

**EVALUACION DE IMPACTO DE LAS EXPERIENCIAS
"NUCLEOS EMPRESARIALES SECTORIALES"
1999 - 2003**

Setiembre de 2003

A.S. Elena Alvarez - Ec. Sergio Milnitsky

**EVALUACION DE IMPACTO DE LAS EXPERIENCIAS
"NUCLEOS EMPRESARIALES SECTORIALES"
1999 - 2003**

Sumario

Introducción

1. Modelo de Análisis

2. Medición de los Impactos

2.1 Los Impactos según los Empresarios

2.2 El Impacto en la Supervivencia de las Empresas

3. La Explicación del Impacto: los Logros de los Núcleos

3.1 Funcionamiento y Continuidad de los Núcleos

3.2 Tipos de Actividades y Logros de los NES

3.3 Cumplimiento de las Expectativas

3.4 Perspectivas de Evolución Futura

3.5 Los Niveles de Desarrollo

4. La Explicación de los Logros de los Núcleos

4.1 El tipo de núcleo

4.2 La homogeneidad/heterogeneidad entre las empresas y empresarios del mismo núcleo

4.3 Las expectativas y potencialidades iniciales

4.4 La capacidad de inversión y aportes

4.5 La situación general de la economía nacional

4.6 Las características y situación del sector, rama o rubro productivos

4.7 Las características y situación de la zona

4.8 La dinámica del grupo.

4.9 Las características del asesoramiento recibido

4.10 Conclusiones

5. Síntesis y Conclusiones

Introducción

De acuerdo a los Términos de Referencia acordados, este trabajo tiene definidos dos objetivos centrales: "El objetivo central del estudio es ensayar y ajustar la metodología de evaluación de impacto aplicable a las actividades de asesoramiento con el método de Núcleos Empresariales, en base a la experiencia desarrollada por la Red Propymes entre 1999 y 2003. Complementariamente, el estudio deberá proporcionar avances significativos en la evaluación de la referida experiencia en particular."

En este informe se plantean los resultados referidos a la evaluación de impacto de la experiencia de la Red Propymes en sí misma.

Los métodos aplicados en este estudio se describen y evalúan en detalle en el Informe de Metodología de Evaluación de Experiencias NES. En forma sintética se puede mencionar que para cumplir con el de la evaluación se desarrollaron dos tipos de actividades:

- Por una parte se analizó la información disponible para el conjunto de los 53 Núcleos Empresariales asesorados en el período estudiado y para sus procesos de asesoramiento, en base a los informes de los respectivos asesores y a entrevistas con los mismos. (Los resultados de este análisis figuran en el Informe Descriptivo de los Asesoramientos NES 1999 - 2003)
- Por otro lado, se seleccionó un conjunto de 24 Núcleos Empresariales asesorados entre fines de 1999 e inicios de 2003 (cuyos asesoramiento hubiera finalizado antes de abril de 2003), y respecto a cada uno de ellos se obtuvo y se analizó información relativa a sus actividades y resultados luego de finalizado el respectivo asesoramiento.

Esa selección no fue aleatoria, sino que se realizó de forma de que se mantuviera en la muestra una estructura similar a la del conjunto total, en lo que se refiere a tipo y ubicación geográfica de los NES y a la institución asesora.

En relación a los 24 Núcleos seleccionados se obtuvo información de dos fuentes:

- Entrevistas a un informante calificado por núcleo (sugerido por el respectivo asesor).
- Encuestas a todos los integrantes de los núcleos seleccionados (a excepción de los informantes calificados); se realizaron 180 encuestas (en una lista de 226 empresarios a encuestar.)

La información obtenida fue analizada en base a un esquema conceptual (capítulo 1), con la finalidad de estimar los impactos producidos por el funcionamiento de los NES en sus empresas miembro (capítulo 2), así como para plantear y contrastar hipótesis explicativas de dichos impactos en dos pasos: la descripción del desempeño de los núcleos (capítulo 3) y la explicación de dicho desempeño (capítulo 4).

1. Modelo de Análisis

El modelo conceptual utilizado en este trabajo parte de que la participación de un empresario en un NES se debe a una necesidad sentida de mejorar los instrumentos de gestión de su empresa. Dicha necesidad puede surgir como consecuencia de una amenaza externa a la empresa (recesión, mayor competencia en los mercados en que interviene u otro fenómeno que reduzca la rentabilidad esperada) o bien por la identificación de una oportunidad a explotar. El núcleo se conforma en función del reconocimiento de similares necesidades u oportunidades por parte de diferentes empresas que comparten una misma problemática (por afinidad en sus actividades, en su contexto, en su situación o en sus aspiraciones).

El NES es, entonces, un instrumento para mejorar una situación empresarial y personal. Este instrumento, cuando es exitoso, puede reflejarse en las variables económicas básicas de la empresa: sus ingresos por ventas y sus costos de funcionamiento. También puede mejorar la capacidad de gestión del empresario o la capacitación de los trabajadores de la empresa.

La participación en un NES puede llegar a tener efectos en la situación del empresario y de su empresa por diversos caminos:

- Los logros del NES generan nuevas oportunidades para la empresa.
- La experiencia de participar en el NES mejora la preparación del empresario para la gestión, independientemente del éxito del núcleo.

Los logros del NES pueden ser facilitados o dificultados por diversos factores, que se pueden agrupar en: características iniciales del núcleo y sus integrantes, el contexto económico macro y sectorial del núcleo, su dinámica y funcionamiento como grupo y el papel del asesoramiento en su conformación y operación.

Por otra parte, el aprovechamiento personal de la experiencia del núcleo dependerá del funcionamiento de éste y de las características personales del empresario.

2. Los Medición de los Impactos

La medición del impacto de la integración de los empresarios en las experiencias NES presenta la dificultad usual de aislar el efecto de una variable entre un conjunto complejo de interrelaciones en un contexto cambiante.

Los impactos económicos de la integración en los NES pueden ser evaluados a partir de la evolución de los ingresos y costos de las empresas. Sin embargo, en un contexto de recesión y crisis es muy difícil la evaluación objetiva, estadística, de los impactos en empresas que realizan distintas actividades y que operan en una diversidad de mercados (especialmente cuando no se dispone de un conjunto de control que permita las comparaciones necesarias).

Debido a eso se ha intentado evaluar el impacto económico de los NES en las empresas de dos formas alternativas: analizando la opinión de los empresarios al respecto y evaluando las tasas de supervivencia de las empresas en comparación con datos del contexto.

2.1 Los Impactos según los Empresarios

La opinión de los empresarios se ha recogido en una pregunta de las entrevistas y encuestas: "¿Qué resultados tuvo para su empresa la participación en el Núcleo?" El encuestado disponía de 5 respuestas posibles, dos de las cuales apuntaban a las variables económicas: "Más ventas que las que hubiera tenido si no hubiera estado en el núcleo" y "Menores costos que los que hubiera tenido si no hubiera estado en el núcleo".

A esa pregunta los encuestados respondieron con las siguientes evaluaciones:

- Tuvo más ventas y menores costos por participar en el NES	16,5%
- Tuvo sólo más ventas por participar en el NES	9%
- Tuvo sólo menores costos por participar en el NES	20%
- No identificó ninguno de estos impactos	54,5%

O sea que el 45,5% de los encuestados opina que la participación de su empresa en el NES tuvo resultados económicos positivos concretos.

A partir de las entrevistas a informantes calificados el valor del indicador es similar: el 42 % (10 en 24) informan de impactos económicos concretos.

Se debe recordar, sin embargo, que este porcentaje se refiere al conjunto de personas que efectivamente se pudieron contactar (180 en 228 en la encuesta y 24 en 24 en las entrevistas a informantes), restando un 20 % de contactos fallidos.

Los contactos fallidos en la encuesta se debieron, como se menciona en el informe metodológico, a diversas razones: números telefónicos incorrectos o cambiados, ausencias por viaje, enfermedades en la persona o su familia, empresas cerradas, personas emigradas, rechazos a la encuesta. Es posible pensar que las respuestas serían menos positivas en los casos de personas que cerraron sus empresas, emigraron o que rechazaron la encuesta. Si ninguno de estos hubiera experimentado un impacto económico positivo y si el resto de los contactos fallidos hubieran tenido un impacto similar a los sí encuestados, la proporción de impactos económicos concretos bajaría del 45,5% al 40,4%.

Un segundo aspecto de los impactos económicos es cuál fue su importancia en cada caso. Sobre esto la información es mucho menos concluyente. A partir de las entrevistas a informantes calificados surge un ejemplo claro: los tres NES integrados por panaderos realizaron compras en común para bajar los precios de sus insumos; a pesar de las dificultades derivadas de mercados oligopólicos, los tres NES obtuvieron en algunos momentos reducciones de entre 20% y 40% en los precios de materias primas y materiales.

Los impactos en las ventas, por otra parte, son más difíciles de cuantificar en un contexto

recesivo. Algunos informantes calificados evaluaron que la participación en el núcleo les permitió "atravesar la crisis en mejores condiciones", "mantenerse abiertos, lo que no es poca cosa" o comenzar la recuperación de las ventas antes que otras empresas del mismo ramo.

Pero, como adelantamos más arriba, existió otro tipo de impactos, no menos importantes para el éxito o fracaso de la empresa: la información y la capacitación.

Un 74% de los encuestados afirma haber mejorado su información e ideas para la gestión de la empresa por su participación en los NES. Y un 56% indica que mejoró su capacitación para la administración de la empresa (estos están contenidos casi totalmente en la proporción anterior, recibiendo ambos impactos).

Una amplia mayoría de los participantes, entonces, plantea que su integración a los NES redundó en una "mejor información o ideas para la gestión de la empresa". Este impacto significa, por un lado, estar en condiciones de acceder a datos importantes a los que no se llega aisladamente, como sucedió, por ejemplo en un núcleo orientado a la exportación, que se informó acerca de los procedimientos a cumplir y de los mercados en el exterior, lo que fue útil individualmente, independientemente de los logros grupales.

Pero la mejor información o ideas no se refieren solamente a recibir datos útiles, sino también a cambiar los enfoques y modelos de trabajo. Por ejemplo: un informante de un núcleo turístico mencionó que un impacto importante fue que el NES los impulsó a "cambiar la forma de gestión, hacerla más proactiva" y "mentalizarse de la necesidad del trabajo continuo para evitar el bajón de planificación y dedicación después de la zafra." En otro caso, el informante mencionó que su empresa aprendió a relacionarse de una manera distinta en alianzas estratégicas con otras, a partir de la experiencia NES.

Por otra parte, más de la mitad de los entrevistados opinó que su participación en el NES tuvo como resultado una "mejor capacitación para la administración de la empresa". Un dato importante es que este impacto se habría dado en casi todos los núcleos estudiados, a diferencia de los impactos en las ventas o los costos, que se concentraron en algunos de ellos.

Un ejemplo importante de capacitación es el de un núcleo de artesanos que a partir de la experiencia NES fueron capaces de evaluar críticamente las características de sus productos y reconocer la necesidad de adaptarlos a las demandas del mercado, cosa que la mayoría del núcleo concretó.

También hay que considerar que la mejor capacitación no se refiere únicamente al empresario, sino que en varios casos abarca a los empleados de la empresa.

Se podría preguntar por qué no todos los que declaran una mejor capacitación o información han logrado mejorar los ingresos o costos de su empresa. En parte puede deberse a que no se habrían dado el tiempo o las oportunidades necesarias para explotar esas nuevas capacidades. Otras posibles explicaciones se revisan en el capítulo siguiente, donde se avanza en la explicación de los impactos.

Otro tipo de impactos positivos mencionados por varios informantes calificados, tanto de núcleos que aún funcionan como de otros que se han disgregado, es el establecimiento de relaciones personales y eventualmente comerciales entre personas que anteriormente no se conocían o tenían un conocimiento superficial. Hay ejemplos diversos, desde el caso de un núcleo turístico en el que "Han podido ahondar más allá de lo comercial en la integración del grupo", hasta varios núcleos (uno zonal, uno de panaderos, uno comercial y uno de exportación) donde los informantes mencionan que ahora pueden identificar y relacionarse comercialmente con algunas personas valiosas que antes no conocían, y en algún caso plantear proyectos gremiales conjuntos.

Finalmente, se pueden dar impactos de proyección zonal o comunitaria. Algunos núcleos tienen objetivos de este tipo, pero hasta el momento no se identifican resultados efectivos.

Los impactos identificados hasta ahora han sido todos de signo positivo: cuando la empresa o el empresario están en mejor situación que si no hubieran participado en el núcleo. Pero podría pensarse que también se hayan dado impactos negativos, que haya empresas o empresarios en peor situación que si nunca hubieran conocido a los NES.

Las entrevistas a informantes calificados han permitido identificar algunos casos de ese tipo, como el de un núcleo que había creado una empresa conjunta que quebró, comprometiendo el patrimonio del integrante que había asumido formal y efectivamente la presidencia de la Sociedad Anónima. Este tipo de casos, en los que los empresarios realizan importantes inversiones en dinero o tiempo de trabajo en proyectos fracasados, es posible pero hasta el momento parece haber sido relativamente raro.

Otro tipo de impactos negativos se refiere a la valoración de las experiencias grupales en casos de núcleos que no consiguieron consolidarse. Por ejemplo: en un caso el informante menciona que la participación en el núcleo "afectó negativamente la disposición a nuevas experiencias con ese esquema de trabajo."

2.2 El Impacto en la Supervivencia de las Empresas

Como se explica en el informe metodológico, se intentó completar la evaluación de impactos basada en las opiniones de los empresarios con una evaluación objetiva de la variable económica central y más notoria de las empresas: su supervivencia. El objetivo era comparar la tasa de supervivencia de las empresas integradas a los NES con la tasa que se dio en general en cada rubro o zona correspondientes a los núcleos. En un período de recesión y crisis económicas ésta podría ser una evaluación de los impactos más clara que el análisis de las ventas o de otras variables financieras de las empresas.

Pero, como se menciona en ese mismo informe, los resultados del relevamiento de sectores y zonas fueron escasos, por lo que la comparación de tasas de supervivencia sólo se pudo hacer, hasta el momento, en relación a 4 casos: los 3 NES integrados por panaderos y el NES de imprentas.

En ambos casos la proporción de empresas de los NES que cerraron luego de culminado el asesoramiento es notoriamente menor a la proporción de cierres en el total de la rama.

En el caso de los 3 NES de panaderos (integrados por un total de 44 empresas ubicadas en Montevideo), la tasa de supervivencia entre el año 2000 (cuando finalizó el asesoramiento) y mediados de 2003 es del 95,5%, mientras que para el conjunto de esa rama fue del 80,9% en el mismo período.

En cuanto al NES formado por 10 imprentas, su tasa de supervivencia entre 2002 (finalización del asesoramiento) y 2003 fue del 90%, siendo para el total de la rama en ese lapso del 80,6%.

Sin embargo, lo limitado de estos resultados impide alcanzar conclusiones generales.

3. La Explicación del Impacto: los Logros de los Núcleos

Las diferencias de impacto de los NES declaradas por los empresarios entrevistados en parte se explican, como se mencionó más arriba, del nivel de logros de los respectivos núcleos. Para confirmar esto es necesario: (a) que efectivamente hubo diferencias en los logros de los NES analizados y que (b) esas diferencias en logros tienen una directa relación con las diferencias de impactos.

Para evaluar los distintos niveles de logro de los NES se revisará la información obtenida en relación a los siguientes aspectos:

- Funcionamiento y continuidad de los núcleos
- Tipos de actividades y logros conjuntos
- Grado de cumplimiento de las expectativas
- Perspectivas sobre la evolución futura del núcleo

3.1 Funcionamiento y Continuidad de los Núcleos

Al momento del relevamiento (agosto-setiembre de 2003) se constata que 13 de los 24 NES estudiados (el 54%) se mantenían funcionando como tales, mientras que otros 10 (el 42%) no lo hacían, quedando un caso dudoso (según la información obtenida, el núcleo puede haberse disuelto o bien mantenerse funcionando con algunas pocas de sus empresas originales).

Dentro de los núcleos que no operan actualmente, tres de ellos nunca llegaron a funcionar: uno no completó el asesoramiento y los dos restantes no se reunieron luego de finalizado el trabajo del asesor.

En cuanto a los que efectivamente funcionaron pero dejaron de hacerlo, tuvieron distintos plazos de operación luego del asesoramiento

- 3 NES funcionaron durante 6 meses luego del asesoramiento
- 1 NES funcionó 12 meses
- 1 NES funcionó 24 meses
- 1 NES funcionó 28 meses
- 1 NES funcionó 30 meses

Los informantes explican la disolución de los núcleos por dos tipos de factores: problemas de funcionamiento interno y consecuencias de la crisis económica general. Esto último se confirma al ver que de los 6 casos que dejan de operar entre noviembre del año 2002 y agosto del 2003, período de profundización de la crisis, 3 mencionan específicamente el cierre de varias de sus empresas miembro, caídas de ventas y desánimo como explicaciones de la interrupción de actividades. Es necesario mencionar, sin embargo, que los problemas internos de varios de los núcleos eran lo suficientemente importantes como para complicar su continuidad aún en una situación económica normal.

Es necesario mencionar que decir que un NES dejó de operar no significa afirmar que no tuvo logros o impactos significativos. Como veremos en los puntos siguiente, varios NES actualmente inactivos tuvieron resultados importantes.

3.2 Tipos de Actividades y Logros de los NES

Los tipos de actividades y logros realizados por los NES son similares a los que informan los asesores hacia el final de su trabajo: formativos, comerciales, productivos, de información y otros de menor presencia (fusión o creación de empresas conjuntas, acciones comunitarias).

CUADRO 1 - ACTIVIDADES Y LOGROS DE LOS NES

<u>Tipos de Actividades y Logros</u>	<u>% de NES</u>	<u>% de Entrevistados</u>
CAPACITACION (empresarios y empleados)	38	61
COMERCIALES		
Compras en común	29	46
Promoción y publicidad	42	61
Eventos	29	
Canales de ventas en común	46	41
Marca comercial única	8	38
Imagen de locales común		19
INFORMACION	33	64
PRODUCCION		
Complementación productiva	17	30
Nuevos productos comunes	33	33
Mejora de técnicas productivas	17	20
Evaluaciones de productos y servicios	13	
INVERSIONES CONJUNTAS	4	34
Formalización		44
Fusión o creación de empresas conjuntas	17	
COMUNITARIAS	8	

La información recopilada muestra una mayor presencia de las actividades y logros de tipo comercial en comparación con los de tipo productivo (al igual que surge de los informes de los asesores). En efecto, en 21 de los 24 NES hubo algún tipo de acción comercial conjunta, frente a los 10 NES con algún tipo de actividad productiva.

Al analizar los logros según los distintos tipos y sectores productivos de los núcleos pueden sacarse algunas conclusiones:

- Las compras en común de materias primas o mercaderías se concentran principalmente en los núcleos conformados por empresas industriales.
- Las acciones promocionales se encuentran principalmente en los NES zonales y los relacionados con el turismo.
- La participación en eventos comerciales se dio fundamentalmente en los núcleos artesanales, turísticos y alguno de exportación.
- La constitución de canales de venta comunes se da en forma distribuida en todos los tipos de núcleo y sectores de actividad.
- Las iniciativas de tipo productivo también se dan en forma dispersa entre tipos de núcleos y sectores.

Finalmente, se detectan importantes diferencias entre algunos núcleos con actividades y logros en prácticamente todos los tipos de acciones (6 a 8 casos) frente los restantes, quienes presentan logros más acotados.

3.3 Cumplimiento de las Expectativas

La mayoría de los integrantes de cada núcleo compartía similares expectativas al integrarse a él. Y aunque los distintos NES analizados tuvieron, según los informantes, expectativas en algunos casos parecidas, es importante detallarlas para poderlas referir a su grado de cumplimiento. En el cuadro siguiente se presentan las expectativas de cada núcleo.

Se puede observar que, aunque en casi todos los casos el objetivo final planteado era la mejora económica de las empresas integrantes a través del fortalecimiento como grupo, la visión de los caminos para lograrlo era diversa: varios casos con intención de crear grupos de compras, los NES zonales con una proyección más comunitaria, algunos con objetivos de exportación, apenas un par de casos con ideas de integración empresarial más importante y otros varios, además de algunos definidos con mucha generalidad.

Según los informantes calificados las expectativas iniciales de los núcleos se cumplieron totalmente en 5 casos y parcialmente en 8, mientras que se informó de ningún cumplimiento en 10 núcleos y un caso sin datos confirmados. Las respuestas de los encuestados indica una visión algo más favorable: un 31% declara un cumplimiento total o en la mayor parte de sus expectativas, un 41,5% un cumplimiento "en pequeña parte" y el restante 27.5% "en ninguna medida". (Las diferencias entre ambas fuentes se pueden explicar, en parte, por el distinto tamaño de los núcleos y porque algunas personas pueden haber tenido un cumplimiento parcial de sus expectativas individuales aunque las del grupo en su conjunto no se hubieran realizado.)

En varios casos las expectativas iniciales fueron modificadas o complementadas a lo largo del trabajo del núcleo. Estas nuevas expectativas y las no cumplidas se retoman en el análisis de las perspectivas de los NES.

3.4 Perspectivas de Evolución Futura

Un análisis de las opiniones de los informantes calificados de los 13 NES actualmente en funcionamiento indica los siguientes:

- en 6 casos las perspectivas son de comercializar en el mercado externo,
- en 5 de continuar con las actividades actuales (se trata de núcleos con bajos niveles de concreción de logros),
- en 4 la perspectiva es consolidar logros importantes alcanzados,
- en 4 casos se apunta a una mayor integración entre las empresas,
- en 2 NES se buscará una personería legal común.

En varios casos un mismo núcleo tiene varias de estas perspectivas; ello se da especialmente en los NES que han alcanzado mayores niveles de logro.

¿Cuál será la situación futura de los NES si se cumplieran las mencionadas perspectivas? Al preguntarle a los 113 encuestados de NES existentes su opinión sobre el nivel de logros de su núcleo "dentro de un año" las respuestas fueron:

Menores logros	12%
Iguals logros	20%
Mayores logros	58%
No saben	10%

Esta visión promedio optimista reúne los casos de los NES más desarrollados, con una visión de mejoría compartida por casi todos sus integrantes, frente a predicciones mixtas o más pesimistas del resto de los núcleos.

3.5 Los Niveles de Desarrollo

A lo largo del análisis de las actividades y logros, de las expectativas y su cumplimiento, de los objetivos y perspectivas para el futuro fue posible identificar diferentes grados de desarrollo de los distintos NES. Considerando el conjunto de estos elementos es posible clasificar a los 24 núcleos estudiados en distintos grupos.

Dentro de los NES actualmente existentes, por un lado, se pueden distinguir tres situaciones:

- 6 Núcleos Existentes con importantes niveles de logro, alto cumplimiento de sus expectativas, impactos positivos en las empresas y con altas perspectivas de desarrollo futuro.
- 6 Núcleos Existentes de relativamente menores niveles de logro, buen cumplimiento de expectativas, pocos impactos y altas perspectivas; se trata en casi todos los casos de núcleos de menos de 1 año de funcionamiento y en claro proceso de consolidación.
- 1 Núcleo Existente con importante niveles de logro, alto cumplimiento de expectativas, impactos positivos pero bajas perspectivas de desarrollo.

En todos los casos el criterio de evaluación del cumplimiento de los logros es el el propio nivel de aspiraciones de cada núcleo.

Los NES que actualmente no funcionan, por su lado, se diferencian por el momento de disolución y por los logros alcanzados antes de ese momento. Por una parte: 3 NES que no llegaron a funcionar luego del asesoramiento y 7 que sí lo hicieron.

Por otro lado, en sólo 3 de casos (uno de ellos no completó el asesoramiento) se llegaron a concretar distintos niveles de logros significativos y algunos impactos positivos en las empresas, aunque con importantes diferencias en la situaciones personales y de relacionamiento en que quedaron. En uno de los Núcleos, en particular, los impactos finales parecen haber sido claramente negativos.

De los casos 5 NES que funcionaron independientemente pero no alcanzaron logros significativos antes de su disolución, la mayoría había operado por 6 meses.

Hasta aquí se ha mostrado que los NES se diferencian por sus niveles de continuidad, logros y perspectivas. Sin embargo, ello no alcanza para fundamentar que ese es un factor significativo para de diferenciación entre los impactos en las empresas. Es necesario confirmar que los NES con mayores niveles de logro han producido relativamente mayores niveles de impacto para sus miembros. La información relevante se plantea en los cuadros siguientes.

CUADRO 3 - IMPACTOS ECONOMICOS EN LAS EMPRESAS SEGUN NIVEL DE LOGRO DE LOS NES

CLASES DE NUCLEOS	RESULTADOS DE LOS NES EN LAS EMPRESAS						
	Empresas		Empresas con menos costos		Empresas con más ventas		
	Totales	Cantidad	% en la Clase	% en TOTAL	Cantidad	% en la Clase	% en TOTAL
1: existentes con logros altos (7)	59	44	75%	67%	31	53%	67%
2: existentes con logros medios (6)	35	6	17%	9%	10	29%	22%
3: disueltos con logros medios o altos (2)	20	8	40%	12%	1	5%	2%
4: disueltos con logros bajos (8)	61	7	11%	11%	3	5%	7%
Otros (1)	6	1	17%	2%	1	17%	2%
TOTAL	181	66	36%	100%	46	25%	100%

CUADRO 4 - IMPACTOS EN LA GESTION DE LAS EMPRESAS SEGUN NIVEL DE LOGRO DE LOS NES

CLASES DE NUCLEOS	RESULTADOS DE LOS NES EN LAS EMPRESAS					
	Empresas		Empresas con mejor capacitación		Empresas con mejor información	
	Totales	Cantidad	% en la Clase	% en TOTAL	Cantidad	% en la Clase % en TOTAL
1: existentes con logros altos (7)	59	41	69%	40%	55	93% 42%
2: existentes con logros medios (6)	35	26	74%	25%	28	80% 21%
3: disueltos con logros medios o altos (2)	20	5	25%	5%	11	55% 8%
4: disueltos con logros bajos (8)	61	26	43%	25%	33	54% 25%
Otros (1)	6	4	67%	4%	4	67% 3%
TOTAL	181	102	56%	100%	131	72% 100%

Los cuadros anteriores muestran una clara asociación entre los niveles de logro y de continuidad de los NES y la percepción de impactos (especialmente los económicos) obtenidos por sus integrantes. Se confirma, entonces, que la mayor parte de las diferencias en impactos se explica por las diferencias en el éxito de los núcleos. Sin embargo, esta correlación no es perfecta, indicando que los factores personales y las características de las empresas influyen significativamente en la capacidad para obtener resultados de la experiencia NES, independientemente del éxito del núcleo que se integre.

En el capítulo siguiente se avanza en la identificación de los factores que explican el desempeño de los núcleos, y que también son relevantes para el desempeño de cada integrante.

4. La Explicación de los Logros de los Núcleos

El análisis de la información recogida en las entrevistas a informantes calificados y en las encuestas al resto de los integrantes de los núcleos estudiados permite identificar una serie de factores que, a nuestro juicio, han influido claramente en el diferente desempeño de los NES. Estos factores fueron:

- El tipo de núcleo
- La homogeneidad/heterogeneidad entre las empresas y empresarios del mismo núcleo
- Las expectativas y potencialidades iniciales
- La capacidad de inversión
- La situación general de la economía nacional
- Las características y situación del sector, rama o rubro productivos
- Las características y situación de la zona
- La dinámica del grupo.
- Las características del asesoramiento recibido

A continuación se desarrolla la evidencia referida a cada factor y luego se sintetizan sus interacciones en el proceso de desarrollo de cada núcleo.

4.1 El tipo de núcleo

La muestra de 24 NES analizados tuvo una composición similar al conjunto de los 53 núcleos asesorados en el período:

Sectoriales	11
Sectorial/ Zonales	4
Zonales	5
Verticales	2
Vertical/ Zonal	1
Consorcio de Exportación	1

La comparación del desempeño de los NES de distinto tipo permite identificar un comportamiento especial de los núcleos de tipo zonal (los conformados por empresas de diferentes rubros agrupados por su ubicación en una zona geográfica determinada). Esto ya habían sido planteado en las entrevistas realizadas con varios de los asesores.

En efecto: de los 5 NES zonales sólo 2 siguen funcionando actualmente. Los 3 que se disolvieron realizaron diversas actividades, fundamentalmente de tipo promocional, con similares objetivos: revitalizar comercialmente la zona (en dos casos convertirla en un "shopping a cielo abierto" para competir con los comercios de Montevideo) para mejorar los niveles de venta de sus integrantes. Sin embargo, los resultados fueron limitados. Esto, en conjunto con otros de los factores que desarrollaremos más adelante (crisis económica, expectativas inadecuadas, funcionamiento grupal, etc.) provocaron la inviabilidad de estas experiencias.

Los 2 NES originalmente zonales que sobreviven se diferencian de los anteriores. Uno de ellos fue "decantándose" hasta llegar a una mayor uniformidad de los rubros que contenía, transformándose en un núcleo Sectorial/ Zonal. El otro tiene, desde el inicio, objetivos de desarrollo zonal, no empresarial, y a más largo plazo. Estos casos confirman que la dificultad de los NES zonales reside en que se plantean objetivos que, aún logrados, sólo indirectamente van a impactar en la situación económica de cada empresa y eso a largo plazo. Esto, enfrentado con las necesidades y urgencias de los integrantes, hace más complejo el funcionamiento grupal y más improbable la viabilidad de experiencias que requieren un esfuerzo continuo.

4.2 La homogeneidad/heterogeneidad entre las empresas y empresarios del mismo núcleo

Las características de las empresas y empresarios que integran cada núcleo depende de la modalidad con la que fue formado y de cómo se realizó la selección de sus miembros. La amplia mayoría de los NES estudiados (21 en 24) fueron constituidos a partir de la propuesta de la institución asesora. En 16 de esos 21 casos la mayoría de los empresarios ya se conocían personalmente (y en 2 varios empresarios tenían relaciones comerciales entre ellos). Los otros 5 NES se conformaron en base a convocatorias amplias a partir de las cuales se formó uno o más núcleos (3 en el caso de los artesanos).

La información recogida en la documentación analizada y las entrevistas a asesores e informantes no muestran que haya habido criterios generales y definidos de selección previa de los integrantes de los núcleos. Esto se expresó en una importante heterogeneidad de las empresas y los empresarios de muchos de los NES.

Esa heterogeneidad se refiere a diversos aspectos:

- Los rubros productivos: 12 de los 24 NES integraban empresas con rubros productivos muy diversos y sin relaciones comerciales entre ellos (como sí sucedía en 2 NES verticales). Los NES zonales son un caso claro de este tipo de heterogeneidad.
- Tipos de productos o servicios: aún dentro de los 10 NES con rubro productivo homogéneo se daban heterogeneidades importantes en el tipo de producto o servicio que ofrecían.
- El tamaño de las empresas: en varios núcleos había importantes diferencias en el tamaño de las empresas, medido por el número de trabajadores ocupados.
- Las etapas de desarrollo de las empresas: en varios casos existían en el mismo núcleo tanto personas que aún no habían formado su empresa como otras que estaban ya iniciando sus actividades, algunas en etapas de desarrollo más avanzadas y otras completamente consolidadas.
- Las posibilidades de inversión: aunque no fue posible medirlo, las opiniones recogidas indican que en varios NES hubo diferencias importantes en la situación económica y la capacidad de inversiones y aportes de sus integrantes.
- La edad de los integrantes: en casi todos los núcleos hubo heterogeneidad importante en la edad de las personas que participaban, los que se refleja en el total: similar proporción de personas con 30 a 39 años (27%) que con 40 a 49 (30%) y con 50 a 59 (29%), con muchos menos veinteañeros o mayores de 60. En sólo un núcleo se informó de que la edad había sido un criterio importante para la selección inicial de los integrantes, por lo que ese NES quedó conformado mayoritariamente por empresarios en la treintena.
- Los enfoques y actitudes empresariales de los integrantes: en varios casos diferían en forma importante las visiones acerca de la empresas (por ejemplo: visiones más comerciales o más "artísticas" de los artesanos), la disposición al cambio en las modalidades de gestión, las actitudes más o menos inmediatistas y la mayor o menor capacidad o capacitación para el trabajo en grupo. Algunas de estas diferencias se relacionan claramente con las edades y experiencias de los empresarios y las etapas de desarrollo de las empresas. Como excepción especialmente interesante se puede mencionar a uno de los núcleos más grandes, que se conformó a partir de dos integrantes iniciales que fueron cooptando a otros, conocidos o no, en base al criterio de compartir un proyecto ya muy definido para la integración futura de las empresas.
- La dispersión geográfica: en varios casos los integrantes de un núcleo estaban dispersos en varios departamentos, o aún en casi todo el país.

El importante grado de heterogeneidad de un núcleo, en uno o varios de los aspectos detallados, no fue generalmente un factor determinante de su nivel de logro, pero sí un elemento que dificultó su funcionamiento. Debido a esto, en algunos casos el propio núcleo se "decantó" (según el término utilizado por varios de los informantes). Se dio un caso en el cual el NES, aún durante el proceso del asesoramiento, pidió una interrupción del mismo para realizar un trabajo interno para uniformizar criterios e integración.

En otros casos (en un tercio de los NES) la depuración se dio al abandonar el núcleo uno o más integrantes que no compartían los objetivos, características, criterios o necesidades de la mayoría. (Estos abandonos en 8 NES llegan a 31 personas del total de 71 que abandonaron los núcleos durante o luego del asesoramiento).

Lo que sí define el funcionamiento y logros de un núcleo es la forma en que el grupo (y sus asesores) manejen esa heterogeneidad inicial.

Por ejemplo: existe un NES formado por empresas de servicios de diferente tamaño y capacidad de inversión, dispersas en todos los departamentos del país y enfrentando, por lo tanto, muy diversas situaciones económicas locales; sin embargo, este grupo y su asesor fueron capaces de manejar concientemente esa heterogeneidad a través de los tiempos y modalidades de decisión conjunta, y llegar a ser una de las experiencias con mayores logros y proyección.

En el otro extremo, un NES turístico y uno artesanal presentaban diferencias en los productos o servicios específicos de sus integrantes de cada uno tan importantes que no pudieron definir políticas comerciales comunes en ninguno de los dos casos, lo que fue un factor significativo para sus cierres. Un NES formado por panaderías, por último, consiguió manejar su diversidad y lograr resultados importantes durante un lapso prolongado, hasta que otros factores del funcionamiento lo afectaron y dejó de funcionar.

Los factores relacionados con el manejo de la heterogeneidad (el funcionamiento grupal y el asesoramiento) se analizan más abajo.

4.3 Las expectativas y potencialidades iniciales

Las expectativas iniciales de algunos de los núcleos excedían las potencialidades de los mismos para su cumplimiento. Esto generó altos niveles de frustración que dificultaron la continuidad de las experiencias. Los ejemplos más claros son los NES de artesanos y los zonales. Los primeros se plantearon, según los informantes, objetivos de exportación sin calibrar realísticamente las dificultades para lograrlos. Los zonales, por su parte, plantearon objetivos de dinamización comercial de barrios o ciudades, que eran inviables para grupos que reunían relativamente pocas empresas.

Corresponde aclarar que no es incorrecto tener objetivos ambiciosos (varios NES exitosos los realizaron) pero es necesario disponer de metas intermedias y de un adecuado manejo grupal de las expectativas.

4.4 La capacidad de inversión y aportes

La capacidad de realizar aportes en tiempo y dinero para el funcionamiento e inversiones del núcleo aparece como una condición necesaria para viabilizar un NES. En la mayoría de las entrevistas realizadas con los asesores NES esto surgió como factor relevante para el éxito de las experiencias.

En 12 Núcleos, la mitad de los estudiados, hubo un total de 48 personas que se retiraron por dificultades en realizar los aportes e inversiones acordados. En algunos de estos casos se trató de la casi totalidad del núcleo, lo que influyó decisivamente en su disolución.

por su parte, los informantes calificados expresan que en algunos casos se dio la imposibilidad de aportar como consecuencia de situaciones económicas muy comprometidas; en otros casos se debía a una aparente falta de comprensión de la necesidad de invertir en la experiencia antes de obtener resultados.

4.5 La situación general de la economía nacional

La experiencia analizada se desarrolló durante un período de continua recesión y posterior crisis de la economía nacional. Esta circunstancia tuvo consecuencias diversas en los NES. En 5 NES la crisis tuvo efectos positivos: en varios de estos casos porque impulsó a la conformación del núcleo como estrategia de defensa; en otros porque promovió la competencia entre proveedores antes cartelizados o porque orientó a los consumidores a los productos (más baratos) de las empresa del núcleo.

Pero la mayor parte de los efectos de la situación económica fueron negativos: en 11 núcleos se dieron dificultades por cierres de empresas, reducción de la capacidad de aportes y desánimo.

Por otra parte, en dos casos de NES orientados al mercado externo se dieron dificultades específicas por malas situaciones económicas en el exterior.

Sin embargo, la crisis económica no debe considerarse como un factor determinante, por sí mismo, del desempeño o continuidad de los NES. Parece claro que afectó en forma especialmente grave a aquellos núcleos que se encontraban en las etapas iniciales de su conformación o que tenían ya dificultades significativas en su funcionamiento.

4.6 Las características y situación del sector, rama o rubro productivos

Cada sector o rubro productivo tiene especificidades que plantean desafíos, o en algunos casos oportunidades, a los NES. Por ejemplo: la existencia de oligopolios de proveedores en insumos de panadería dificultó la viabilidad de las compras en común.

Sin embargo, la existencia de varios NES con distinto nivel de desempeño en los mismos sectores (panadería, artesanía, turismo, exportación de muebles) muestra que el sector productivo no es una variable determinante de los logros del núcleo. Otros factores, como la capacidad de gestión, son los que permiten a un grupo de empresas superar o hasta aprovechar una situación difícil.

4.7 Las características y situación de la zona

El relevamiento realizado muestra que en algunos casos hubo factores de tipo regional que afectaron el funcionamiento o logros de los núcleos. Dos NES zonales se ubicaban en lugares donde la crisis económica parece haber tenido efectos especialmente graves (zonas de Durazno-Flores y la Ciudad de la Costa), provocando, inclusive, el cierre de numerosas empresas del núcleo. En otro caso, la ausencia de una política departamental de turismo (Paysandú) era vista como un factor negativo por un NES de ese sector.

4.8 La dinámica del grupo.

La dinámica grupal se caracteriza por la interrelación de un núcleo, empresa o grupo. Está enmarcada o signada por características individuales de los integrantes, sus historias de vida, su ubicación dentro de la Sociedad y su visión de proyección personal. Cada grupo tiene una dinámica particular, de acuerdo a la forma en que se van integrando, o no, estos aspectos.

Esto lleva a permanentes cambios en el proceso grupal, que van generando diferentes niveles de conflictos. De acuerdo a cómo se procesen, estos conflictos operarán a favor o en contra del crecimiento y consolidación de los grupos.

Teniendo en cuenta el material recopilado en las entrevistas a informantes calificados de los NES surgen las siguientes características:

- Diferentes expectativas personales en relación a las grupales, que generan frustraciones.
- Distintas situaciones, personales, familiares, económicas, que determinan mayor o menor inmediatismo en el cumplimiento de las expectativas.
- Experiencias anteriores que marcan tendencias al individualismo.
- Dificultad de trabajar con pautas y normas establecidas y acordadas en grupo (aplicación del Reglamento Interno, por ejemplo).
- Dificultad en asumir y operativizar las decisiones tomadas colectivamente.
- Diferencias culturales importantes (valores, formas de vida, etc.), que dificultan organizar un trabajo productivo en forma colectiva.
- Edades diferentes en los integrantes, que operan en algunos caso a favor y en otros en contra de un proceso de cambio; en algunos casos, los de mayor edad, generando temor al cambio.
- Diferentes visiones acerca de lo que debe ser el núcleo y la empresa.
- Dificultad en resolver conflictos a través de un proceso de discusión y análisis maduro, lo que determina en muchos casos la disolución o la exclusión de empresas.
- Diversos niveles de compromiso con las actividades.
- Conflictos personales o empresariales, anteriores o simultáneos al funcionamiento del núcleo, que influyen en la totalidad del grupo.

Estos aspectos de la dinámica grupal también fueron identificados por parte de los encuestados:

- parte de ellos consideraron que el no cumplimiento de las expectativas iniciales de su núcleo se debió a problemas de funcionamiento derivados del trabajo en grupo (el 24%) y de las relaciones personales (7%);
- 22 personas declaran haber abandonado sus núcleos debido a desacuerdos con el resto de los integrantes.

Lo importante de las opiniones de estos encuestados, además de su frecuencia relativa, es que se concentran casi exclusivamente en los 9 de los 10 NES que dejaron de funcionar, lo cual muestra la importancia de la problemática grupal no adecuadamente resuelta para la discontinuidad de las experiencias.

4.9 Las características del asesoramiento recibido

Tanto los informantes calificados como los encuestados dan opiniones mayoritariamente positivas acerca del asesoramiento recibido para la conformación de los NES. Un 72% de los encuestados plantea que el asesoramiento fue satisfactorio o muy satisfactorio.

Simultáneamente, se plantean sugerencias de aspectos a cambiar para mejorar el asesoramiento. Las más frecuentes de estas sugerencias son las siguientes:

(a) Conocimiento específico del sector productivo del núcleo

Un total de 31 de los encuestados (el 17%) y varios de los informantes calificados mencionaron la conveniencia de que el asesor tenga un conocimiento específico del sector productivo del núcleo para poder asesorarlo adecuadamente. Estos informantes plantearon que las técnicas

presentadas eran demasiado genéricas o teóricas, un "Manual" que no siempre era aplicable al rubro específico. En algún caso se mencionó que un mayor conocimiento del rubro le hubiera permitido al asesor prever y manejar más adecuadamente situaciones o conflictos del grupo.

(b) Tiempo de trabajo

Un conjunto de 25 entrevistados (13%) sugiere mayor dedicación horaria que la prevista en la metodología NES. Estas opiniones no se concentran en algunos núcleos en particular, sino que se encuentran distribuidas en 14 de ellos, a razón de 1 o 2 personas por cada uno. Teniendo en cuenta que el asesoramiento no es individual, si 2 personas de un grupo requieren más dedicación es todo el núcleo que la necesita.

Si se examina la duración y el número de reuniones de los asesoramientos a esos 14 núcleos se concluye que en ningún caso excedieron las 16 reuniones establecidas por la metodología y que en un par de ellos estuvieron por debajo.

(c) El manejo grupal

Como se comentó al analizar otros factores de logro de los NES (heterogeneidad, expectativas, características sectoriales, dinámica grupal), fue central para el funcionamiento y/o continuidad de algunos núcleos el manejo de las contradicciones y conflictos que surgen en los grupos. En estos casos es donde se vuelve básico el rol del asesor como "moderador grupal", como dice el Manual para la Promoción, Conformación y Conducción de Núcleos Empresariales Sectoriales (pág. 32). Ese mismo Manual plantea:

"Trabajar con grupos demanda el desarrollo de competencias personales e interpersonales, así como un largo aprendizaje individual y grupal. No hay respuestas 'listas' que respondan por todas las situaciones que el grupo enfrenta. No hay 'recetas' de corto plazo, dada la complejidad envuelta en la dinámica grupal.

Visión de corto plazo y poca atención al proceso grupal son los caminos que alimentan muchos de los mitos del trabajo en equipo con los que nos encontramos actualmente y que hay que combatir." (pág. 21).

A pesar de que la metodología NES reconoce e incluye estos aspectos, varios informantes calificados y alguna proporción de los encuestados (11%) plantean carencias o posibilidades de mejora en el asesoramiento precisamente en el manejo de temas grupales como los vistos en el punto anterior: conflictos previos o posteriores a la conformación del núcleo, disciplina, liderazgo, etc.

Al respecto, un asesor plantea "la importancia de incluir en la preparación de los asesores el tema de la dificultad de trabajo en grupo". Esto plantea un desafío importante: el preparar para el manejo de grupos a profesionales con conocimientos de gestión empresarial pero sin capacitación específica en dinámica grupal. Esta preparación no es posible en la forma de cursos cortos o materiales escritos, solamente.

4.10 Conclusiones y Sugerencias

La revisión de los 9 factores internos y externos a los NES que se ha realizado permite confirmar que ellos condicionan el funcionamiento y logros de los núcleos.

Además, se concluye que ninguno de esos factores, tomado en forma aislada es determinante para el éxito o fracaso de las experiencias. Por el contrario, la interacción de las características iniciales del grupo y de sus integrantes con los factores externos y con la dinámica grupal que ellos surgen, es lo que define las posibilidades de cada NES.

Por otra parte, aunque no fue un objetivo inicial de este estudio la realización de propuestas de mejora de la metodología de asesoramiento NES, a lo largo del análisis se llegó a una serie de

elementos que sugieren algunos aspectos a tener en cuenta.

Los aspectos que se sugiere considerar son:

- (a) Los especiales desafíos que plantea el trabajo de los NES zonales requerirían evaluar cuidadosamente la viabilidad de cada experiencia, así como la posibilidad de desarrollar una variante metodológica especial que les proporcione el apoyo técnico necesario en un plazo más prolongado.
- (b) Se sugiere prestar una mayor atención a los procesos de selección inicial de los integrantes de los NES, de modo de reducir su heterogeneidad en los distintos aspectos analizados. Cuando esto no sea posible o conveniente, se debería tener en cuenta esta característica a lo largo del proceso de asesoramiento grupal.
- (c) Respecto a la duración de cada asesoramiento, parece claro que un plazo fijo de 8 meses con 16 reuniones de trabajo establece un marco demasiado rígido para el desarrollo de los procesos de consolidación grupal de los NES, aún con la posibilidad de extensiones. Se sugiere considerar la posibilidad de ofrecer una sucesión de productos de asesoría más acotados y en plazos menores cada uno individualmente, pero cuya combinación permita la flexibilidad necesaria para acompañar procesos más o menos prolongados.
- (d) Debería considerarse el reclamo de parte de los asesorados respecto a la necesidad de mayor información por parte del asesor en relación a los rubros específicos. Esto podría resolverse, por ejemplo, con la utilización de asesores específicos por rubro, que complementen el trabajo del asesor de cada NES.
- (e) Las constatadas complejidades del manejo de los procesos grupales de los NES hace recomendable que este aspecto se tome en consideración, ya sea en la selección de los asesores como en su formación en los aspectos de dinámica grupal incluidos en la metodología NES.

5. Síntesis y Conclusiones

De acuerdo a los Términos de Referencia acordados este trabajo tiene definidos dos objetivos centrales: "El objetivo central del estudio es ensayar y ajustar la metodología de evaluación de impacto aplicable a las actividades de asesoramiento con el método de Núcleos Empresariales, en base a la experiencia desarrollada por la Red Propymes entre 1999 y 2003. Complementariamente, el estudio deberá proporcionar avances significativos en la evaluación de la referida experiencia en particular."

En este informe se plantean los resultados referidos a la evaluación de impacto de la experiencia en sí misma.

La participación en un NES puede llegar a tener efectos en la situación del empresario y de su empresa por diversos caminos:

- Los logros del NES generan nuevas oportunidades para la empresa.
- La experiencia de participar en el NES mejora la preparación del empresario para la gestión, independientemente del éxito del núcleo.

Los logros del NES pueden ser facilitados o dificultados por diversos factores, que se pueden agrupar en: características iniciales del núcleo y sus integrantes, el contexto económico macro, sectorial y zonal, su dinámica y funcionamiento como grupo y el papel del asesoramiento en su conformación y operación.

Por otra parte, el aprovechamiento personal de la experiencia del núcleo dependerá del funcionamiento de éste y de las características personales del empresario.

La opinión de los empresarios acerca del impacto de los NES se ha recogido en la siguiente pregunta: "¿Qué resultados tuvo para su empresa la participación en el Núcleo?"

A esa pregunta los encuestados respondieron con las siguientes evaluaciones:

- | | |
|---|------------------------|
| - Tuvo más ventas y menores costos por participar en el NES | 17% de los encuestados |
| - Tuvo sólo más ventas por participar en el NES | 9% |
| - Tuvo sólo menores costos por participar en el NES | 20% |
| - No identificó ninguno de estos impactos | 54% |

O sea que el 46% de los encuestados opina que la participación de su empresa en el NES tuvo resultados económicos positivos concretos.

Pero, como adelantamos más arriba, existió otro tipo de impactos, no menos importantes que los anteriormente mencionados para el éxito o fracaso de la empresa. Uno de ellos es la capacitación del empresario. Un 56% de los entrevistados opinó que su participación en el NES tuvo como resultado una "mejor capacitación para la administración de la empresa", tanto de los empresarios como de sus empleados. Un dato importante es que este impacto se habría dado en casi todos los núcleos estudiados, a diferencia de los impactos en las ventas o los costos que se concentraron en algunos de ellos.

Por otra parte, un 72% de los encuestados menciona que la participación en el NES redundó en "mejor información o ideas para la gestión de la empresa". Este impacto significa, por un lado, estar en condiciones de acceder a datos importantes a los que no se llega aisladamente. Pero este tipo de resultados no se refiere solamente a recibir datos útiles, sino también a cambiar los enfoques y modelos de trabajo, adoptando actitudes menos individualistas, más proactivas y más empresariales.

Como se menciona más arriba, los impactos en las empresas se pueden explicar en parte por los logros de los núcleos.

Para evaluar los distintos niveles de logro de los NES se revisará la información obtenida en relación a los siguientes aspectos: funcionamiento y continuidad, tipos de actividades y logros conjuntos, grado de cumplimiento de las expectativas y perspectivas sobre la evolución futura del núcleo.

A lo largo del análisis de estos cuatro aspectos fue posible identificar diferentes grados de desarrollo de los distintos NES. Considerando el conjunto de estos elementos es posible clasificar a los 24 núcleos estudiados en distintos grupos.

Dentro de los NES actualmente existentes, por un lado, se pueden distinguir tres situaciones:

- 6 Núcleos Existentes con importantes niveles de logro, alto cumplimiento de sus expectativas, impactos positivos en las empresas y con altas perspectivas de desarrollo futuro.
- 6 Núcleos Existentes de relativamente menores niveles de logro, buen cumplimiento de expectativas, pocos impactos y altas perspectivas; se trata en casi todos los casos de núcleos de menos de 1 año de funcionamiento y en claro proceso de consolidación.
- 1 Núcleo Existente con importante niveles de logro, alto cumplimiento de expectativas, impactos positivos pero bajas perspectivas de desarrollo.

(En todos los casos el criterio de evaluación del cumplimiento de los logros es el propio nivel de aspiraciones de cada núcleo.)

Los NES que actualmente no funcionan, por su lado, se diferencian por el momento de disolución y por los logros alcanzados antes de ese momento. Por una parte: 3 NES que no llegaron a funcionar luego del asesoramiento y 7 que sí lo hicieron.

En sólo 3 de esos casos (uno de ellos no completó el asesoramiento) se llegaron a concretar distintos niveles de logros significativos y algunos impactos positivos en las empresas, aunque con importantes diferencias en la situaciones personales y de relacionamiento en que quedaron. En uno de los Núcleos, en particular, los impactos finales parecen haber sido claramente negativos.

De los casos 5 NES que funcionaron independientemente pero no alcanzaron logros significativos antes de su disolución, la mayoría había operado por sólo 6 meses.

Una conclusión importante es que la información analizada muestra una clara asociación entre los niveles de logro y de continuidad identificados en los NES, por un lado, y por el otro la percepción de impactos (especialmente los económicos) obtenidos por sus integrantes. Se confirma, entonces, que la mayor parte de las diferencias en impactos se explica por las diferencias en el éxito de los núcleos. Sin embargo, esta correlación no es perfecta, indicando que los factores personales y las características de las empresas influyen significativamente en la capacidad para obtener resultados de la experiencia NES, independientemente del éxito del núcleo que se integre.

Pero, ¿por qué los NES tuvieron diferentes niveles de desempeño? El análisis de la información recogida en las entrevistas a informantes calificados y en las encuestas al resto de los integrantes de los núcleos estudiados permite identificar una serie de factores que, a nuestro juicio, han influido claramente en el diferente desempeño de los NES. Estos factores fueron:

- El tipo de núcleo
- La homogeneidad/heterogeneidad entre las empresas y empresarios del mismo núcleo
- Las expectativas y potencialidades iniciales
- La capacidad de inversión
- La situación general de la economía nacional
- Las características y situación del sector, rama o rubro productivos

- Las características y situación de la zona
- La dinámica del grupo.
- Las características del asesoramiento recibido

La revisión de la información recopilada respecto a estos factores permite concluir que ellos efectivamente han condicionado el funcionamiento y logros de los núcleos.

Además, se concluye que ninguno de esos factores, tomado en forma aislada es determinante para el éxito o fracaso de las experiencias. Por el contrario, la interacción de las características iniciales del grupo y de sus integrantes con los factores externos y con la dinámica grupal que surge, es lo que define las posibilidades de cada NES.

Por otra parte, aunque no fue un objetivo inicial de este estudio la realización de propuestas de mejora de la metodología de asesoramiento NES, a lo largo del análisis se llegó a una serie de elementos que sugieren algunos aspectos a tener en cuenta:

- (a) NES zonales: evaluar cuidadosamente la viabilidad de cada experiencia, así como la posibilidad de desarrollar una variante metodológica especial.
- (b) Prestar una mayor atención a los procesos de selección inicial de los integrantes de los NES y de manejo de su heterogeneidad.
- (c) Un plazo fijo de 8 meses con 16 reuniones de trabajo establece un marco demasiado rígido para el desarrollo de los procesos de consolidación grupal de los NES, aún con la posibilidad de extensiones.
- (d) Debería considerarse la utilización de asesores específicos por rubro, que complementen el trabajo del asesor de cada NES.
- (e) Tomar en consideración las exigencias de manejo grupal, ya sea en la selección de los asesores como en su formación.