

METODOLOGÍA PARA LA CREACIÓN DE REDES EMPRESARIALES DE MICROS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYMES) EN LATINOAMÉRICA

(METHODOLOGY FOR THE CREATION OF BUSINESS NETWORKS OF MICROS, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (MSMEs) IN LATINA AMERICA)

María Daniela Uviedo Garrido

MSc. En Administración, mención Gerencia General, Profesora a dedicación exclusiva, categoría agregado, de la UNELLEZ, Barinas, Venezuela. muvielogarrido@gmail.com

Autor de correspondencia: María Daniela Uviedo Garrido. E-mail: muvielogarrido@gmail.com

Recibido: 15/03/2020 **Admitido:** 22/06/2020

RESUMEN

Las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en Latinoamérica, como en el resto del mundo, son entidades de negocios importantes para el desarrollo económico y social de la región por la gran cantidad de MIPYMES existentes, que en su conjunto realizan un aporte al Producto Interno Bruto de cada país. Sin embargo, han sido afectadas por la globalización e internacionalización de la economía, razón por la cual se implementaron proyectos para lograr la asociatividad entre ellas, tales como las redes empresariales. Este ensayo pretende comparar metodologías utilizadas en América Latina para la creación de redes empresariales y así identificar elementos claves que inciden en su conformación y funcionamiento. Para tal fin, se recolectó y analizó información publicada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), por organismos promotores de redes y resultados de investigaciones publicadas en revistas indexadas. Al comparar las metodologías utilizadas por la Organización de las Naciones Unidas, APOMIPE, FUNDES, FUNDACITE, entre otras, se detectó como elementos primordiales la creación de la unidad articuladora, quien tiene la responsabilidad de articular las redes; la construcción de la confianza entre los participantes y las funciones de monitoreo y seguimiento de carácter permanente por parte del ente articulador.

Palabras claves: Asociatividad, Redes Empresariales, MIPYMES.

ABSTRACT

Micro, small and medium-sized companies (MSMEs) in Latin America as in the rest of the world, are important business entities for the economic and social development of the region due to the large number of existing MSMEs, which together make a contribution to the Product Gross Internal of each country. However, they have been affected by the globalization and internationalization of the economy, which is why projects were implemented to achieve associativity between them, such as business networks. This essay intends to compare methodologies used in Latin America for the creation of business networks and thus identify key elements that influence their formation and operation. To this end, information published by the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC), by organizations promoting networks and results of research published in indexed journals was collected and analyzed. When comparing the methodologies used by the United Nations Organization, APOMIPE, FUNDES, FUNDACITE, among others, the creation of the articulating unit, who has the responsibility of articulating the networks, was detected as essential elements; building trust between the participants and the permanent monitoring and follow-up functions by the coordinating body.

Keywords: Associativity, Business Networks, MSMEs.

INTRODUCCIÓN

Al realizar un balance de los avances y desafíos de las políticas de fomento de las MIPYMES en América Latina, Dini y Stumpo (2018), encontraron progresos significativos en cuanto: a) Modificación al cuerpo normativo para reconocer la importancia de estas organizaciones en el desarrollo productivo nacional, el establecimiento de criterios para la clasificación de las empresas en micro, pequeñas y medianas empresas, beneficios para la simplificación de los tramites de formalización, modelos más sencillos para llevar la contabilidad y beneficios en materia tributaria; b) En el entorno institucional de apoyos a las MIPYMES, se han creado bancos, agencias de innovación, instituciones de promoción de las exportaciones, institutos públicos de formación, entidades ministeriales, gobiernos locales y universidades; c) La colaboración entre las instancias públicas y privadas, lo que ha causado la creación de instituciones de diálogo de tipo estratégico y la gestión conjunta de ciertos instrumentos de promoción para las MIPYMES y d) Existencia de diversos instrumentos de fomento, disposición de una cantidad significativa de recursos monetarios para el financiamiento de estas empresas.

En cuanto a los desafíos, los citados autores hicieron hincapié en *seguir fomentado la asociatividad entre las MIPYMES*, los modelos

asociativos son distintas formas en que un grupo de empresas pueden unir esfuerzos para conseguir un objetivo común, ya sea mediante sistemas productivos territoriales, cadenas productivas, cluster o redes empresariales. Esto implica, que se debe seguir trabajando en proyectos de integración productiva y por ende, en la formación de las personas encargadas de su ejecución. Este ensayo tiene como propósito comparar metodologías utilizadas en América Latina para la creación de redes empresariales, así establecer elementos comunes e identificar factores claves para la constitución y funcionamiento de las redes.

METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE REDES EMPRESARIALES

Las redes empresariales son alianzas u acuerdos de cooperación entre empresas para solventar problemas comunes, generar ventajas competitivas e incluso es una estrategia utilizada para alcanzar participación en mercados a nivel mundial. Para López (2003), las redes se clasifican en horizontales, las cuales están conformadas por empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, cooperan para resolver problemas comunes pero siguen compitiendo entre ellas y en redes verticales, donde participan distintas empresas de la cadena productiva dándose la cooperación hacia atrás con los proveedores o la cooperación hacia adelante con los clientes.

En América Latina las redes empresariales de MIPYMES no se generan de manera espontánea, sino que se requiere de una fuerza externa (Personas o instituciones) que impulsen el proceso de promoción y gestión de las redes, identificada como “Unidad articuladora”. En este sentido, Dini (2010), afirma que el instrumento más eficaz para la construcción de redes empresariales es una persona, respaldada por una institución, preparada para propiciar los encuentros entre las empresas y facilite el proceso generador de confianza y de competencias empresariales.

De esto se deduce que antes de aplicar el método de construcción de redes, se da la preparación de los articuladores, sobre esta fase preparatoria en el Programa de Apoyo a la Micro y pequeña empresa en el Perú (APOMIPE), año 2011, planteó un proceso de selección, capacitación y sensibilización a las personas que iban asumir el rol de articulador. En la selección plantean como perfil del articulador lo siguiente:

Formación profesional técnica afín a la cadena productiva a apoyar, conocimiento del territorio a intervenir, conocimiento de técnicas de integración y manejo de grupos, experiencia en el manejo de herramientas de diagnóstico de micro empresas y planes de mejora productivos, conocimientos en análisis FODA y en formulación de planes de negocio, experiencia en la gestión de negocios y articulación con el mercado, contar con red de relaciones

institucionales, manejo de programas informáticos básicos y manejo de internet, habilidad para hablar en público de manera clara y fluida, aptitudes de buen vendedor de ideas, capacidad de liderazgo, capacidad para persuadir, capacidad de negociación, visión de largo plazo, habilidad para conciliar, saber escuchar a los demás, flexibilidad, orientación a la obtención de logros, entre otras.

En la capacitación de los articuladores plantean dos estrategias, la revisión bibliográfica sobre los temas de asociatividad, cadenas productivas y generación de la confianza y la segunda estrategia se refiere a la realización de visitas a zonas y empresas donde llevan a cabo proyectos asociativos. Por último, APOMIPE considera crucial una sesión diaria de sensibilización porque el articulador debe estar convencido de la utilidad de la metodología de redes empresariales.

Una vez, conformada la unidad articuladora, es recomendación de López (2003), no realizar el trabajo de campo sin conocimientos sobre el contexto donde actúa la empresa. En este sentido, a las actividades preparatorias para la articulación de redes se agrega analizar el sector económico, las variables del ambiente general (leyes, tecnología, población), las variables del ambiente específico (Mano de obra, proveedores, clientes, competencia) e instituciones de apoyo a las pymes; para identificar las oportunidades de negocio y conocer el tejido empresarial de la región,

información importante para levantar la base de datos de empresarios que pudiesen interesarse en el proyecto de red.

Ahora bien, en cuanto a los métodos para la construcción de redes empresariales se inicia explicando la metodología publicada por López (2003) para la construcción de redes horizontales, originalmente diseñada por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), luego modificada con base a la experiencia de articuladores de redes, entre esos el autor, y ha sido ampliamente utilizada en América Latina con resultados exitosos. Dicha metodología consta de cinco pasos que deben realizarse de forma secuencial, sin pasar por alto alguno para obtener resultados satisfactorios.

El primer paso *Promoción y Selección*, tiene como propósito enamorar a los empresarios de las acciones colectivas y seleccionar a las empresas con mayor potencial. En la venta de la idea los articuladores deben transmitir los beneficios de las acciones conjuntas y la cooperación inter empresarial para despertar el interés en los empresarios y se animen a experimentar este tipo de estrategias. El trabajo de promoción se puede hacer por intermedio de asociaciones gremiales, un empresario líder o de forma directa conversando individualmente con cada uno de los empresarios.

En referencia a la selección de las empresas, se inicia con la creación de una base de datos de las empresas del sector existentes en la región y

se clasifican de acuerdo a los criterios de prioridad (Dinamismo territorial, existencia de instituciones de apoyo, valor agregado de la intervención, generación de empleo, replicabilidad, distribución geográfica, complementación con otras redes, consideraciones socio ambientales y liderazgo). Luego, se realiza una depuración de la base de datos dejando a los interesados en los proyectos de redes, a estos se les efectúa una descripción de las actividades operacionales y una evaluación de factores críticos que pueden incidir en la creación de la red. Por último, se seleccionan las empresas que cumplen los criterios para la conformación de la red, producto de las reflexiones realizadas sobre la oportunidad de negocio, disponibilidad de tiempo y recursos por los empresarios para la red y los mínimos costos de transacción.

Segundo paso, *El inicio de una base de confianza*, se parte de la premisa de que los empresarios por temor al oportunismo se manejen con precaución y establezcan distancia con la competencia o con empresarios que integran la cadena de valor. O en efecto, que los empresarios actúen apresuradamente en ejecutar acciones colectivas por las ganancias que pudiesen generar el proyecto. En ambos casos, los costos de transacción y el margen de fracaso son altos, por lo que se recomienda iniciar con la edificación de la confianza.

Para tal fin, el articulador debe propiciar encuentros entre los empresarios a través de

reuniones informales de convivencia, reuniones de trabajo, visitas a las instalaciones de las empresas participantes y viajes de negocios, para que se conozcan y compartan sus impresiones e incluso información del funcionamiento de la empresa que dirige. Los articuladores López (2003) y Dini (2010), recomiendan construir la confianza a través de un empresario líder que se encargará de reunir al resto de los empresarios o mediante el articulador como líder de grupo, quien dirigirá las acciones para lograr tal fin; elección de una mesa directiva quien representará al grupo ofreciendo una imagen corporativa; elaboración del reglamento interno a través del cual se regularan las relaciones entre sus miembros para evitar los conflictos; creación del fondo de aportaciones con la intención de verificar el nivel de confianza de los empresarios al invertir recursos.

Tercer paso, *Desarrollo de acciones piloto*, con el ánimo de seguir construyendo la confianza y no correr riesgos en proyectos de envergadura, se recomienda organizar acciones conjuntas para resolver problemas pequeños. Así, los empresarios van experimentando el trabajo en grupo y de manera simultánea se va construyendo la confianza. Entre las acciones piloto están la compra de materia prima en conjunto para aprovechar los descuentos al aumentar el tamaño del pedido, la contratación de servicios especializados en el área de marketing, elaboración de catálogos o páginas

web para ofertar los productos, la fabricación de un pedido de gran tamaño para un cliente en particular, la capacitación del personal operativo e incluso servicio de mantenimiento de las maquinarias.

Los empresarios al resolver problemas o necesidades comunes inherentes a las actividades operacionales percibirán los beneficios del trabajo colectivo, por su incidencia en la disminución de los costos e incremento de la rentabilidad. Adicionalmente, se establecerán vínculos comerciales e incluso personales y con ello, relaciones de reciprocidad que contribuyen a edificar la confianza, incide en la disminución de los costos de transacción, se aminora el riesgo de actitudes oportunista, propician el retiro de algunos participantes antes de continuar con el siguiente paso.

Cuarto paso, *Diseño de proyecto estratégico*, en este punto se considera que los empresarios están preparados para adquirir compromisos mayores. Es función del articulador identificar oportunidades de negocio conjuntamente con los empresarios y definir un proyecto estratégico. “Este tipo de proyectos son estrategias de mediano y largo plazo orientadas a que los empresarios potencien su especialización y complementación en el ámbito productivo” (López, 2003: 82), entre los cuales nombra: red vertical hacia atrás con proveedores de insumos (uniones de compras, bancos de insumos), red vertical hacia delante

(comercializadoras, consorcios de exportación), generación de facilidades comunes (centros de servicios), integración vertical de procesos del próximo eslabón de la cadena productiva (transporte, almacenamiento, promoción). Adicionalmente, en este paso los articuladores acompañan a los empresarios a gestionar solicitudes en los entes públicos y privados que brindan apoyo monetario y no monetario a las MIPYMES, para que vayan vinculándose con el entorno institucional existente en la región.

Quinto paso *Gestión y autosostenibilidad*, al diseñar el proyecto estratégico donde participarán varias MIPYMES se requiere de una figura jurídica con capacidad de adquirir derechos y obligaciones en nombre de los asociados, en este punto el articulador asesorará a los empresarios con respecto al tipo de sociedad más conveniente para llevar a cabo el proyecto; también debe asegurarse de una gestión administrativa eficiente en la red empresarial, ya sea mediante la contratación de un profesional con experiencia en administración de empresas, conocedor del sector industrial donde incursionarán o bajo la dirección de uno de los empresarios participantes que cumpla con el perfil.

Con la creación de la nueva figura jurídica y la contratación del personal para la administración se independiza la red de la unidad articuladora. Pero, continuará ejerciendo funciones de monitoreo y seguimiento para detectar debilidades y proponer acciones de

refuerzo en pro de la consolidación de la red empresarial.

Otro método de articulación de redes, es el implementado por APOMIPE (2011) para la construcción de redes empresariales en espacios rurales. Al compararse con la metodología anterior se detectó que agregaron dos pasos: Uno al inicio del proceso denominado “Análisis de territorios, cadenas y oportunidades de negocio”, en el cual se realiza un estudio para seleccionar los territorios con condiciones favorables para la realización de actividades productivas, el análisis de las cadenas productivas y sus actores, la identificación de las oportunidades de negocio y el estudio de factibilidad para la creación de redes empresariales.

El otro paso se añadió como una última etapa identificada “Red de redes”, con el propósito de crear un red representativa de las redes empresariales existente dentro del territorio para elaborar y ejecutar proyectos de negocios conjuntos de mayor envergadura dentro de la cadena productiva, a los fines de diversificar la oferta de productos en nuevos mercados y constituir una organización representativa del territorio.

En este orden de ideas, se presenta la metodología implementada por FUNDES en Colombia, descrita por Correa, Duran y Segura (2010), para la creación de redes empresariales con miras a la exportación, la cual constó de cinco pasos: a) Promoción, consiste en la

presentación del proyecto a empresas previamente estudiadas por el ente financiador (Proexport) con capacidad productiva para responder a una demanda detectada en mercados globales, buscando generar una demanda competitiva en las exportaciones. b) Conformación del grupo de trabajo, mediante la creación de espacios o actividades de encuentro entre los empresarios para la generación de la confianza. c) Elaboración del proyecto de la red, consiste en la creación de un modelo de negocio (plan estratégico y plan de negocio) ajustado a los conceptos y acuerdos alcanzados durante el proceso de la conformación de la red. d) Puesta en marcha, paso a través del cual se constituye la nueva empresa y se establecen acciones para iniciar actividades dentro la nueva personalidad jurídica. e) Seguimiento, esto implica que el articulador servirá de apoyo a la nueva empresa con el fin de identificar los procesos que tienen debilidades y proponer acciones de refuerzos.

En esta metodología, la unidad articuladora realiza un estudio y preselección de las empresas antes de invitarlas a conformar la red, posteriormente se dan unos encuentros entre los productores y con el ente articulador para conocerse y fijar acuerdos, sin hacer énfasis en esta etapa como ya ha sido planteado por las otras metodologías. Se asemeja con las metodologías antes descritas, en que se busca la constitución de una figura jurídica independiente de los participantes y el ente

articulador pasa a ser un asesor o contralor de la nueva entidad.

En Venezuela, en el marco de la economía social, se tiene la metodología implementada por la Fundación para la Ciencia y la Tecnología (FUNDACITE) para la constitución de las Redes de Innovación Productiva y la propuesta de Colina (2010) para la construcción de redes socio productivas en las Empresas de Propiedad Social. Con respecto a la metodología utilizada por FUNDACITE consta de cuatro etapas, iniciando con la fase preparatoria y las fases siguientes denominadas palanca 1, palanca 2 y palanca 3, la descripción de cada etapa se hizo sustentado en Cote y Briceño (2014).

En la fase preparatoria, se conforma el equipo técnico de trabajo, se obtiene la información básica del municipio, se da la identificación de las potencialidades del municipio, priorización de problemas y soluciones y se establecen los acuerdos y alianzas iniciales. En la palanca 1 Cooperación técnica, se da el fortalecimiento de la organización comunitaria, identificación del rubro productivo de interés, asistencia técnica inicial, formulación del proyecto productivo, convenios con actores estratégicos y suscripciones de compromisos. En la palanca 2 Ejecución del proyecto, se dan actividades para el mejoramiento de rubros y prácticas de producción, asistencia técnica avanzada, formación específica, creación de tecnologías y

equipos, estudios de la cadena de distribución, procesamiento, valor agregado y estudio de mercado. En la palanca 3 Fortalecimiento/ Escalamiento, se da el perfeccionamiento y registro de nuevos productos, validación de nuevas tecnologías, apoyo a la comercialización, ampliación de la red, difusión de resultados y acompañamiento.

En esta metodología al igual que las descritas anteriormente, plantean unas actividades previas a la construcción de las redes que consiste en la preparación de los articuladores y el análisis del territorio; no hacen énfasis en la construcción de la confianza entre los posibles integrantes de la red sino en la formación técnica para la generación de nuevos productos y nuevas tecnologías.

Por su parte Colina (2010), planteó una serie de estrategias para la conformación de las redes socioproductivas en las empresas de propiedad social, como una manera de consolidar las nuevas formas de producción donde se hace hincapié en lo económico y en la resolución de problemas que aquejan a las comunidades. Bajo esta propuesta, el proceso de construcción de las redes se inicia con la creación de la figura de gerentes de la red (Estrategia 1), los cuales son los responsables de conectar, coordinar e impulsar las interacciones entre los posibles integrantes de la red; dependiendo del tamaño de las redes la autora propone el nombramiento de varios gerentes. Los gerentes de la red tienen funciones muy similares a la unidad

articuladora en las metodologías de la ONUDI, APOMIPE Y FUNDES, la diferencia está en su carácter de permanencia dentro de la red.

La estrategia 2 Crear y propiciar los espacios de encuentro y de tiempo para que produzcan las interacciones, consiste en organizar actividades donde se involucren los posibles integrantes de la red para que compartan conocimientos, información y experiencias, la intención es la creación de lazos de confianza y cooperación. Esta estrategia es el equivalente al paso dos “Construcción de la confianza” planteado por López (2003) y por APOMIPE (2011).

La estrategia 3 Determinar en cada momento que sea necesario los requerimientos de cada EPS miembro de la red, esto implica realizar una matriz FODA por cada integrante de la red para la identificación de las fortalezas, debilidades, recursos y capacidades, a los fines de mitigar las debilidades de las empresas con la cooperación de otras unidades que tengan los conocimientos y los recursos, nivelando las capacidades de cada una. Es una forma de trabajar en conjunto y promover la cooperación como un valor de la red.

La estrategia 4 Establecer claramente los mecanismos y condiciones para los intercambios a través de un código y/o manual de operabilidad, es decir, instituir reglamentos internos para el manejo y uso de los equipos y del uso de las patentes colectivas, así evitar conflictos y sea fluido el intercambio

de información, conocimientos, equipos y herramientas. Elemento de normalización también planteados en los otros modelos de articulación de redes.

La estrategia 5 Crear y fortalecer las cadenas productivas entre EPS y otros actores socio productivos, los vínculos entre empresas dedicadas a la producción de productos similares es importante para aumentar la eficiencia productiva, así mismo los vínculos con proveedores y clientes, en pro del fortalecimiento de la cadena productiva y con una visión a largo plazo. Es el equivalente a la conformación de una red horizontal para luego insertarla a la cadena productiva y suscribir acuerdos con proveedores (red vertical hacia atrás) y con los clientes (red vertical hacia delante).

La estrategia 6 Involucrar en la red a distintas instituciones, organismos y dependencias vinculados con el área de ciencia, tecnología e innovación, esta estrategia plantea las alianzas con entidades públicas encargadas del desarrollo tecnológico para aumentar las capacidades productivas de la red mediante el mejoramiento de las capacidades tecnológicas, disminuyendo la dependencia con empresas foráneas. Para López (2003), APOMIPE (2011) y FUNDES (2010), es una estrategia que plantean desde el primer paso, pues considera importante la participación de los actores públicos encargados del desarrollo local.

La estrategia 7 Involucrar a comunidades, clientes, proveedores y usuarios en la red, la intención es obtener información sobre las necesidades, opiniones, sugerencias y quejas de los distintos actores para asumir y aprender de los errores, se propone asumirlos como un medio de aprendizaje. Por último, la estrategia 8 plantea Evaluar periódicamente la operatividad, eficacia y eficiencia de la red mediante el estudio sobre caracterización y eficiencia de los sectores productivos y de servicios inmersos en la red, la creación de condiciones socioproductivas favorables para el colectivo, la operatividad y efectividad de las relaciones y compromisos que implica la red, así como su mejoramiento.

CONCLUSIONES

Al indagar sobre las metodologías para la construcción de redes empresariales utilizadas en América Latina: López (2003) y Dini (2010) de la Organización de las Naciones Unidas, APOMIPE en Perú, FUNDES en Colombia, FUNDACITE en Venezuela y la propuesta de Colina (2010) para la creación de redes socio productivas en Empresas de Propiedad Social; se detectó que la metodología planteada por la ONUDI, APOMIPE Y FUNDES plantean generar la competitividad de las MIPYMES para enfrentarse a un mercado globalizado, crear ventajas competitivas mediante el aprovechamiento de las capacidades y recursos de cada empresa o la integración de las MIPYMES para obtener una estructura

productiva sólida. Mientras que la metodología de FUNDACITE y la propuesta de Colina (2010), en consonancia con las políticas del Estado venezolano, tienen como propósito el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, superar debilidades de las unidades productivas a través de la cooperación o complementariedad y solucionar problemas existentes en la localidad.

Sin embargo, existen elementos comunes entre las metodologías para la creación de redes empresariales, tales como: a) Un agente externo a las MIPYMES para gestionar la articulación de las redes, conformado por un equipo de profesionales con formación en materia de asociatividad y del área productiva al que pertenecen las empresas; b) Estudios previos a la creación de las redes sobre el entorno institucional, territorio, sector industrial, empresas y las oportunidades de negocio que brinda el contexto, para avizorar el futuro de la red; c) La organización de encuentros entre los participantes para construir la confianza entre ellos mediante el intercambio de información, conocimientos, experiencias y la realización de actividades operacionales de forma conjunta; d) La puesta en marcha de proyectos de largo plazo, planteándose con mayor precaución en la metodología de ONUDI y APOMIPE porque consideran importante la creación de vínculos estrechos entre los participantes, para evitar el oportunismo y altos costos de transacción; mientras que en la metodología empleada por

FUNDACITE y en la propuesta de Colina (2010) se propone la ejecución de proyectos sin antes enfatizar en la creación del capital social relacional; e) la participación de instituciones locales para el apoyo de las redes empresariales e incluso como miembros activos en la red; f) Monitoreo, seguimiento y evaluación por parte de la unidad articuladora.

En cuanto a los factores claves para la creación y funcionamiento de las redes empresariales, giran en torno a los articuladores y en la conducta asociativa de los empresarios. Es por eso, que en la metodología de ONUDI Y APOMIPE recalcan la importancia de la selección, capacitación y sensibilización de los articuladores; la unidad articuladora debe estar conformada por un equipo multidisciplinario que tengan claro las variables económicas, gerenciales, sociales y culturales que convergen en la dinámica de la creación de redes; además deben estar plenamente convencidos de que la asociatividad es la vía para el desarrollo de las MIPYMES. Así mismo, el éxito de las redes empresariales depende de la actitud de los empresarios hacia la asociatividad. Desde la fase de selección de los participantes, planteada por ONUDI, APOMIPE Y FUNDES, los articuladores están atentos a los empresarios que manifiesten una disposición positiva hacia el trabajo colectivo, el tiempo y recurso que están dispuestos a invertir para que la red empresarial se conforme. Continúan con esa evaluación de los empresarios en los pasos

denominados “el inicio de una base de confianza” y “desarrollo de acciones piloto” para ir descartando a participantes no comprometidos con el proyecto, evitar el fracaso de las redes por actitudes oportunistas de uno de los empresarios, así como también minimizar los costos de transacción y aprendizaje.

Programa de apoyo a la micro y pequeña empresa en el Perú (APOMIPE) - COSUDE. 2011. *Manual para la Articulación de Redes Empresariales*. Editorial HelvetasSwissIntercooperation. Lima, Perú.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Colina, B. 2010. *Capacidades societales de innovación en empresas de propiedad social en Venezuela: las redes socioproductivas al servicio de las empresas*. *Revista latinoamericana de economía social y solidaria*. Volumen IV (6). Pág. 116-133.
- Correa G., Durán Y., Segura O. 2010. *Redes empresariales para la internacionalización*. Serie nuestra experiencia N° 5. FUNDES. Colombia.
- Cote, M., Briceño, M. 2014. *Dimensiones de funcionamiento en las redes socialistas de innovación productiva como organizaciones sociales en Trujillo*. *Revista venezolana de Economía social*. Año 14 (27). Pág. 89-106.
- Dini, M. Stumpo, G. 2018. *MIPYMES en América Latina. Un Frágil Desempeño y Nuevos Desafíos para la Política de Fomento*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile, Chile.
- Dini, M. 2010. *Competitividad, Redes de Empresas y Cooperación Empresarial*. Serie gestión pública N°. 72. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile, Chile.
- López, C. 2003. *Redes Empresariales, Experiencias en la Región Andina*. Editorial Minka. Lima, Perú.