

## Preguntas más frecuentes para consejeros

### Sobre los Núcleos

- **¿Cuál es la diferencia entre clusters y Núcleos?**

Los clusters en general no tienen como objetivo "mirar hacia dentro de la empresa", si no más bien están orientados a mirar hacia fuera. Priorizan las acciones y los resultados en conjunto y exigen un nivel de compromiso y de formalización mayor que los Núcleos.

Los Núcleos tienen como primer objetivo mejorar la propia empresa de cada participante, a partir de identificar problemas y necesidades de interés común. El conjunto de empresas que participan de un Núcleo al mejorar, acaban contribuyendo al desarrollo del sector, sin que este sea el objetivo inicial de ninguno de los empresarios que participan.

- **Si existen ya clusters avanzados en algunos sectores o proyectos, ¿cómo evitar duplicidad de objetivos?**

Es importante identificar los puntos en que las dos iniciativas (Núcleos y Clusters) pueden apoyarse y trabajar juntos, en qué aspectos son complementarios y en cuáles pueden ser competidores. En un primer momento, los empresarios pueden ver a los Núcleos sólo como un costo adicional, por ello es esencial tener éxito en mostrar que los Núcleos representan, al contrario, oportunidades para reducir costos.

En el caso de los clusters, no es aconsejable proponer actividades en los Núcleos que ya se realicen por los clusters, porque así tendríamos duplicidad de esfuerzos. Lo mejor es aprender sobre los clusters, saber mejor lo que hacen, lo que se proponen y ver como podemos agregar nuestras herramientas y estrategias.

En el caso de que ya exista un cluster de un sector, el cual se encuentre bien desarrollado, no es aconsejable formar un Núcleo con este sector, si no más bien buscar otros sectores que no estén tan desarrollados. Esto porque al fortalecer dichos sectores más débiles o no bien desarrollados se tendrá un impacto mayor que trabajando con aquellos ya fortalecidos.

Hay que destacar siempre que podemos trabajar juntos. El proyecto AL INVEST IV no está cerrado a sumarse con otras iniciativas y otros proyectos de cooperación nacional o internacional.

- **¿Cuál es la diferencia entre consorcios de exportación y Núcleos?**

Los consorcios de exportación en general no tienen como objetivo "mirar hacia dentro de la empresa", si no más bien están orientados a exportar sus productos. Los consorcios de exportación exigen un marco legal propio y un compromiso mayor de las empresas que asumen responsabilidades mayores que en los Núcleos.

Los Núcleos por estar vinculados a las cámaras no necesitan de formalización jurídica. Son fáciles de constituir y nuevas empresas pueden incorporarse sin dificultad. Los Núcleos pueden estar compuestos por empresarios de todos los sectores económicos no solo de los sectores exportadores.

Los Núcleos son más ágiles, fáciles de formar y pueden actuar en un mayor número de áreas y sectores. En general con el enfoque Núcleo se puede organizar mucho más grandes cantidades de empresarios que en los consorcios de exportación.

## Conformación de los Núcleos empresariales

- **Entre los empresarios contactados encontramos realidades muy diferentes ¿esto es una ventaja o una debilidad para la hora de trabajar en Núcleos? ¿es aconsejable agruparlos?**

Las disparidades grandes son graves y deben evitarse al inicio, si no son graves y no generan conflictos de interés puede ser interesante tener un grupo un poco más heterogéneo. Al comienzo, es más fácil trabajar con un grupo más homogéneo, de esta forma el Núcleo puede empezar con menos empresarios más similares y después gradualmente se puede ganar heterogeneidad. Si hay suficientes para formar dos Núcleos más homogéneos puede ser una buena alternativa para empezar. Recordando que algunas actividades pueden ser hechas conjuntamente.

- **¿Existe un número mínimo de participantes para que un Núcleo se haga viable?**

Establecer un número mínimo de participantes para que un Núcleo se haga viable puede ser interesante. Se sugiere un número recomendable de 8 a 20 empresarios en el inicio del trabajo con un Núcleo. Pero en algunos casos es posible empezar con menos empresarios desde que inmediatamente haya un aumento de números de participantes. No tienen sostenibilidad los Núcleos con menos de 8 miembros.

- **¿Juntar pequeños con medianas?**

Al inicio es importante que el grupo sea homogéneo, no idéntico. Muchas veces la distinción no es por tamaño de empresa y si por objetivos e identidad. Evitar extremos es muy recomendable al inicio, después de que el Núcleo se consolide, aproximadamente después de la 4ª a 6ª reunión, se puede gradualmente aumentar el número de empresas con perfiles distintos, pero con cuidado y atención. Después de un tiempo, el Núcleo debe tener un poco de heterogeneidad, para abrir la perspectiva de todos y ganar en diversidad.

En general no es recomendable que haya empresas de tamaños muy dispares.

- **¿Será aconsejable priorizar varios sectores para la conformación de Núcleos?**

Es aconsejable concentrarse en pocos, uno o dos, como máximo tres, porque es esencial formar primero un Núcleo y probar que funciona. Pero hay que recordar que vale la pena buscar aquellos sectores donde se puede tener un mayor impacto o más débiles y no concentrarse en aquellos ya bien desarrollados. Es mejor por tanto focalizar al inicio, para tener buenos resultados que puedan ser mostrados y usados para formar nuevos Núcleos.

- **¿Es mejor organizar los Núcleos por sector o rubro? Ejemplo: el sector alimentos puede ser estratificado en productos orgánicos, lácteos, andinos, orgánicos, etc.?**

Sobre la formación de Núcleos en un primer momento, se puede formar un Núcleo de "alimentos". Luego, poco a poco a medida que nuevos empresarios se incorporen, podremos subdividir este Núcleo en nuevos Núcleos de alimentos pero específicos, con problemas e temática específica. Sin embargo, inicialmente debemos concentrarnos en crear los primeros Núcleos y probar que funcionan, esta será la herramienta más poderosa para formar nuevos Núcleos.

Sin embargo, es importante formar grupos más homogéneos, por lo que es posible constituir un Núcleo multisectorial con problemáticas comunes. Pero en caso de tener un gran número de empresas (por ejemplo 30), es aconsejable dividirlos en dos Núcleos utilizando criterios para definir las mayores similitudes entre ellos. Para iniciar los trabajos, se puede hacer una lluvia de ideas para identificar los problemas y dificultades de cada grupo y después juntar los que tienen las problemáticas más semejantes.

De esta forma, es más fácil hacer que no se sientan en el lugar equivocado, viendo que los temas a ser trabajados fueron apuntados por ellos. Si con el tiempo el número de participantes crece, tal vez se puede hacer una separación por los temas específicos.

Por ejemplo en Bolivia, al verse la dificultad de haber abierto demasiado el universo en el sector de alimentos se reunieron a procesadores de amaranto con fábricas artesanales de chocolate, dulces de almendra y productores de vino, lo que ha provocado que la lluvia de ideas sea muy pobre en cuanto a la identificación de problemáticas afines. Como respuesta, han optado por estratificar más el sector y dividirlos por rubros, para tener mayor afinidad en la identificación de problemas y necesidades.

Núcleos de sectores muy amplios o poco definidos tendrán dificultades en identificar temas de interés común y corren el riesgo de perder interés de los empresarios rápidamente o de desmotivar a los miembros de los Núcleos.

- **¿Qué hacer cuando en un sector existen ya varias asociaciones agrupadas que rivalizan, ¿qué tanto puede afectar el que se encuentren en un solo Núcleo?**

Comenzar con varias asociaciones puede ser un complicador, pero empezar con una puede ser peor. Entonces, si el consejero del Núcleo deja claro desde el inicio que el Núcleo no es el foro para discutir estos problemas y actúa en consecuencia, no debería ser un problema. A mediano plazo, vale la pena preguntarse, para qué tener varias asociaciones, ¿qué ganamos, o mejor que ganan ellos con varias asociaciones débiles? ¿O será mejor participar de una única buena, como la Cámara y poder discutir los temas que les interesan en el Núcleo? Son ellos quienes deben responder en su momento, pero ustedes pueden ayudarles a tener estas dudas, pues son las dudas las que nos ayudan a ir hacia adelante.

- **Para no generar exceso de reuniones hacia los empresarios, ¿es prudente realizar tres o más reuniones por mes del Núcleo empresarial?**

El exceso de reuniones en inicio de un Núcleo, de acuerdo a la experiencia, es una buena receta para matarlo. Es un tanto normal que al inicio los empresarios quieran reuniones más frecuentes. Pero la experiencia también recomienda no hacer más de dos reuniones por mes con cada Núcleo. En

general, después de tres o cuatro meses, las reuniones ordinarias pasan a ser mensuales. Cuando hay alguna necesidad especial son hechas reuniones extraordinarias.

Hay que recordar que cada reunión genera una buena cantidad de actividades que necesitan tener secuencia, por esto si empezamos a hacer muchas reuniones sin presentar resultados las empresas que participan del Núcleo rápidamente perderán el interés.

- **¿Cómo podemos considerar elegible a una PyME, considerando que no todas son formales?**

El tema de la formalidad es un poco complicado porque depende de una decisión de la propia Cámara, puede ser interesante trabajar con empresas informales, que tengan como objetivo su formalización e inclusive ayudarlas en este sentido, para que se formalicen. Los Núcleos son buenas herramientas para la formalización de PyMEs, pero trabajar sólo con informales, ni fortalece a la Cámara ni ayuda a pagar las cuentas.

Una propuesta es que como los Núcleos son un servicio adicional de la Cámara, se puede cobrar por ello desde el inicio, (a partir de la tercera reunión) a pesar que no sean formales.

Con el tiempo los propios empresarios que son formales ayudan a presionar a los informales para que se formalicen.

- **¿Incorporamos a micro empresarios (menos de 5 personas) pero con importante potencial?**

Claro, son grupo meta. Nada empieza grande, muchas PyMEs ya fueron micros.

## Sobre la conducción del Núcleo

- **¿Qué estrategias usar para despertar el interés de las PyMEs a las convocatorias para la reunión de sensibilización?**

Dependemos mucho de la actitud, motivación y del trabajo de los consejeros. En caso de problemas, primero identificar el problema, tal vez a través de una reunión entre las Cámaras. También, el directorio y el equipo de la Cámara tienen un papel fundamental, por lo que es esencial contar con el apoyo de ambos.

La identificación correcta de los problemas es la clave del éxito, si no dedicamos tiempo y esfuerzo a identificar los temas que los empresarios quieren y necesitan trabajar en conjunto, tendremos muchas dificultades en mantener el Núcleo funcionando y a los empresarios motivados. Debemos mostrar resultados consistentes a corto plazo, el empresario debe salir de cada reunión con resultados concretos. No necesitan ser grandes resultados, pero si debemos tener mejoras constantes.

- **¿Hay una estructura más o menos fija del funcionamiento de un Núcleo? ¿Cuáles documentos y formularios tienen que ser llenados por los consejeros de los Núcleos?**

Sí. El trabajar en una secuencia fija como se señala en los pasos a continuación permite guiar de forma sistémica a los empresarios. Así se puede, por ejemplo, calmar el ímpetu de PyMEs que quieren trabajar varios temas a la vez sin mostrar falta de capacidad. Se debe tener en cuenta que el consejero debe solucionar los problemas mencionados por el empresarios de acuerdo a sus prioridades, se tiene que comenzar solucionando el problema considerado por ellos como de mayor prioridad, luego el segundo y así sucesivamente.

1. Identificación del sector
2. Identificación del líder informal para iniciar los contactos con los empresarios
3. Identificación de las empresas que serán invitadas a participar del Núcleo
4. Invitación a las empresas para una reunión de sensibilización - (hacer visitas)
5. Reunión de sensibilización
6. Primera reunión del Núcleo - identificación de problemas ([Acta de reunión de un Núcleo](#))
7. Segunda reunión del Núcleo - continuación de la identificación de problemas
8. Tercera reunión del Núcleo - conclusión de la identificación de problemas, priorización utilizando diagnóstico del Núcleo (como ejemplo [diagnóstico del Núcleo](#) – cuestionario y también el archivo excell [“diagnostico del Núcleo gráfico”](#) para mostrar el estadio del Núcleo con un gráfico)
9. A partir de este momento realizar la actividades ([Formulario de evaluación de PYME de la actividad](#))
10. Después de la tercera reunión el consejero rellena el [formulario de línea de base con el empresario en una entrevista](#).
11. Inicio de las actividades de desarrollo del Núcleo y elaboración del [planificación anual del Núcleo](#) y de un [plan de acción](#) para cada actividad.
12. En Núcleo se constituye formalmente y la cámara inicia la cobranza por el servicio.

CAINCO va a poner todos estos archivos a la pagina web <http://www.alinvest4can.org/>

- **¿Cómo lograr que las capacitaciones y asistencias técnicas no sean tan generales que acabe no interesando a nadie o tan individuales para que solo le llegue a pocos en esta fase de desarrollo de los Núcleos?**

Si se sigue la metodología de identificación de problemas prevista en la capacitación no se debería tener muchos problemas, pero es muy importante saber hacer las preguntas adecuadas y verificar si este es un tema o un problema común al grupo (necesariamente a todos) pero si a la mayoría. Por ejemplo: Cómo es exactamente el problema? Cuándo sucede? Por qué? - para inmediatamente preguntar a otro empresario....y tú tienes también el mismo problema? Hacer las preguntas correctas

forma la base del éxito de los Núcleos, el papel del consejero, no es dar respuestas y si hacer preguntas que lleven al empresario a pensar.

Hay claramente dos respuestas posibles, o SI (tengo este problema) o NO (no tengo este problema), si SI, entonces se tiene más gente que tiene el mismo problema, perfecto.

Si la respuesta es NO, entonces la pregunta siguiente que el consejero debe hacer es: entonces cuéntenos cómo lo has resuelto, o cómo haces para no tenerlo y con esto se inicia el proceso de intercambio entre los propios empresarios.

De hecho la identificación de los problemas y necesidades de forma correcta y adecuada es DECISIVO, para poder identificar las actividades, capacitaciones y asistencias técnicas necesarias.

- **El trabajo fuerte de esta metodología, se encuentra en la convocatoria, las llamadas, la visita empresarial y aquellos aspectos que generan confianza empresarial. ¿Qué hacer cuando estas horas no están contempladas en honorarios, cómo manejar el proceso para lograr efectividad, sin afectar los honorarios del consejero?**

Desde el principio de la aplicación de la metodología, en Brasil, la recomendación es que los consejeros sean contratados por las entidades (asociaciones, cámaras...) como funcionarios de tiempo completo. Hasta hoy las experiencias con consejeros "part time" no tuvieron mucho éxito. Al inicio del proceso se sugiere que haya una inversión, tanto de parte de los Consejeros como de las entidades.

Como se aconseja que las empresas participantes de los Núcleos se tornen en socios voluntarios de la Cámara, con un aporte mensual, la expectativa es que, con un número aproximado de 10 Núcleos o de más o menos 150 - 200 empresas, los aportes sean suficientes para pagar el Consejero (mayor información se puede encontrar en la página web de [www.nucleus-international.net](http://www.nucleus-international.net): [Por qué el consejero debe dirigir 10 Núcleos?](#))

Es verdad que en un principio, mientras los Núcleos y las empresas aún sean pocas, los aportes no serán suficientes para pagar al consejero. Por eso se considera una inversión de la cámara. A su vez, el consultor deberá también aceptar, quizás, un sueldo un poco más bajo al comienzo de su trabajo con la perspectiva de que en el futuro estará mejor capacitado y, como consecuencia, mejor pagado. Hay que evaluar también todas las oportunidades que tendrá de participar de capacitaciones y eventos brindados por el proyecto a los consejeros y también de los promovidos para los empresarios, como capacitaciones, visitas a ferias, visitas a entidades y tantas otras más.

Por la experiencia también concluimos que no hay un listado cerrado de cuáles son las actividades que un consejero puede o debe hacer. Su función es hacer las actividades que sean necesarias para que los Núcleos puedan lograr éxito en el alcance de las metas y objetivos propuestos. Así es que en ciertos momentos serán necesarias más horas de trabajo y en otros menos, para dar la atención necesaria a las demandas de los empresarios. De igual forma, el número de reuniones periódicas de los Núcleos también pueden variar de acuerdo a las necesidades del Núcleo.

- **El visitar más veces a las PyMEs antes de una reunión grupal, ¿puede reemplazar la reunión de sensibilización?**

Es importante recordar que según la metodología de Núcleos, las visitas realizadas NO substituyen a la primera reunión de sensibilización.

- **En el momento de proponer los temas para la lluvia de ideas hay que "orientarlos" para que piensen en temáticas generales...**

Es clave hablar de temas abiertos para no cerrar la lluvia de ideas. Por ejemplo no poner proveedores de materia prima, sino mas bien sólo materia prima, porque puedo tener problemas de variedad de la materia prima, de la calidad además de los proveedores.

Ayuda mucho a organizar el trabajo del consejero y estimula una mayor participación de los empresarios si indicamos los grandes temas que están presentes en el día a día de una empresa. Pero siempre en líneas generales.

Al hacer la lluvia de ideas, es necesario dejar que los empresarios escojan sus prioridades, no es trabajo de los consejeros priorizar nada o intentar influenciar. Con la herramienta de diagnostico del Núcleo este proceso es mas fácil y mejor organizado.

- **¿Es posible trabajar con otro consejero (a) en cuanto a las visitas y las entrevistas con los empresarios o es aconsejable definir un solo "responsable"?**

Los empresarios que forman un Núcleo necesitan saber claramente quien es su consejero. Con quien tienen que hablar si tienen una duda o una necesidad, pero en las primeras reuniones y para ganar confianza y experiencia pueden haber dos consejeros simultáneamente, desde que quede claro quien es en todo momento el consejero líder y quien es el auxiliar.

Creo que en las dos próximas reuniones se puede trabajar de forma conjunta, adquiriendo más experiencia, pero a partir de la tercera es aconsejable definir, lo cual es una decisión suya y no de los empresarios.

- **¿Cómo poder identificar los liderazgos?**

No hay una regla de oro, en general para la identificación del primer líder informal, utilizamos alguien del directorio o alguien que este próximo a la Cámara, alguien que conozcamos, después de la 3ª o 4ª reunión, el grupo puede identificar y escoger su verdadero líder. Preguntar y divulgar los Núcleos son los mejores caminos para identificar lideres. Como este líder es provisional es importante buscar en él características de aglutinación, antes que las de liderazgo alguien. Debe ser alguien que no sea conflictivo y que tenga buen tránsito con todos los empresarios del sector identificado.

Con el desarrollo y el avance normal del Núcleo los lideres surgen y los empresarios rápidamente reconocen este liderazgo. Hay que recordar que tenemos diversos modelos de liderazgo y que debemos identificar el liderazgo positivo y evitar los lideres negativos.

- **¿Es bueno integrar a proveedores al Núcleo?**

No, se pueden hacer Núcleos diferentes y después hacer actividades en común, pero tener grupos con intereses diferentes o opuestos en un mismo Núcleo no es recomendable. Por ejemplo, si queremos negociar "mejores" precios y condiciones de compra de materia prima, como puedo definir una estrategia de negociación cuando el otro lado participa de la misma reunión. El fortalecimiento de una cadena productiva genera una dinámica positiva que debe ser buscada y estimulada, pero las diferencias y los intereses conflictantes deben ser respetados y reconocidos.

- **A veces tenemos la percepción de que algunas empresas no están interesadas en resolver el problema que decidió la mayoría y se quedan solo para ver cuando le toque algo de interés, ¿Cómo debe manejarse el facilitador?**

Si el riesgo existe. Por ello, el consejero debe estar orientado a dar siempre, en cada reunión algo concreto que interese a todos. Al final se deben quedar con algo concreto: Qué te llevas a casa?

Normalmente una empresa difícilmente se queda para ver cuando le toca algo de interés, generalmente un empresario participa de las reuniones regularmente a cambio de un eventual retorno de informaciones, su tiempo como empresario es muy caro... si viene es por algo. Muchos no quieren reconocer frente a los otros, muchos de los problemas que tienen, para no parecer vulnerables.

- **¿Es normal la alternancia de los participantes en las reuniones de trabajo en un inicio? (vienen a una y faltan a otra, pero se mantiene el promedio de asistentes)**

Si, inicialmente es normal hasta que llegue el punto en el cual el grupo se consolide y se ubique en su Núcleo. Un Núcleo no es una entidad cerrada, al contrario está siempre abierto para nuevos miembros. El consejero tiene que hacer las reuniones muy atractivas de manera que los empresarios pueden sacar el provecho a la reunión y tener el deseo de volver a participar en la siguiente.

El consejero tiene que priorizar los problemas de los empresarios del Núcleo y solucionar aquellos percibidos como los más importantes para la mayoría. Esto significa planificar acciones razonables para mejorar la situación del empresario, por ejemplo una visita a un vendedor grande, una capacitación para aumentar la productividad de la empresa, participación en una feria, organización de una feria.....

Que pueda ser normal al inicio, no quiere decir que sea algo que podemos aceptar, es perjudicial para el desarrollo del Núcleo si los participantes cambian mucho, en general este problema se resuelve a partir de la formalización del Núcleo. Al empezar a pagar el grupo se estabiliza.

- **¿Cuántas veces se deberían encontrar los miembros de los Núcleos?**

Es recomendable que las primeras reuniones sean mensuales, sin problema si tienen una frecuencia menor. Reuniones muy frecuentes pueden traer problemas si no respondemos a las expectativas y ansias de los empresarios, reuniones muy frecuentes difícilmente son muy productivas porque es difícil traer respuestas o organizar las actividades para cada reunión y el Núcleo se resiente. Es menos importante la frecuencia que el contenido y los resultados. Si proponemos reuniones menos frecuentes es porque esperamos que esto de mas tiempo a los consejeros para preparar mejor las reuniones.

- **Se tendrá otros eventos para sensibilizar a los Directorios de las Cámaras acerca del giro que deben dar a sus instituciones de modo de implantar los Núcleos?**

La cámara puede formar un gremio Núcleo en su organización. El gremio Núcleo está formado por la congregación de los líderes de cada Núcleo dentro de la cámara. Este gremio Núcleo al que llamamos Consejo de los Núcleos puede reportar las acciones y el avance de cada grupo y también pueden discutir con el directorio sus expectativas y necesidades.

A través de una reunión cada tres meses con el directorio de la cámara, el gremio Núcleo puede hacer llegar sus expectativas, demandas y necesidades de forma más representativa y consistente. En la medida que las actividades aumenten estas reuniones pueden ser más frecuentes.

- **¿Cómo actuar ante demandas externas, por ejemplo de empresarios con interés en formar parte de los Núcleos, ¿Atender directamente al empresario, o orientar para haga contacto con la Cámara de la región?**

En este caso este tipo de demandas son de atendimento individual, que entonces debe ser dado por la Cámara de cada ciudad, los consejeros no pueden entrar en esto. Por ejemplo, vale la pena redireccionar estas demandas con la persona competente en la respectiva cámara. Es importante definir bien el papel de cada uno.

## Indicadores

- **¿Cómo se puede saber que un Núcleo está consolidado?**

En general a partir de la 3ª o 4ª reunión consideramos el Núcleo consolidado, el intercambio fluido de informaciones y la realización de actividades son buenos indicadores. Hay que recordar que no es necesario que todos participen siempre de todo. Debemos buscar una participación media.

- **¿Tienen problemas con indicadores, metas ambiciosas que parecen difíciles de cumplir a corto plazo?**

Es importante no preocuparse tanto por los grandes números de resultados, es mejor tener algo concreto. En el momento de tener algunos Núcleos funcionando, ya se tiene cómo mostrar a los empresarios que esto funciona de verdad y éste es el mejor ejemplo. Los Núcleos son el resultado de muchos pequeños resultados, no debemos esperar resultados extraordinarios y desatender la cantidad de pequeñas actividades y las mejoras constantes que se producen.

- **¿Qué tipo de indicadores se puede encontrar sobre los resultados de Núcleos realizados en otros países?**

En realidad hay varios indicadores, de acuerdo con los objetivos de cada uno de los componentes empresarios, Núcleo, cámara o asociación.

En el caso de los empresarios tenemos un formulario que permite acompañar el impacto de la participación del empresario en el Núcleo. Para los empresarios los indicadores que cuentan son las mejoras en las empresas, es decir: aumento de ventas, aumento de productividad.

En el caso del Núcleo, hay indicadores como grado de participación en las reuniones, número de reuniones, número de empresarios que participan, cantidad y calidad de las actividades realizadas, nivel de interacción entre los empresarios del Núcleo y entre las demás empresas de la cadena productiva. Pero principalmente, los cambios que se producen en el interior de cada empresa porque el objetivo final del Núcleo es mejorar la empresa. El indicador más importante es la permanencia.

Para la Cámara son más importantes los indicadores relativos a servicios utilizados o demandados por los empresarios del Núcleo como nivel de cotización y número de nuevos asociados a partir de las actividades de los Núcleos.

- **¿Hay cifras de los resultados alcanzados por otros Núcleos que puedan demostrar el éxito de los Núcleos?**

Las cifras de los resultados son relativos a cada proyecto y a cada grupo meta. Lo ideal es identificar cuáles son los indicadores válidos para su región. Un ejemplo de un análisis de impacto sistemático del enfoque Núcleo en Sri Lanka es: [http://www.nucleus-international.net/Nuc\\_English/E10\\_Download/E03\\_Impact/E03-02\\_Analysis/ESSP\\_SL\\_Nucleus\\_%20Impact\\_Analysis\\_2007.pdf](http://www.nucleus-international.net/Nuc_English/E10_Download/E03_Impact/E03-02_Analysis/ESSP_SL_Nucleus_%20Impact_Analysis_2007.pdf)

## Foro: Experiencias de otros consejeros

**En la primera reunión de todos los Núcleos a ser creados una presentación puede ayudar...**

Varios consejeros expresaron tener dificultad en la fase de la convocatoria, el conseguir que los empresarios asistan por primera vez. Para ello, por ejemplo en el grupo de la Cámara de Bucaranga, surgió la iniciativa de realizar una presentación a ser utilizada en la primera reunión ([Presentación Características Sectoriales y Presentación Consejeros](#)), donde algunas sugerencias dadas a ellos incluyen la selección de filminas que generalicen las PyMEs y no olvidar que para los empresarios es importante presentar características más cercanas, mejor si de la misma región o la región andina, de Sudamérica. Lo mismo sobre la sobrevivencia de las PyMEs; se puede hablar de datos de otros países, pero sería muy importante buscar datos también de la región.

Hay que cuidar de evitar que cada uno haga o desarrolle su modelo propio de presentación y acabemos perdiendo el mensaje del proyecto y de la Cámara.

Una solicitud de Alemania es que siempre que utilizamos un material elaborado por los técnicos del proyecto mantengamos el último slide con la información: „Este documento se ha realizado con la ayuda financiera de la Comunidad Europea... ...refleja la posición de la UE”

**¿Cómo se puede elaborar el plan trimestral para la actividad “enfoco Núcleos Empresariales”?**

Es importante tener un plan realista, concentrarse en la calidad y el impacto de las acciones, más que exclusivamente en la cantidad de acciones. Los tres primeros meses deberían estar bien atendidos con las reuniones previstas para cada nuevo Núcleo y la formación de nuevos Núcleos.



Un ejemplo de un plan de acción han preparado los consejeros de la Cámara de Cochabamba, Bolivia, Mauricio Javier Fernández Sossi" <mauripap@gmail.com y Raquel Melgar, e mail raquel\_melgar@yahoo.com, mraquelmelgart@gmail.com.

## ¿Necesita más ayuda?

Jordi Castan y Eduardo Pereyra responderán a preguntas, dudas y propuestas de todos los consejeros del AL INVEST IV, consorcio CAN. Los consejeros de Bolivia, Perú y Colombia pueden contactar Jordi por e mail o sykpe:

E mail [Jordi@nucelos-international.net](mailto:Jordi@nucelos-international.net)

Skype jordi.castan

Los consejeros de Ecuador se pueden ponerles en contacto con Eduardo Pereyra:

E mail [eduardoperey@gmail.com](mailto:eduardoperey@gmail.com)

Skype: eduardo-pererya

- Programa Al-Invest IV
- Por que o consultor deve gerenciar 10 Núcleos? (*portugués*)
- Why the Counsellor does have to run 10 Nuclei? (*inglés*)

[www.alinvest4can.org](http://www.alinvest4can.org)

[www.Nucleos-International.net](http://www.Nucleos-International.net)