1		0	0	0	0	0	0	0	0
C	0	0		0	0	0	0	0	0	0
D	0	0	0		0	0	0	0	0	0
E	0	0	0	0		0	0	0	0	0
F	0	0	0	0	0		0	0	0	0
G	0	0	0	0	0	0		1	0	0
H	0	0	0	0	0	0	1		0	0
I	0	0	0	0	0	0	0	0		0
J	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Compras conjuntas

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A		0	1	0	0	0	0	0	0	0
B	0		0	0	0	0	0	0	0	0
C	1	0		0	0	0	0	0	0	0
D	0	0	0		0	0	0	0	0	0
E	0	0	0	0		0	0	0	0	0
F	0	0	0	0	0		0	0	0	0
G	0	0	0	0	0	0		1	0	0
H	0	0	0	0	0	0	1		0	0
I	0	0	0	0	0	0	0	0		0
J	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Intercambio de información

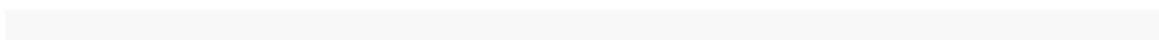
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A		1	1	1	1	1	1	1	1	1
B	1		1	1	1	1	1	1	1	1
C	1	1		1	1	1	1	1	1	1
D	1	1	1		1	1	1	1	1	1
E	1	1	1	1		1	1	1	1	1
F	1	1	1	1	1		1	1	1	1
G	1	1	1	1	1	1		1	1	1
H	1	1	1	1	1	1	1		1	1
I	1	1	1	1	1	1	1	1		1
J	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

Referentes

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A		1	0	0	0	0	0	0	0	0
B	1		0	0	0	0	0	0	0	0
C	1	1		0	0	0	0	0	0	0
D	1	0	0		0	0	0	0	0	0
E	1	0	0	0		0	0	0	0	0
F	1	1	0	0	0		0	0	0	0
G	1	0	0	0	0	0		0	0	0
H	1	0	0	0	0	0	0		0	0
I	1	0	0	0	0	0	0	0		0
J	1	0	0	0	0	0	0	0	0	

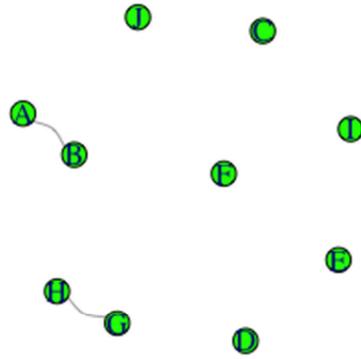
Pregunta 2: Vínculo con instituciones del ecosistema

	Agencia o Institutos Nacionales	Agencias de desarrollo locales	Gobiernos departamentales	Incubadoras	Aceleradoras	Universidades	Cámaras empresariales	Centros comerciales	Centros Pymes	Sembando	Ninguna institución
A	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
B	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
C	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0
D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
E	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
F	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
G	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0
H	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
I	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0
J	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

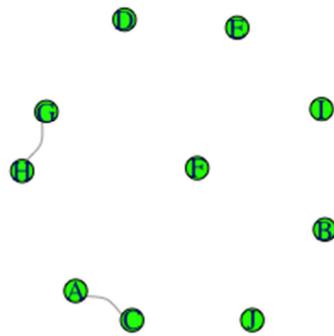


	Número de nodos	Número de vínculos	Grado medio	Densidad	Aislados
comercial	10	2	0.4	0.0444444	6
compras_conj	10	2	0.4	0.0444444	6
inter_info	10	45	9.0	1.0000000	0
referentes	10	11	2.2	0.2444444	0

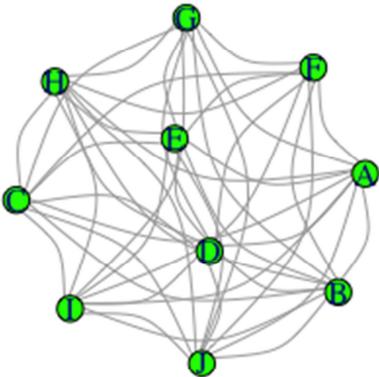
Comercial



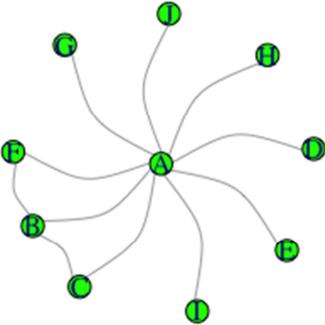
Compras conjuntas



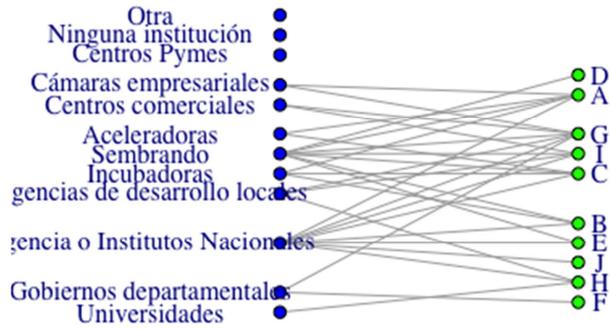
Intercambio de información



Referentes



Instituciones



Anexo VIII: Plan de mejoras

PLAN DE MEJORAS
Gestión de la producción
Proceso productivo
Compra de insumos
Habilitaciones
Registro de productos
Patentes / Propiedad intelectual
Planificación de la producción
Maquinaria (compra, alquiler, venta)
Gestión comercial
Revisión del Modelo de negocios (B2C /B2B / ambos)
Registro y distribución a nivel territorial
Canales de venta
Planificación comercial
Gestión de marca
Registro de marca
Revisión de la marca
Revisión de diseño de logo

Manifiesto o "misión y visión" de la marca
Gestión del marketing
Plan de marketing
Revisión de canales para acciones de marketing
Asignar presupuesto a acciones de marketing y medir resultados
Gestión financiera
Revisión de costos, márgenes y punto de equilibrio
Flujo de caja y proyecciones
Planificación de inversiones y opciones de financiamiento
Gestión de recursos humanos y planificación estratégica
Análisis de la estructura de la empresa y de necesidades de tercerización
Fortalecimiento de capacidades de liderazgo y coordinación
Fortalecimiento de habilidades gerenciales, toma de decisiones, delegación y comunicación
Digitalización de la empresa
Sistema de gestión productiva (software/planillas)
Incorporación de facturación electrónica
Incorporación de CRM
Gestión de la calidad / Menciones
Análisis de certificaciones existentes y pertinentes
Apoyo de instituciones o instrumentos / redes
Análisis y postulación a apoyos existentes y pertinentes

Anexo IX: Estructura de Proyecto de largo plazo

ESTRUCTURA DEL PROYECTO DE LARGO PLAZO							
Objetivo general							
Objetivos específicos	Actividades	Socios estratégicos	Recursos	Responsable	Seguimiento intermedio	Fecha límite	Indicador de resultado
Objetivo específico 1	Actividad 1.1						
	Actividad 1.2						

	Actividad 1.3						
	Actividad 1.4						
Objetivo específico 2	Actividad 2.1						
	Actividad 2.2						
	Actividad 2.3						
	Actividad 2.4						
Objetivo específico 3	Actividad 3.1						
	Actividad 3.2						
	Actividad 3.3						
	Actividad 3.4						

Anexo X: Canvas de la red

