

# **DESCRIPCION DE LOS ASESORAMIENTOS A NUCLEOS EMPRESARIALES SECTORIALES 1999 - 2003**

**Setiembre de 2003**

**A.S. Elena Alvarez - Ec. Sergio Milnitsky**

**DESCRIPCION DE LOS ASESORAMIENTOS A  
NUCLEOS EMPRESARIALES SECTORIALES  
1999 - 2003**

**Sumario**

Introducción

1. Cobertura y Fuentes

2. Caracterización de los NES

2.1 Tipos de Núcleos

2.2 Sectores de Actividad

2.3 Tamaño del Núcleo

3. El Proceso de Asesoramiento

3.1 Marco de los Asesoramientos

3.2 Cierre de los Asesoramientos

3.3 Extensión de los Asesoramientos

3.4 Análisis Realizados e Instrumentos Utilizados

4. Los Resultados del Asesoramiento

4.1 La Constitución de los Núcleos

4.2 Actividades y Logros Conjuntos

5. La Continuidad de los Núcleos

6. Los Núcleos Especiales

7. Síntesis y Conclusiones

## **Introducción**

Este informe tiene como objetivo describir las actividades y los resultados iniciales obtenidos por los 53 asesoramientos desarrollados por la Red Propymes con metodología NES entre 1999 y 2002. El análisis se basa en los informes preparados por los asesores actuantes, por lo que la información se refiere al trabajo de los núcleos durante el período de la asesoría.

### **1. Cobertura y Fuentes**

Esta sistematización se refiere al conjunto de Núcleos Empresariales que fueron asesorados por la Red Propymes, con el apoyo de la GTZ. Se incluyen todos los asesoramientos con metodología NES iniciados desde fines de 1999 hasta fines de 2002, y finalizados antes de abril de 2003.

El universo total incluye 53 asesoramientos. De ese total, 47 casos se dieron a núcleos empresariales típicos (formados por varias empresas existentes), mientras que otros 6 fueron asesoramientos con metodología NES pero realizados a grupos especiales.

Lo que sigue se referirá a los 47 núcleos típicos, mientras que las conclusiones referidas a los especiales figuran en la sección 6. Esto se debe a la dificultad de incluir a los especiales en el mismo análisis que a los típicos y las posibles distorsiones que ello podría producir.

En cuanto a la información, la fuente central son los informes finales de los asesores. Esta fuente, sin embargo, presenta varias carencias. Ello se debe a que inicialmente no estaba establecida la obligación de presentar informes, luego sí se definió esa obligación pero sin un esquema de contenidos estándar y, finalmente, cuando se diseñó ese esquema, se optó por un contenido muy reducido (de una extensión de no más de media página).

Por otra parte, el esquema estándar no fue siempre respetado. En algunos casos los informes son muy esquemáticos y pobres, mientras que en otros son extensos y detallados.

Finalmente, el archivo de los informes presenta carencias, algunas de las cuales no se pudieron resolver ni siquiera solicitándole la copia del informe al asesor.

Como consecuencia de lo anterior, se da que en 3 casos no se dispone de ningún informe, (ni de avance ni final), en 4 casos sólo existe una referencia en un informe colectivo y en varios casos sólo se dispone de un informe de avance.

Y aún cuando se tiene a la vista el informe final, muchas veces no aparecen datos importantes del núcleo o del asesoramiento (como cantidad de integrantes al inicio o al final, plazo del trabajo, número de reuniones, fechas de inicio o finalización, actividades y resultados específicos, intenciones de continuar con el núcleo, etc.).

Por lo tanto, se debió completar la información con la obtenida en las entrevistas a asesores y en varios ítems fue necesario realizar alguna inferencia para deducir la información faltante.

## **2. Caracterización de los NES**

Se caracterizan, a continuación, los 47 núcleos empresariales típicos analizados.

### 2.1 Tipos de núcleos

La definición inicial de la metodología se refiere a núcleos empresariales sectoriales\_(empresas de un mismo sector, rama o rubro), pero no todos los núcleos tuvieron esta característica.

Para evaluar este punto es conveniente recordar que los NES se constituyen en base a la conciencia de una necesidad compartida y de la posibilidad de una acción conjunta. Las necesidades y posibilidades compartidas pueden derivar de realizar una similar actividad productiva, de estar en una misma ubicación geográfica, de compartir una problemática o una aspiración o, también, de conocerse personalmente y/o realizar transacciones comerciales entre sí.

Cuando se intenta una clasificación sobre la base de esas motivaciones se presenta la dificultad de que en un núcleo en particular pueden estar combinadas varias de estas circunstancias; por otra parte, las actividades, ubicaciones o problemáticas generalmente no son idénticas, por lo que no existe una frontera nítida entre lo similar y lo diferente, sino que se dan gradaciones. La clasificación de los núcleos, entonces, puede ser discutible.

Si se identifican los núcleos en los que la mayoría de sus integrantes compartía actividades productivas básicamente similares (aunque con algunas diferencias en los tipos de productos o servicios producidos) se llega a que tuvieron esa característica sectorial 37 núcleos, dentro de los cuales 6 la combinaban con una base geográfica o zonal. En los restantes 10 casos la actividad productiva realizada, generalmente comercial y de servicios, era muy diversa. Dentro de estos, 7 núcleos eran inicialmente de base estrictamente zonal (aunque en algún caso se fue evolucionando hacia una composición más homogénea), 2 pueden catalogarse como "verticales" (empresas de distinta actividad pero que integraban una misma cadena productiva y cuyos objetivos se centraban en fortalecer esas transacciones mutuas) y el restante era un consorcio empresas de diversas ramas y ubicaciones interesadas en realizar acciones en conjunto para exportar.

Se puede concluir que, en términos mayoritarios, los núcleos coincidieron con las definiciones metodológicas iniciales, aunque con una significativa presencia de otros tipos de agrupamientos empresariales, como consecuencia de la flexibilización en los criterios de esa misma metodología.

### 2.2 Sectores de actividad

Si se analizan los sectores y ramas de actividad a los que pertenecían las empresas de cada núcleo se encuentra que la distribución entre núcleos formados por empresas manufactureras, comerciales y de servicios era muy pareja: 13 núcleos manufactureros, 12 comerciales (comercio al por menor) y 14 de servicios. Existían, además, 3 núcleos de producción artesanal y 3 de composición mixta comercio-servicios. Finalmente, el carácter fundamentalmente urbano de la propuesta se expresó en la existencia de sólo 2 núcleos de tipo agropecuario o agroindustrial (aunque dos de los núcleos turísticos se enfocan en el turismo rural).

Si se analizan los núcleos sectoriales, en la mayoría de los casos existía más de un núcleo con similar actividad productiva: servicios turísticos (6), panaderías (3), ferreterías (3), fabricación de muebles (3), artesanos (3), inmobiliarias (2) e institutos de belleza (2).

Se puede concluir que la mezcla de actividades productivas de este conjunto de núcleos es altamente representativa del universo de las pequeñas empresas no agropecuarias.

### 2.3 Tamaño del núcleo

Para definir el tamaño de los NES asesorados se dispone de dos datos: la cantidad de empresas que los constituían al inicio del asesoramiento y las que estaban participando al finalizar aquel. Los abandonos y las incorporaciones de nuevas empresas fueron frecuentes.

Sin embargo, las carencias de los informes de los asesores son especialmente importantes con relación al número de empresas iniciales; como los informes son, en la mayoría de los casos, de tipo final, el dato de número de empresas que en ellos figura se puede tomar como el de empresas al cerrarse del asesoramiento. De todas formas quedan 7 casos sin este dato, los cuales se ha completado con el dato de empresas al inicio del asesoramiento.

Los datos de tamaño figuran en el Cuadro 1. De ellos se puede concluir que el promedio de empresas que finalizan el asesoramiento es de 11,2 por cada núcleo, variando entre 2 y 25. La mayor parte de los NES (el 70%) tiene un tamaño que se puede considerar medio: entre 7 y 13 empresas. Los NES de 6 o menos empresas totalizan el 8% y los de más de 14 llegan al 19% (para un 2% no se dispone de información).

**CUADRO 1**

**CANTIDAD DE NUCLEOS POR TAMAÑO**

| <b><u>Cantidad de integrantes</u></b> | <b><u>Cantidad de núcleos</u></b> | <b><u>Porcentaje</u></b> |
|---------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| 2                                     | 1                                 | 2,1%                     |
| 3                                     | 1                                 | 2,1%                     |
| 4                                     | 1                                 | 2,1%                     |
| 6                                     | 1                                 | 2,1%                     |
| 7                                     | 4                                 | 8,5%                     |
| 8                                     | 4                                 | 8,5%                     |
| 9                                     | 8                                 | 17,0%                    |
| 10                                    | 3                                 | 6,4%                     |
| 11                                    | 2                                 | 4,3%                     |
| 12                                    | 7                                 | 14,9%                    |
| 13                                    | 5                                 | 10,6%                    |
| 14                                    | 0                                 | 0,0%                     |
| 15                                    | 2                                 | 4,3%                     |
| 16                                    | 2                                 | 4,3%                     |
| 17                                    | 1                                 | 2,1%                     |
| 18                                    | 1                                 | 2,1%                     |
| 19                                    | 0                                 | 0,0%                     |
| 20                                    | 2                                 | 4,3%                     |
| 25                                    | 1                                 | 2,1%                     |
| sd                                    | 1                                 | 2,1%                     |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>47</b>                         | <b>100,0%</b>            |

#### 2.4 Ubicación geográfica

De los 47 núcleos típicos 18 estaban constituidos por empresas residentes en el departamento de Montevideo, 19 correspondían totalmente a empresas del Interior del país y las restantes 10 integraban empresas de Montevideo y el Interior.

Por otra parte, los núcleos especiales se ubicaban principalmente en el Interior (4 en 6).

La distribución geográfica muestra, por lo tanto, un equilibrio entre los núcleos montevideanos y los del Interior, así como una fuerte presencia de experiencias que incluyen empresas de ambas zonas.

### **3. El Proceso de Asesoramiento**

#### **3.1 Marco de los Asesoramientos**

Los 47 NES analizados fueron por apoyados por las tres instituciones integrantes de la Red Propymes: Cámara de Industrias (5 asesoramientos), Cámara Nacional de Comercio y Servicios (30 asesoramientos) y Fundasol (12 asesoramientos).

Esta evaluación cubre, como ya fue dicho, los asesoramientos iniciados entre el último trimestre de 1999 y el tercer trimestre de 2002 (siempre que hubieran finalizado no más allá de marzo de 2003).

La distribución de los asesoramientos a lo largo de estos 3 años muestra un arranque importante (un 21% de los NES iniciaron sus asesoramientos a fines de 1999 o en el primer trimestre de 2000), un enlentecimiento posterior, una nueva aceleración en el segundo y tercer trimestre de 2001 (en los que se inician el 27% de los asesoramientos) y un nuevo enlentecimiento desde mediados del 2002.

Como se profundizará más adelante, es probable que el contexto económico nacional haya influido tanto en la receptividad a la propuesta en los períodos iniciales como en la reducción final de la frecuencia de demandas.

Los distintos momentos de inicio de actividades de los núcleos así como sus diferentes "edades" deberán ser tomados en cuenta al evaluar sus logros.

#### **3.2 Cierre de los Asesoramientos**

De los 47 NES analizados, un total de 43 (más del 90%) completan el proceso de asesoramiento, mientras que en 4 ese proceso es interrumpido por diversas razones. En dos casos la explicación de la interrupción se refiere a la incapacidad de continuar realizando los pagos por el trabajo del asesor y/o de seguir dedicando tiempo a las actividades, en función de una situación económica crítica. En otros casos la composición y dinámica del núcleo dificultó la finalización de las tareas.

En tres de los casos hubo una extensión del asesoramiento (en dos casos con una duración de 4 meses y en el restante de 5 y medio), cuando los criterios de la Red Propymes lo viabilizaron. En el momento de realizar las entrevistas algunos otros núcleos estaban considerando esa misma posibilidad.

#### **3.3 Extensión de los Asesoramientos**

La metodología general definida para el asesoramiento a NES establecía la realización de 16 reuniones quincenales de trabajo. Si se analiza la cantidad de reuniones realizadas y el plazo de trabajo en los asesoramientos completados se concluye que en la mayor parte de los casos se cumplió con las mencionadas definiciones, pero también que existió una flexibilidad significativa.

En efecto, para los 39 asesoramientos completados para los que disponemos del dato (Cuadro 3) el promedio de duración fue de 8,8 meses. Con 8 meses de duración aparece el 33%, y con entre 7 y 9 meses se totaliza el 64%. Los desvíos más importantes de los plazos fueron en más: para el 26% la duración fue de entre 10 y 13 meses; los desvíos en menos (4 a 6 meses) alcanzaron sólo el 10% de los casos.

Los desvíos en más pueden tener diversas razones. En varios casos puede deberse a que el periodo informado incluía un tiempo de suspensión de los trabajos. En un caso fue esa suspensión formalmente solicitada para poner de acuerdo las expectativas del grupo, mientras

que algunos otros casos puede haberse tratado del frecuente enlentecimiento veraniego de las actividades (por descanso o por picos de actividad).

En cuanto al número de reuniones, este dato se dispone para sólo 26 casos. El promedio para estos casos es también cercano al parámetro esperado: 15,8 reuniones. Casi la mitad de estos casos (12) cumplieron estrictamente con las 16 reuniones definidas, mientras que en 5 casos realizaron menos reuniones (entre 8 y 15) y en los 9 restantes más (17 a 20).

Los casos con un número significativamente alto de reuniones pueden estar mostrando "extensiones de facto" del asesoramiento, cuando dicho mecanismo aún no estaba disponible formalmente.

### 3.4 Análisis Realizados e Instrumentos Utilizados

El Manual de asesoramiento a NES define que la tarea a desarrollar incluye la utilización de una serie de instrumentos de análisis y reflexión grupal para lograr realizar el diagnóstico de la problemática relevante, la definición de objetivos del núcleo y la planificación de sus actividades.

Según los informes de los asesores (Cuadro 4) el diagnóstico se habría realizado en no menos del 62% de los casos, la definición de objetivos en al menos el 77% y la planificación en el 45%. (Como la pauta de informes no exige este dato, puede haber casos en que se haya realizado alguna de estas actividades y no se lo haya informado).

Por otra parte, el Manual define una serie de instrumentos de análisis para el desarrollo de los diagnósticos y planes. De ellos sólo el análisis FODA tiene presencia significativa, en casi la mitad de los casos; los restantes instrumentos han sido utilizados en forma muy esporádica.

También consideramos aquí las actividades de capacitación realizadas: tuvieron lugar en un 38% de los núcleos (en la mitad de los casos fueron charlas y en el resto cursos).

Corresponde mencionar que el referido Manual tomó forma definitiva en agosto del 2002, por lo que sus indicaciones sólo se podrían considerar una pauta obligatoria para los asesoramientos iniciados posteriormente a esa fecha, de los cuales en el conjunto analizado sólo hubo 1. Por ello el Manual debe interpretarse, a los efectos de este análisis, más como un resultado de la sistematización de la experiencia NES y su proyección futura que como su diseño inicial.



#### **4. Los Resultados del Asesoramiento**

En lo que sigue se sintetizan los resultados del asesoramiento tal como se visualizaban por parte del asesor en el momento de realizar su informe final. . Estos resultados son de dos tipos: los relacionados con la constitución del NES como grupo de empresas y los referidos a las acciones y logros conjuntos desarrollados durante el lapso de la asesoría.

##### 4.1 La Constitución de los Núcleos

En primer lugar tenemos, entonces, los resultados que están indicando la constitución formal (no necesariamente legal) del NES. Varios de ellos (como la elaboración de un reglamento interno) figuran como de presencia obligatoria en el Manual del año 2002. Los tres resultados más frecuentes en esta área son: elección de un nombre para el núcleo (66% de los NES), la adopción de un logo común (30%) y elaboración de un reglamento interno (43%). Otros resultados de este tipo tuvieron una incidencia menor: la instalación de locales en común (13%), página web del núcleo (4%), personería jurídica conjunta (4%) y otros (6%).

Es necesario recordar, nuevamente, que, en la medida de que la pauta de informes no exigía estos datos, pueden haberse dado resultados que no se informaron adecuadamente.

##### 4.2 Actividades y Logros Conjuntos

Las actividades y logros conjuntos informados abarcan dos áreas principales: actividades comerciales y productivas.

En cada caso se informan de actividades realizadas durante el período del asesoramiento y otras planificadas para la etapa siguiente.

Prácticamente todos los NES realizaron o planificaron algún tipo de acción comercial conjunta. Las principales actividades comerciales realizadas fueron las promociones conjuntas (en el 49%), las compras en común de insumos o mercaderías (43%), la generación de un canal conjunto de ventas (30%) y la obtención y el intercambio de información comercial (28%). Si se incluyen los NES que estaban planificando o procesando ese tipo de actividades al final del asesoramiento se llega al 68% para las acciones promocionales, al 47% para las compras y al 49% para las ventas.

Las actividades de producción en conjunto eran mucho menos frecuentes. Las acciones realizadas o planificadas de producción en conjunto no superaban el 17% de los NES, la mejora de técnicas de producción el 13%, las inversiones conjuntas el 11% y la complementación productiva el 9%. Casi un tercio del total realizaron o planificaron algún tipo de acción de este tipo.

Sin embargo, si se considera solamente a los NES sectoriales dedicados a actividades manufactureras o artesanales, se observa que el 69% (9 en 13) realizó o planificó acciones de este tipo.

Otras acciones conjuntas ejecutadas o planificadas tuvieron mucho menor frecuencia: las financieras (17%), comunitarias (6%), fusión de las empresas del núcleo (4%) y negociación conjunta (4%).

## **5. La Continuidad de los Núcleos**

Los informes de los asesores plantean que 36 de los núcleos (el 77%) habían decidido la continuidad del núcleo luego de finalizado el asesoramiento. Eran 3 los que habían decidido lo contrario y otros 3 no lo tenían decidido. (No se dispone de información sobre 5).

De los 4 núcleos que no habían completado el asesoramiento eran 3 los que habían decidido no continuar funcionando, y el restante sí lo había hecho. Por ello, si se toman en cuenta sólo los núcleos que habían completado el asesoramiento, la proporción de los que habían decidido continuar funcionando es del 81% (35 en 43).

## **6. Los Núcleos Especiales**

Como se mencionó más arriba, la experiencia analizada incluye 6 núcleos especiales, que no corresponden estrictamente a un núcleo empresarial típico. Se trata de casos en los que se aplicó la metodología NES a la organización y/o desarrollo de otro tipo de experiencias. Aunque en todos los casos eran agrupamientos que incluían actividades empresariales actuales o previstas, tenían características especiales:

- Una institución de fines sociales, Asociación de Padres y Amigos del Discapacitado de Rivera (APADIR), la cual gestiona una escuela taller en la que funcionan algunas unidades productivas (panadería, huerta) cuya gestión se quería mejorar. (Asesorado por Fundasol, iniciado en junio del 2001).
- Una incubadora de empresas de base tecnológica, generada por la Facultad de Química de la Universidad de la República, y que apoya a profesionales universitarios en proceso de creación de empresas de base tecnológica. (Asesorado por Fundasol, 12 personas, iniciado en octubre del 2001))
- Un Centro de Negocios de la Mujer, dedicado a la realización de actividades de capacitación y asesoramiento a mujeres emprendedoras. (Asesorado por la Cámara de Industrias, 8 personas, desarrollado en el año 2001)
- Dos grupos de personas que habían finalizado su capacitación profesional (como acompañantes de enfermos en un caso y en carpintería de aluminio en el otro) y que estaban evaluando la forma en la cual iniciar sus actividades, en forma individual o colectiva. (Asesorados por Fundasol, 11 personas, iniciados en setiembre del 2002)
- Un conjunto de empresas, instituciones educativas, autoridades gubernamentales, profesionales independientes, etc., que conformaron una Corporación Turística con el objetivo de fomentar el turismo en Paysandú, sin expectativas a corto plazo para las empresas participantes. (Asesorado por Fundasol, 16 personas, iniciado en octubre del 2002)

En todos estos casos se aplicó el asesoramiento con la metodología NES a los efectos de facilitar los procesos de análisis y decisión que estaban en curso. Los 6 asesoramientos se completaron, aparentemente con resultados satisfactorios para los asesorados.

## 7. Síntesis y Conclusiones

A partir de la descripción realizada de las experiencias de asesoramiento NES, sobre la base de los informes de los respectivos asesores, puede llegarse a las siguientes conclusiones:

- (a) En términos mayoritarios, los núcleos coincidieron con las definiciones metodológicas iniciales, aunque con una significativa presencia de otros tipos de agrupamientos empresariales, como consecuencia de la flexibilización en los criterios de esa misma metodología.
- (b) La mezcla de actividades productivas y de tamaños de las empresas que forman este conjunto de núcleos es altamente representativa del universo de las pequeñas empresas no agropecuarias.
- (c) La distribución geográfica de los NES y las empresas muestra un equilibrio entre los núcleos montevideanos y los del Interior, así como una fuerte presencia de experiencias que incluyen empresas de ambas zonas.
- (d) De los 47 NES analizados, un total de 43 (más del 90%) completan el proceso de asesoramiento, mientras que en 4 ese proceso es interrumpido por diversas razones.
- (e) Para los asesoramientos completados para los que disponemos del dato los promedios de plazo y número de reuniones son cercanos a los parámetros establecidos en la metodología NES, pero con significativos desvíos en menos y, en mayor proporción, en más.
- (f) Las principales actividades de análisis definidas por la metodología se realizaron en la mitad o más de los NES (diagnóstico en el 62%, definición de objetivos en el 77% y planificación en el 45%).
- (g) Prácticamente todos los NES realizaron o planificaron algún tipo de acción comercial conjunta: promociones (68%), compras en común (47%), canal conjunto de ventas (49%) e información (28%). Las actividades de productivas realizadas o planificadas eran menos frecuentes: producción en común (17%), mejora de técnicas (13%), inversiones conjuntas (11%) y complementación productiva (9%).
- (h) La experiencia analizada incluye 6 núcleos especiales, que no corresponden estrictamente a un núcleo empresarial típico. Se trata de casos en los que se aplicó la metodología NES a la organización y/o desarrollo de otro tipo de experiencias.
- (i) Del total de los NES fueron 36 (77%) los que habían decidido la continuidad del núcleo luego de finalizado el asesoramiento, 3 los que habían decidido lo contrario y otros 3 no lo tenían decidido. (No se dispone de información sobre 5).