



SÍNTESIS DESCRIPTIVA

MANUAL PARA LA PROMOCIÓN, CONFORMACIÓN Y CONDUCCIÓN DE LOS NÚCLEOS EMPRESARIALES

MONTEVIDEO, URUGUAY

Esta Síntesis Descriptiva ha sido elaborada por:

Ec. Carolina Grünberg / Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay

Sr. Gerardo Garbarino / Cámara de Industrias del Uruguay

Cr. Antonio Bianchimano / FUNDASOL

INDICE

SÍNTESIS DESCRIPTIVA

MANUAL PARA LA PROMOCIÓN, CONFORMACIÓN Y CONDUCCIÓN DE LOS NUCLEOS EMPRESARIALES

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 3 |
| CAPITULO 1 LA RED PROPYMES | 4 |
| CAPITULO 2 DEFINICIÓN Y DESARROLLO DE LOS NUCLEOS EMPRESARIALES | 5 |
| CAPITULO 3 EL ASESOR GRUPAL | 13 |
| CAPITULO 4 METODOLOGIA DE TRABAJO | 20 |
| CAPITULO 5 HACIA UNA CULTURA DE COOPERACION EMPRESARIAL | 23 |
| CAPITULO 6 LA EXPERIENCIA DE LOS NUCLEOS EMPREARIALES SECTORIALES DE LA RED PROPYMES | 26 |
| Versión diciembre de 2003 | 2 |

INTRODUCCIÓN

Esta Síntesis Descriptiva del Manual para la Promoción, conformación y Conducción de Núcleos Empresariales, es el resultado del trabajo realizado por la Red Propymes, a través de la formación y desarrollo de 97 Núcleos Empresariales (NES) desde el año 1999.

Su contenido se basa en la sistematización y compilación de la experiencia de distintas instituciones involucradas en la creación y el fortalecimiento de los NES.

En el “Manual para la promoción, conformación y conducción de Núcleos Empresariales”, se describen tanto la filosofía como la metodología adoptadas por la Red Propymes para proporcionar herramientas que colaboren y potencien el desarrollo empresarial y consecuentemente, de las entidades que las congregan.

El objetivo del Manual se basa en 2 aspectos fundamentales:

- 1) *sensibilización y promoción de la metodología NES*, a través de la difusión que las distintas organizaciones relacionadas con las PYMES (cámaras empresariales, asociaciones gremiales, organizaciones no-gubernamentales, agrupaciones de pequeños y medianos empresarios, etc.) puedan llevar a cabo.
- 2) *capacitación de asesores de NES*, a través de la descripción de las distintas herramientas que deben tenerse en cuenta para coordinar y conducir un Núcleo Empresarial.

CAPITULO 1

LA RED PROPYMES

La RED PROPYMES:

Es una red flexible, integrada por organizaciones que comparten la voluntad de impulsar la micro, pequeña y mediana empresa uruguaya. Para ello apunta a la formación y capacitación de los empresarios, a la mejora en el acceso del grupo objetivo a nuevos mercados y nuevas tecnologías, a generar nuevos empleos, a mejorar el acceso de las PYMES a créditos, a fortalecer a las instituciones públicas y privadas de apoyo a las PYMES, a mejorar el acceso de las PYMES a la información, a incrementar la conciencia ecológica de los empresarios y a mejorar las condiciones de inversión.

Objetivos:

La coordinación de acciones de fomento a las pequeñas y medianas empresas uruguayas, buscando ventajas de escala al hacerlo y profundizando el entendimiento y la colaboración entre las instituciones integrantes de la Red. Se trata -desde otra perspectiva- de dar alcance nacional a las diferentes actividades de fomento al sector PYMES.

Integrantes:

La Red está integrada por el Crédito Uruguay Banco, CIU - Cámara de Industrias del Uruguay, CNCS - Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay, CND - Corporación Nacional para el Desarrollo, DINAPYME - Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas del M.I.E.M., FUNDASOL, Fundación Julio Ricaldoni, LATU - Laboratorio Tecnológico del Uruguay e Institución KOLPING Uruguay.

Dirección: Red Propymes
Bvar. Artigas 1119, C.P 11.200 - Montevideo - Uruguay

Telefax: + (5982) 403-1257

E-Mail: propymes@adinet.com.uy

Página Web: www.redpropymes.com.uy

CAPÍTULO 2

LOS NUCLEOS EMPRESARIALES

2.1 DEFINICIÓN Y DESARROLLO

2.1.1 Introducción a los Núcleos Empresariales

Estos equipos de trabajo constituyen ámbitos ideales para generar esquemas asociativos y éstos son instrumentos para poder alcanzar expectativas de progreso económico, acercándonos firmemente a formas de competencia viable para alcanzar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

Definimos como Núcleo Empresarial a la “alianza estratégica entre empresas o grupos de empresas, las cuales colaboran para alcanzar objetivos comunes y permanentes, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de sus integrantes”.

Los Núcleos Empresariales de la Red Propymes son equipos de trabajo formados por empresarios de pequeñas y medianas empresas de igual o distinto rubro, con problemáticas o desafíos comunes.

Tienen por objetivo asociar a los empresarios en torno a la identificación, análisis y búsqueda de soluciones a problemas comunes. De este modo se logra un desarrollo y mejoramiento de la gestión empresarial.

Los empresarios se reúnen para alcanzar un objetivo común, bajo la conducción de un Asesor que colabora en el desarrollo y la organización aportando información relevante además de coordinar las actividades que se planifican en cada grupo.

Se identifican problemas concretos, se investiga cómo y por qué se producen esos problemas, y, en una última etapa, se inician discusiones y acciones para encontrar las soluciones prácticas y viables, de acuerdo a la experiencia de los distintos participantes.

2.1.2 Compromisos para las empresas integrantes

- Transparencia a la hora de brindar la información para cumplir los distintos objetivos que se proponga el grupo. Por ejemplo, es fundamental para conseguir precios y calidad en los productos que se negocien, que todos den la información cierta sobre los insumos y precios que pagan
- Asistencia periódica a las reuniones. En este sentido es claro que para que los grupos funcionen, los empresarios tienen que dedicarle tiempo, tiempo que quizás deben quitárselo a su propio negocio
- Que las personas que acudan a las reuniones tengan la potestad de tomar decisiones en las empresas a las cuales representan. De esta forma se evita perder tiempo en esperar que se consulte sobre las decisiones del grupo y las actividades del mismo se pueden realizar de manera más dinámica

2.1.3 Objetivos de los Núcleos Empresariales

- Búsqueda conjunta de soluciones, dejando de lado el aislamiento del pequeño empresario
- Análisis de alternativas en la gestión empresarial, mediante la adquisición de conocimientos, información, asesoría y capacitación
- Mejora administrativas, de organización y de gestión empresarial en las empresas

2.1.4 ¿Qué hacen los Núcleos Empresariales?

- Identifican los problemas y las necesidades de los participantes
- Intercambian informaciones y experiencias para resolver problemas o dificultades
- Deciden y realizan actividades de consultoría y de capacitación
- Negocian en conjunto con proveedores y clientes
- Realizan actividades en conjunto (incorporación de tecnologías, innovaciones en diseño y packing, promoción, adquisición de materias primas y equipamiento a precios más competitivos)

2.1.5 ¿Cómo funcionan los Núcleos Empresariales?

- En reuniones quincenales de dos horas de duración, los integrantes consolidan sus relaciones intergrupales favoreciendo la generación de ámbitos de cooperación empresarial. Los asesores, consultores y profesionales colaboran en la organización y el desarrollo de los NÚCLEOS EMPRESARIALES, aportan información de relevancia, asesoran y capacitan en temas relacionados con la gestión empresarial, monitorean y coordinan las distintas actividades planificadas

2.1.6 Ciclo de Vida de los Núcleos Empresariales

1. Etapa de Diagnóstico
 - Identificación de Interesados
 - Conformación del Equipo
 - Identificación de Problemas
 - Análisis de las Causas
2. Etapa de Determinación de Objetivos
3. Etapa de Planificación
4. Etapa de Ejecución

2.1.7 Evolución de un Núcleo Empresarial

Introducción

Tres puntos importantes se destacan de las observaciones y de las investigaciones relacionadas con los grupos:

- 1- Los grupos existen en todos lados y son inevitables.
- 2- Los grupos movilizan poderosas fuerzas de los individuos:
 - la identidad es modelada por el grupo de referencia
 - la posición de una persona dentro de un grupo afecta la forma en que los demás tratan con él
 - la pertenencia a un grupo es a menudo valorizada
- 3- Cuánto más aprenda el asesor grupal a conocer su grupo, mejor y más fácil será cumplir con el logro de los objetivos fijados.

Trabajar con un grupo es una habilidad que se aprende y que se puede mejorar.

¿Por qué se forman los núcleos?

Primero por necesidad, la complejidad del entorno económico hace que la solución a los problemas pueda encontrarse entre varios.

Segundo, por satisfacer necesidades individuales (afiliación, poder, establecer relaciones de amistad).

Aunque diferentes, ¿tienen los grupos puntos comunes?

En la experiencia, se ve que cada grupo desarrolla un modo de vida propio. Sin embargo, en todo los grupos encontramos tres zonas dinámicas: Afeción, Poder, y Tarea.

1. *La zona de lo Afectivo:* el grupo quiere llegar a tener relaciones afectivas satisfactorias entre sus miembros. Como grupo, quiere llegar a la cohesión y mantenerla.

2. *La zona del Poder:* el grupo quiere adquirir y mantener un liderazgo adecuado y una estructura de poder que corresponda a sus necesidades y a sus objetivos de trabajo.

3. *La zona de la Tarea:* el grupo quiere organizar su trabajo de manera de realizar la tarea que se le ha asignado.

Si tenemos tendencia a postular que un grupo progresa de forma racional hacia la realización de su tarea, en la práctica no es tan así. Mucho tiempo parece ser consagrado a discursos sin fines, a charlas deshechas sin relación con la tarea, a discusiones sobre la metodología de trabajo, a hablar de fútbol cuando un tema más difícil se acerca, etc. Todo eso podría parecer al observador preocupado "pura pérdida de tiempo" para la realización de la tarea. Sin embargo, estas charlas divergentes constituyen una manera de lograr los otros objetivos del grupo, el afectivo y el poder.

Por ejemplo, una charla sobre fútbol permitirá a los miembros conocerse mejor entre sí, tal discusión sobre el método podrá adelantar a través de las ideas emitidas la "lucha por el liderazgo".

Sin embargo, el grupo debe progresar de forma simultánea en estos tres planos. Efectivamente, si el grupo vive tensiones en la zona de la Afección, le va a ser muy difícil trabajar de forma productiva sobre la tarea. Asimismo, si el grupo elige un líder que no se adecua a sus necesidades, las dificultades para realizar la tarea harán que el grupo piense nuevamente su estructura de poder. De esta forma, el grupo progresa en el mismo tiempo hacia el logro de las tres zonas

mencionadas, pero no lo hace de forma sistemática, y su evolución se parece más a un espiral que a tres líneas rectas.

Las etapas explicadas son un modelo ideal. No todos los grupos viven todas las fases. La fase de euforia por ejemplo, no será vivida por un grupo cuando apenas se constituya, las divergencias de opiniones (conflictos) tomarán el centro de interés, y dicho grupo nunca podrá superar la crisis.

Desarrollo de la zona de la Afección

Entendemos por zona de la Afección al conjunto de fenómenos que tienen relación con la vida afectiva del grupo: simpatía, antipatía, emociones vividas por los integrantes (alegría, cólera, frustraciones, calma, cansancio, relajación) emociones vividas por el grupo (tensión primaria, euforia, tensión secundaria, etc.) y otros valores que un grupo desarrolla como moral del grupo, solidaridad, sentimiento de pertenencia, en una palabra: cohesión del grupo.

Desarrollo de la zona Poder

Entendemos por zona de Poder al conjunto de fenómenos que tienen una relación con el poder propiamente dicho (legítimo, de recompensa, de coerción, de experto), la influencia y el liderazgo.

El grupo debe vivir diversas etapas para llegar a una estructura de poder relativamente estable al tope de la cual se encontrará el líder del grupo.

Es a veces un proceso lento, sobretodo en los grupos grandes.

El asesor grupal va a asumir un cierto liderazgo al principio pero no debe perder de vista que no es su rol, debe dejar a un participante jugar este rol.

Lo cierto es que un grupo que no puede elegir un líder, sean cuales sean sus motivos, no logra habitualmente realizar sus tareas.

Desarrollo de la zona de la Tarea

Entendemos por zona de la Tarea las acciones que tienden a: explorar un problema o tema, profundizar su comprensión, buscar una solución posible, tomar decisiones eligiendo modalidades de procedimiento para llegar a un modo de organización adecuado, es decir, lo suficientemente organizado como para realizar las actividades planificadas, tendiendo así al logro de los objetivos planteados de forma eficaz y eficiente.

Roles, normas, fantasías

Determinación de los roles, establecimiento de las normas, y elaboración de las fantasías, son otros de los fenómenos que encontramos en la vida de un grupo.

Roles

El núcleo en su plan de acción, determinará las actividades a realizar. Estas tareas se van a repartir entre los participantes del mismo. La distribución de los roles puede generar conflictos en el grupo. Es importante que el rol que va a jugar un participante sea claro para él y para los demás. Conviene al asesor grupal clarificar los roles de cada uno, así como clarificar las expectativas del núcleo en relación al rol.

Es conocido que, con el fin de destacarse, algunos toman más trabajos de los que pueden realmente manejar, paralizando así el proceso laboral del grupo. Conviene entonces medir la capacidad del participante para realizar las tareas planificadas.

Normas de trabajo

El grupo debe dotarse de normas, es decir, de un cuadro de referencia, de reglas, a las cuales los participantes se deben someter.

Las normas tienen que ver con la tarea, pero también con las otras zonas de poder, por ejemplo en relación a la toma de decisiones, así como a la afectiva, por ejemplo puede molestar a los demás que un participante fume. La norma será entonces un enunciado de no fumar o de seguir un procedimiento particular para tomar una decisión.

Las normas, deben ser entendidas y aceptadas por el núcleo, por lo tanto, recomendamos que sean redactadas y divulgadas a los participantes.

Fantasías

Es un fenómeno diferente de la euforia. Es la capacidad del grupo de darse "permiso" de soñar, divagar, de aceptar que un participante pueda decir lo que le parece sin ser evaluado, juzgado. El grupo tampoco debe tener miedo de deshacerse. Es un momento muy creativo, vivido como importante por el grupo.

2.1.8 El trabajo en equipo de un Núcleo Empresarial

Los NÚCLEOS EMPRESARIALES (NES) compuestos por empresarios, preferentemente de una misma rama de actividad, constituyen uno de los mejores instrumentos para alcanzar expectativas de desarrollo y consolidación.

Lograr la optimización de cada NES: como un verdadero equipo, implica que los procesos sean reflexivos, críticos, participativos, periódicos, orientados a objetivos concretos y siempre abiertos a la incorporación de nuevos integrantes que colaboren para alcanzar las metas trazadas.

La confianza, igualdad, respeto mutuo, adhesión, calidad del diálogo y de la comunicación entre los miembros son claves sustantivas para un desarrollo sostenido futuro.

La decisión de aunar esfuerzos se realiza con un objetivo común: consolidar las relaciones interempresariales favoreciendo la generación de ámbitos de cooperación empresarial.

Dicha definición, se enriquece con el concepto de organización como un sistema abierto y complejo, en interacción con múltiples medios, que trata de alcanzar objetivos y realizar tareas a muchos niveles y en grados diversos de complejidad, evolucionando y desarrollándose a medida que la interacción con el medio ambiente determina nuevas adaptaciones internas.

Se debe tener siempre presente que es la totalidad, y no cada una de las partes lo que cuenta en el equipo.

La transformación del grupo (unión de empresarios) en un equipo focalizado, donde los objetivos particulares de sus miembros estén alineados con los del conjunto es una tarea ineludible.

Un equipo es aquel que tiene claridad de objetivos, funciones bien definidas, comunicación clara, comportamientos que benefician a todos, procedimientos bien establecidos para la toma de decisiones, participación equilibrada y reglas fundamentales establecidas. Dicha transformación, supone un proceso de crecimiento del grupo que consta de cuatro etapas.

Etapas en el Desarrollo del NES como Equipo de Trabajo

1. Etapa de Formación

Los miembros tienen distintas expectativas en cuanto a lo que sucederá en el grupo. Cada uno tiene su propia historia y también su experiencia en otros grupos.

En esta fase, existen intentos de definir tareas y determinar el comportamiento aceptable del grupo. Dará lugar a discusiones abstractas, impaciencia de algunos miembros, dificultad en identificar los problemas relevantes y quejas acerca de la organización y las dificultades de las tareas.

2. *Etapa de Confrontación*

En esta fase aparecerán las discusiones entre los miembros, aunque estén todos de acuerdo sobre el asunto verdadero.

Los integrantes se caracterizan por estar a la defensiva, competir y escoger subgrupos, establecer metas irreales. Se percibe un ambiente de cierta desunión, un aumento de la tensión y de los celos.

3. *Etapa de Regulación*

En esta etapa surgirán las habilidades para expresar críticas constructivas y los intentos por alcanzar la armonía para evitar confrontaciones y conflictos. Crecerá el sentido de cohesión del grupo, la camaradería y la confianza y la necesidad de establecer y mantener las reglas fundamentales y los límites del equipo.

4. *Etapa de Actuación*

Se trata de la fase en la que los miembros del grupo entienden los procesos personales y de grupo, teniendo una mayor comprensión de las virtudes y debilidades de cada uno. Existe un cambio personal constructivo, que dota de habilidades para prevenir y resolver los problemas del grupo. Se siente un gran apego al equipo y gran satisfacción por el progreso del mismo.

Características de los Equipos de Trabajo:

- el grupo comparte un sentido de propósito y de metas comunes, y cada integrante está dispuesto a trabajar para alcanzarlas
- el grupo está interesado en su propio proceso, examinando sus normas de funcionamiento
- el grupo identifica sus propios recursos y se vale de ellos. Acepta la influencia y el liderazgo de aquellos miembros con características y recursos relevantes para la tarea inmediata
- los miembros del grupo escuchan lo que se está diciendo, demostrando interés por lo que los demás dicen y sienten
- las opiniones diferentes son encaradas y expresadas libremente. No se exige conformidad o adhesión a formalismos que limitan la libertad de movimientos o de expresión
- se tiende a hacer emerger los conflictos y a manejarlos y resolverlos de tal forma que no reducen la efectividad de los individuos involucrados
- el grupo canaliza la energía en resolver los problemas, dejando de lado las cuestiones personales o aspectos competitivos
- los roles se comparten y se equilibran para facilitar el cumplimiento de las tareas y los sentimientos de cohesión y moral del grupo
- se alienta la creatividad y la innovación, así como la capacidad de correr riesgos. Los errores se consideran recursos para el aprendizaje, más que razones para la censura o la sanción
- el grupo es el responsable de las necesidades de cambio de sus miembros, así como de los factores del entorno externo al que está relacionado
- los miembros del grupo evalúan periódicamente el desempeño del equipo
- el pertenecer al grupo le resulta atractivo a sus miembros, se identifican con él y lo consideran un recurso para su crecimiento personal y social

- todos los aspectos antes citados, se desarrollan en un clima de sinceridad y fraternidad, que incrementa la necesidad de pertenencia al equipo

2.1.9. Tipos de Núcleos Empresariales

Las necesidades y posibilidades compartidas pueden derivar de la intención de realizar una similar actividad productiva, de situarse 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.

A pesar de esto, podemos identificar los siguientes tipos de NES:

Los Núcleos Sectoriales

Están compuestos por empresas de un mismo sector de actividad y cuyos objetivos se orienten básicamente a complementar, cooperar y desarrollar acciones comunes.

Los Núcleos Verticales

Están compuestos por empresas de distinta actividad, pero que integran una misma cadena productiva y cuyos objetivos se centran en fortalecer esas transacciones mutuas.

Los Núcleos Horizontales

Están compuestos por empresas de diversas ramas, pero con un objetivo en común que los une.

Otro tipo de NES está referida a los que denominamos Núcleos Temáticos.

En este tipo de emprendimiento encontramos:

- a) Género
- b) Jóvenes
- c) Desarrollo Local
- d) Autoempleo

Género:

El concepto de género refiere a la asignación social y a la valorización diferenciada de responsabilidades y roles a hombres y mujeres, que condiciona sus opciones, hábitos y desempeños. Ha reservado, prioritariamente, para el hombre, la esfera pública de la producción; y, para la mujer, la esfera privada de la reproducción y el cuidado de los otros.

Contra este pre-concepto trabaja a diario la Red Propymes y sus instituciones miembros.

El Género es una variable socio-económica y en ella influyen la clase social, la raza, la religión, el entorno económico, la edad, etc., por lo que su aplicación a la juventud y al trabajo incrementa la capacidad de explicar y poner de manifiesto los desequilibrios de oportunidades y necesidades entre las y los jóvenes.

Se trabaja en Núcleos integrados por mujeres empresarias, con el objetivo de intensificar el desarrollo de las mismas proporcionándoles las herramientas necesarias para ello, de manera que éstas trabajen y vivan en completa igualdad.

Jóvenes

En el sistema educativo técnico, un desajuste entre los objetivos originales y las necesidades del medio, hace que la escuela siga preparando a los alumnos con miras a su empleabilidad en relación de dependencia, en un sistema productivo que ha sufrido profundas transformaciones.

Esto ha llevado a una intensa crisis de la formación profesional que ha quedado desbordada por los requerimientos de los nuevos procesos económicos y productivos.

La crisis, deterioro y destrucción del sector de pequeñas y medianas empresas acontecida en estos últimos años, nos ha llevado a implementar un programa que reponga lo que perdimos e impulse el nacimiento y crecimiento de otros nuevos emprendimientos. A las PYMES les corresponde una responsabilidad histórica en la creación de nuevos puestos de trabajo y en la mejora constante de la calidad de vida de nuestra sociedad.

En ese sentido, los Núcleos de Jóvenes tienen por objetivo potenciar las capacidades emprendedoras y crear nuevos e innovadores emprendedores.

Desarrollo Local

Las sociedades locales no son meros receptáculos de políticas decididas en el centro del sistema. Por el contrario, "lo local" y su desarrollo son resultado de la acción de diferentes actores, con distintos intereses que se manifiestan y concretan tanto en la esfera política como en la actividad económica y en los diferentes ámbitos de la sociedad civil.

El desarrollo puede ser entendido como el resultado de la interacción entre los intereses de los diversos grupos sociales, y esta interacción se materializa muchas veces en desarrollo local, pero no se limita al mismo.

La metodología de Núcleos permite fomentar e incentivar el desarrollo local.

Autoempleo

El autoempleo es una opción idónea tanto para jóvenes emprendedores como para adultos, que optan por esta vía bien como medio de abandonar el desempleo, o bien como filosofía de promoción personal.

Los Núcleos promueven estas iniciativas proporcionando la necesaria información, orientación y apoyo para la constitución de pequeñas empresas.

Dadas las circunstancias del mundo laboral actual y de la economía, el autoempleo surge como una de las alternativas más importante para la inserción laboral.

El objetivo es que el empresario novel, desde el primer momento, encauce su proyecto de una manera profesional y pueda dotar a su empresa de una estructura lo más flexible posible (jurídica, laboral y financieramente). En este contexto, en los Núcleos se desarrolla el proceso para constituir, crear y poner en marcha la empresa.

2.2 SENSIBILIZACIÓN Y PROMOCIÓN DE LOS NES

2.2.1. La necesaria interacción de los grupos

La esencia de todos los grupos humanos son las relaciones interpersonales, la palabra grupo hace referencia a personas que tienen fines y objetivos en común, que trabajan cara a cara en tareas que requieren de cooperación.

Los grupos como tales, tienen un comportamiento que los caracteriza y una interacción que no es estática, evoluciona en un proceso que busca lograr las metas colectivas y las expectativas de sus integrantes.

Las personas que participan de un grupo vienen a él con ciertas expectativas, deseos y algunas necesidades inconscientes o pre-conscientes, que se transformarán en importantes fuerzas para el grupo.

Los miembros del grupo deben coincidir en el objetivo, estar de acuerdo con las tareas, dividirse los trabajos y utilizar técnicas que manejen con conocimiento e idoneidad.

El gran reto para los expertos en el mundo organizacional en este próximo siglo no será crear una nueva tecnología o producto, pues éstos pueden ser superados en poco tiempo.

El mayor reto es crear e implantar el entorno donde sea posible la prevalencia de la innovación en el día a día. Necesitamos tener entre los valores predominantes, pensamientos y acciones colectivas que consigan superar el individualismo.

El futuro pertenece a organizaciones que basaron su trabajo en equipos y a la unión de diferentes empresarios en grupos de trabajo con objetivos comunes.

Es evidente que la primera y más importante iniciativa consiste en la identificación y remoción de las barreras culturales que impiden la creatividad de los equipos.

Con el dinamismo actual demandado por la globalización y la competencia, surgen nuevos problemas que necesitan de nuevas maneras de pensar y diferenciar puntos de vista y por supuesto, equipos innovadores cada vez más preocupados con el desempeño centrado en los objetivos comunes.

Solamente con equipos innovadores pueden emerger nuevas ideas, que posibiliten hacer más con menos, reducir costos, desarrollar nuevos productos, mejorar los ya existentes, ampliar las ventas, buscar mejorar los canales de distribución y simplificar procesos y sistemas, entre otros beneficios.

Pero tenemos que considerar que el trabajo en equipo es un modo, no una moda, ya que esta es una de las razones del fracaso de muchos intentos de formación de grupos entre las empresas.

El trabajo en equipo es un modo de gestión, y si se entiende como tal, con las dificultades y ventajas que tiene, se convierte en una herramienta sustantiva para la mejora continua en la innovación y superación de grandes desafíos.

Los equipos de trabajo se hacen en la práctica. Si hay algo que los caracteriza es que no son un producto terminado. Son resultantes de una compleja interacción entre personas que persiguen objetivos comunes desafiantes y fundamentalmente pretenden lograr los mejores resultados posibles a través de pensamientos y acciones colectivas.

Las organizaciones representadas en Núcleos, perciben entre otras, las siguientes ventajas:

- Los equipos pueden definir colectivamente sus objetivos y manera de actuación, establecen patrones de comunicación que dan soporte a las resoluciones de problemas en tiempo real

- Los equipos son mucho más flexibles y responden a los cambios en tiempo real, y también por el compromiso colectivo no se sienten tan amenazados como los individuos frente a lo nuevo
- Además, es importante enfatizar que los equipos motivan, plantean desafíos y ayudan a los individuos que están intentando hacer innovaciones en la manera de hacer las cosas

2.2.1.1. Algunos de los mitos del trabajo en grupo

Los mitos del trabajo en grupo tienen en común la VISIÓN IDEALIZADA de los procesos grupales y el alcance de RESULTADOS DE CORTO PLAZO. El riesgo es hacer del trabajo en equipo una panacea.

Aquí tenemos algunos de los mitos encontrados y su correspondiente visión de realidad:

Mito 1: El trabajo en equipo es más PRODUCTIVO que el individual

Realidad: No siempre el trabajo en equipo es más productivo, principalmente si el líder y/o el coordinador no desean invertir tiempo y energía para ayudar al grupo a desarrollarse.

Mito 2. El trabajo en equipo es más CREATIVO que el individual

Realidad: Un equipo puede ser más creativo por causa del recíproco estímulo, pero es necesario generar un clima no valorativo, una estructura adecuada a la tarea y tiempo suficiente para explorar la nueva idea.

Mito 3: En el grupo se resuelven todas las DISCREPANCIAS

Realidad: Si el líder no está preparado para escuchar y aceptar los diferentes puntos de vista, no debe hacer uso del proceso de decisión en grupo, porque las diferencias podrán ser ampliadas o profundizadas.

¿Cómo podemos entonces profundizar en el entendimiento de los mitos, transformándolos en ideales a ser alcanzados?

¿Hasta qué punto nuestros valores, creencias y necesidades personales, están insertas en los "mitos" que las personas y las sociedades construyen?

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 de los procesos envueltos 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.

2.2.1.2. Cohesión de los grupos y su desempeño

La cohesión del grupo o solidaridad, constituye un indicador importante de cuánta influencia tiene el grupo en cada uno de sus miembros.

Cuanto más solidario sea un grupo (o sea, cuanto más positiva sea la actitud de un integrante respecto de su pertenencia al grupo) mayor será la posible influencia del grupo en cada uno de los integrantes.

Los integrantes difícilmente violarán las normas de un grupo al cual se sienten fuertemente unidos.

La cohesión del grupo tiende a desarrollarse de modo circular: las personas se afiliarán a grupos por cuyos miembros sienten admiración o con los cuales se identifican.

Una vez que se convierten en miembros de un grupo y aprenden a conocer y a estimar a los otros, tenderán a experimentar un sentido más estrecho de identificación con el grupo, entonces aumenta la cohesión.

La solidaridad interna del grupo crece cuando hay conflicto con individuos del exterior o con otros grupos.

Los grupos muy cohesivos a menudo muestran menos tensión, malos entendidos y hostilidad que los no cohesivos.

Por tal razón, son más productivos que los no cohesivos.

Las normas del grupo pueden estimular un alto o bajo desempeño por parte de los integrantes del grupo.

La producción de los miembros de un grupo cohesivo tiende a ser más uniforme que la de los pertenecientes a un grupo menos cohesivo.

En otras palabras, en los grupos cohesivos la productividad individual se mantendrá dentro de límites estrechos.

Los grupos de poca cohesión presentarán una variabilidad mucho más amplia de producción entre sus miembros.

Una manera de aumentar la solidaridad del grupo es dar a sus integrantes mayor opción en la selección de sus compañeros.

2.2.1.3. Solución de problemas en grupo

Todo grupo aporta ventajas y desventajas a la tarea de solución de problemas.

También aporta algunos factores que según las destrezas de sus miembros y su líder, pueden ser ventajas o desventajas.

CAPITULO 3

EL ASESOR GRUPAL

El papel del Asesor Grupal es relevante para el desarrollo y la consolidación de los equipos de trabajo, pues transfiere metodología, coordina el funcionamiento interno del grupo, apoya los procesos de identificación de dificultades colectivas, colabora con las priorizaciones de las actuaciones, aporta información, conocimiento y experiencia. A su vez, moviliza los conocimientos existentes en el grupo, facilita el intercambio de ideas y las alternativas de solución e introduce reglas de comunicación adecuada para fortalecer al Núcleo.

Es el responsable de hacer desarrollar y progresar al Núcleo hacia sus objetivos.

En tal sentido deberá:

- Organizar
- Planificar
- Coordinar
- Recomendar y
- Controlar

3.1 ROLES DEL ASESOR

Tres roles fundamentales le competen al asesor de un Núcleo:

A. El de Asesor propiamente dicho

- Transmitir los conocimientos e informaciones relacionados con situaciones específicas, cuando responde a las preguntas que los integrantes le

formulan, haciendo valer su visión como profesional externo y brindando su opinión desde una perspectiva empresarial

- Entregar en tiempo y forma los documentos elaborados a los NES
- Reflejar la realidad del funcionamiento del NES
- Organizar el funcionamiento del grupo apoyando la elaboración de sus políticas y normas de funcionamiento, así como elaborar las convocatorias y orden del día de las reuniones de trabajo
- Apoyar al NES a identificar sus necesidades así como a priorizarlas (árbol de problemas, árbol de soluciones)
- Colaborar para que el NES alcance los objetivos trazados
- Apoyar al grupo a elaborar un plan operativo y su presupuesto
- Elaborar y/o participar en la elaboración de informes y documentos, controlar su entrega en tiempo e informar al coordinador institucional sobre los contratiempos
- Apoyar al NES o al empresario responsable a desarrollar estrategias para incrementar el número de integrantes del mismo
- Visitar a las empresas de los participantes del NES para emprender la problemática individual
- Identificar las fuentes de información, consultores y otros, para cubrir las necesidades del NES así como asesorar al NES en temas ad hoc
- Brindar el apoyo para que se genere un sentimiento de pertenencia al NES
- Aportar ideas para favorecer y potenciar la marcha del Núcleo

B. El de moderador del grupo

- Posibilitar el impulso propio del grupo:
 - movilizar los conocimientos de que disponen los participantes a través de la formulación de preguntas o trabajos grupales
 - facilitar el intercambio de informaciones y la solución de conflictos en el curso de los debates

- introducir las reglas y las técnicas de aprendizaje mutuo para las sesiones grupales y el trabajo en subgrupos
- Dirigir las discusiones:
 - evitar valoraciones del tipo “correcto” o “falso”
 - adoptar una actitud cuestionadora y no una actitud pretenciosa
 - preparar exposiciones visualizadas
 - impulsar y estructurar el contenido del trabajo a través de tareas claras
- Regular los procesos grupales:
 - tratar todas las formas de interrupción, desviación, molestia, resistencia, protesta, duda, etc.
 - tratar que los integrantes del NES tomen conciencia de su propia conducta de modo de conducir mejor las molestias y los conflictos
 - tratar eventuales conflictos dentro del grupo
 - buscar poner de manifiesto los conflictos latentes para luego tratarlos
 - integrar a personas marginadas a través de una cuidadosa mediación

C. El de motivador del Equipo

Es la persona que inicia e impulsa el trabajo en grupo, que guía la atención e intereses de los integrantes del NES, y que siempre debe intentar influir positivamente la atmósfera grupal. A su vez, es quien moviliza las energías creativas dentro del grupo, es quien da reconocimiento a las actitudes y las acciones de los integrantes del NES. Por último, es quien estimula a los participantes a practicar la retroalimentación productiva y quien les hace ver la riqueza de la interacción grupal.

3.2. EFICACIA DE LAS REUNIONES

Es importante medir la eficacia de las reuniones a través de los siguientes índices:

- El grado de logro de los objetivos seguidos (ejemplo: el número de problemas tratados y resueltos en relación a la agenda aprobada)
- La calidad de las decisiones tomadas por los participantes (decisiones relevantes o no para el NES tanto a nivel de acciones como de factores que apoyen la cohesión grupal)
- El grado de satisfacción de los participantes

| FACTORES DE EFICIENCIA | | ACCIONES DEL ASESOR GRUPAL P:: Planifica - A: Anima L: realiza el Lanzamiento - S: realiza el Seguimiento |
|--|--|---|
| I N S U M O S | PARTICIPANTES ◆ INFORMACIONES ◆ RECURSOS MATERIALES | ■ APRENDER A CONOCERLOS (P) ■ CONVOCARLOS (P) ■ DEFINIR LAS INFORMACIONES REQUERIDAS (P) ■ DEFINIR LUGAR Y CONDICIONES (P) ■ DEFINIR MATERIALES Y EQUIPAMIENTO (P) ■ ASEGURARSE DE DISPONIBILIDAD (P) |
| | ◆ ORIENTACIÓN ◆ OBJETIVOS <hr style="border: 1px solid blue;"/> ◆ MÉTODO <hr style="border: 1px solid blue;"/> ◆ CALIDAD ◆ EXPRESIÓN ◆ ESCUCHA <hr style="border: 1px solid blue;"/> ◆ CLIMA ◆ MOTIVACIÓN <hr style="border: 1px solid blue;"/> ◆ COLABORACIÓN | ■ DEFINIR (P) ■ HACER APROBAR (L) ■ EVALUAR, CONTROLAR (A) ■ DEFINIR (P) ■ HACER APROBAR (L) ■ EVALUAR, CONTROLAR (A) ■ ORIENTAR (A) ■ FACILITAR / APOYAR (A) ■ CONTROLAR (A) ■ RITO DE ENCUENTRO (L) ■ PROMOCIÓN DEL OBJETIVO DE LA REUNIÓN (L) ■ ESTIMULAR (A) ■ ORIENTAR (A) ■ FACILITAR (A) ■ CONTROLAR (A) |
| R E S U L T A D O S | ◆ PUESTA EN MARCHA DE LAS DECISIONES GRUPALES | ■ PLAN DE PLANIFICACIÓN OPERACIONAL (S) ■ SEGUIMIENTO DEL PLAN (S) |

3.3. CÓMO GESTIONAR UNA REUNIÓN

El proceso de gestión presentado en el Manual está constituido por 4 fases:

- La planificación de la reunión
- El lanzamiento de la reunión
- La animación de la reunión
- El seguimiento de la reunión

3.4. TIPOS DE REUNIONES Y OBJETIVOS IMPLÍCITOS

Es necesario tipificar los objetivos de las distintas reuniones o los distintos momentos de una misma reunión para focalizar y utilizar los instrumentos más convenientes en cada una de ellas para la maximización de los resultados.

Reuniones informativas

Reuniones de relevamiento de información

Reuniones de resolución de problemas

Reuniones de trabajo

Reuniones de sub-grupos

Reuniones de formación

Reuniones de negociación

Reuniones para generar ideas

3.5. METODOLOGÍA PARA LAS REUNIONES

1. Convocatoria
2. Desarrollo de las sesiones
3. Registro Documental

3.6 TÉCNICAS PARA PROMOVER EL TRABAJO PARTICIPATIVO CON GRUPOS

1. Visualización permanente
2. Participación por medio de preguntas y respuestas
3. Alternancia de sesiones plenarios y de grupo
4. Evaluación permanente
5. Atmósfera propicia para la participación

3.7. EVALUACIÓN DE LAS REUNIONES Y DE LOS NÚCLEOS EMPRESARIALES SECTORIALES

Se considera que la evaluación es un proceso que ayuda a la toma de conciencia sobre el funcionamiento, comportamientos, organización o planificación y por consiguiente se le debe otorgar gran importancia.

3.8. LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LOS NÚCLEOS EMPRESARIALES SECTORIALES

Promover el desarrollo económico y empresarial implica superar las inequidades de género. Una mirada de género en el asesoramiento grupal significa entender que los problemas de una pequeña empresa pueden tener diferente resolución según sea hombre o mujer quien deba afrontarlos, ya que las dificultades y recursos de que disponen unos y otros pueden diferir significativamente.

CAPITULO 4

METODOLOGIA DE TRABAJO

El Manual estructura este capítulo en dos secciones:

4.1 INSTRUMENTOS QUE DEBEN UTILIZARSE EN TODOS LOS NES

A fin de sentar las bases en el NES, para que al cabo del período de trabajo sus integrantes perciban la importancia de actuar en grupo como estrategia a seguir para crecer individual y grupalmente, se delinea un marco general de actuación que apunta a tres objetivos:

- Organización interna
 - Acciones conjuntas
 - Técnicas Metodológicas
 - Metaplan, Análisis de Problemas, FODA, GUT, Diagrama de Causa y efecto, Lammers, PNI.
 - Cohesión grupal
-
- Elaboración del árbol de problemas. *Herramienta: METAPLAN. Técnica: Diagrama de Causa y Efecto*

1 Determinación de objetivos

- Elaboración del árbol de soluciones (interrelaciones, causas y efectos que surgen invirtiendo el árbol de problemas) y determinación de objetivos. *Herramienta: METAPLAN. Técnica: Diagrama de Causa y Efecto*

2 Plan de acción, control y retroalimentación

- *Herramienta: METAPLAN . Técnica: Método Lammers, P.N.I., Evaluaciones durante y al final del proceso*

Aquí se consideran los posibles caminos de acción: las ventajas, desventajas y puntos a tener en cuenta en cada alternativa; se selecciona una alternativa y se elabora el plan de acción y su seguimiento. Además, se realiza la evaluación de resultados durante y al final del proceso.

4.1.3 Cohesión grupal

Lograr desarrollar y consolidar los elementos subjetivos considerados básicos para el desarrollo, el éxito y la permanencia de las agrupaciones.

- El asesor debe buscar conocer a cada uno de los integrantes y el potencial del grupo en el menor tiempo posible
- En el trabajo con el NES debe apuntar a ir generando características clave a nivel de las relaciones personales que están en la base para el desarrollo de los compromisos y acciones presentes y futuras del NES

Así, el asesor deberá diagnosticar al principio y luego realizar un seguimiento de la evolución del grado de CONOCIMIENTO, MOTIVACIÓN, CONFIANZA, INTEGRACIÓN y COHESIÓN que existe en el grupo para poder actuar fortaleciéndolas.

4.2 TÉCNICAS DE USO DISCRECIONAL

En todos los casos, conviene buscar aplicaciones lo más sencillas posibles para que los integrantes del NES conozcan los métodos y visualicen sus posibles aplicaciones para que los incorporen como herramientas de trabajo permanente, en el grupo y a nivel de cada empresa individual:

- Debate dirigido o discusión guiada
- Phillips 66
- El Método del Caso
- Tormenta de Ideas
- Juegos para favorecer la dinámica de los grupos

CAPITULO 5

HACIA UNA CULTURA DE COOPERACION EMPRESARIAL

El Manual para el Asesor, incorpora conceptos, metodología e instrumentos para generar ámbitos de relaciones ínter empresariales fundadas sobre la reciprocidad de ventajas, la concertación sistemática y la búsqueda en común de procesos de desarrollo.

Algunos rasgos relevantes:

- La cooperación responde a objetivos de acuerdo a los integrantes que la componen
- La cooperación presenta múltiples formas y cubre prácticas muy variadas que van más allá de la simple concertación
- La cooperación implica un compromiso estable y perdurable en el tiempo o durante el tiempo preestablecido
- Las empresas buscan un beneficio en común
- Las empresas desarrollan acciones más estrechas, en base al respecto de normas establecidas
- La cooperación está ligada normalmente a aspectos económicos, comerciales, tecnológicos y/o de información

5.1 MOTIVOS PARA GENERAR ACUERDOS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

1. Motivos internos
2. Motivos competitivos
3. Motivos estratégicos

5.2 MODALIDADES DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

5.2.1 Según la forma que adopten y el ámbito al que se refieren:

- **COOPERACIÓN FINANCIERA**
 1. Empresa CONJUNTA (Joint-venture o Alianza Estratégica)
 2. Adquisición APALANCADA

- **COOPERACIÓN COMERCIAL**
 1. FRANQUICIA
 2. REPRESENTACION O VENTAS
 3. CONSORCIOS PARA LA COMERCIALIZACION

- **GRUPO DE EXPORTADORES, CONSORCIOS DE EXPORTACION**
 4. "ANTENA COLECTIVA"
 5. CLUB DE EMPRESAS

- **COOPERACIÓN TECNOLÓGICA PRODUCTIVA**
 1. LICENCIA DE PATENTES Y MARCAS
 2. CONTRATOS DE ASISTENCIA TÉCNICA
 3. SUBCONTRATACIÓN
 4. TERCERIZACIÓN

5.2.2 Según las características de los socios

- **COOPERACIÓN COMPETITIVA**

Basada en relaciones empresariales horizontales

- **COOPERACION COMPLEMENTARIA**

Basada en relaciones empresariales verticales

A modo de aporte metodológico, se incorporan los siguientes aspectos:

- Diez principios básicos para la redacción de un acuerdo de cooperación
- Modelos de organización y de gestión de la cooperación
- Causas de conflicto o de fracaso en un acuerdo de cooperación
- Recomendaciones para asegurar el éxito de la cooperación

A. Recomendaciones en el momento de constituir el acuerdo de cooperación:

- A.1. Estrategias
- A.2. Operativas

B. Recomendaciones en el funcionamiento del acuerdo de cooperación.

CAPITULO 6

LA EXPERIENCIA DE LOS NUCLEOS EMPRESARIALES SECTORIALES DE LA RED PROPYMES

6.1 LISTADO DE NUCLEOS EMPRESARIALES SECTORIALES ASISTIDOS

| NUCLEO | SECTOR DE ACTIVIDAD | Nº INT. | MUJERES | HOMBRES | UBICACIÓN |
|--|--|---------|---------|---------|--------------------------------------|
| HOTELEROS DE ATLANTIDA | Hoteles y Hostales | 12 | 5 | 7 | Atlántida, Dpto. Canelones |
| TALLERISTAS DE "LA COSTA" | Talleres mecánicos | | | | Atlántida, Canelones |
| MUJERES, EMPRESAS ASOCIATIVAS | Rurales | 10 | 10 | | Libertad, San José |
| MUJERES, EMPRESAS ASOCIATIVAS | Rurales | 13 | 13 | | Joanicó, Dpto. de Canelones |
| MUJERES, EMPRESAS EXISTENTES | Rurales | 13 | 13 | | Fray Bentos, Río Negro |
| MUJERES, CREADORAS DE EMPRESAS URBANAS | Rurales | 8 | 8 | | Dpto. de Rocha |
| MUJERES, CREADORAS DE EMPRESAS URBANAS | Rurales | 16 | 16 | | Dpto. de Treinta y Tres |
| MUJERES, EMPRESAS EXISTENTES | Rurales | 20 | 20 | | Dpto. de Treinta y Tres |
| MUJERES, EMPRESAS EXISTENTES | Rurales | 8 | 8 | | Dpto. de Montevideo |
| MUJERES, EMPRESAS EXISTENTES | Rurales | 14 | 14 | | Santa Lucía, Dpto. de Canelones |
| MUJERES, CREADORAS DE EMPRESAS URBANAS | Rurales | 8 | 8 | | Dpto. de Florida |
| MUJERES, EMPRESAS EXISTENTES | Rurales | 20 | 20 | | Dpto. de Florida |
| MUJERES, EMPRESAS EXISTENTES | Rurales | 11 | 11 | | Dpto. de Salto |
| MUJERES, EMPRESAS EXISTENTES | Rurales | 9 | 9 | | Dpto. de Rocha |
| MUJERES, EMPRESAS ASOCIATIVAS | Rurales | 11 | 11 | | Punta Espinillo, Dpto. de Montevideo |
| QUINTALINDA | Hortícola | 10 | 7 | 3 | Melilla, Dpto. de Montevideo |
| SABEL XV | Institutos de Belleza | 14 | 13 | 1 | Dpto. de Montevideo |
| TITANIUM STAFF | Técnicos en Belleza | 11 | 8 | 3 | Dpto. de Montevideo |
| EMPRESAS DE INFORMATICA | Empresas de informática asociadas a ANMYPE | 6 | 2 | 4 | Dpto. de Montevideo |
| TALLERES MECANICOS | Talleres mecánicos asociados a ANMYPE | 13 | | 13 | Dpto. de Montevideo |
| LADRILLEROS | Productores de ladrillos | 11 | | 11 | Dpto. de Rivera |
| CARPINTEROS | Fabricación de muebles y carpintería de obra | 13 | | 13 | Dpto. de Rivera |

| NUCLEO | SECTOR DE ACTIVIDAD | Nº INT. | MUJERES | HOMBRES | UBICACIÓN |
|--|--|---------|---------|---------|---------------------------------|
| ASOCIACION DE PADRES DE DISCAPACITADOS DE RIVERA | Graja y enseñanza de oficios | 8 | 5 | 3 | Dpto. de Rivera |
| INDUSTRIALES GRAFICOS | Imprentas asociadas a la Asociación de Industriales Gráficos del Uruguay | 10 | | 10 | Dpto. de Montevideo |
| PRODUCTORES DE QUESO ARTESANAL DE COLONIA SUIZA | Productores de queso artesanal | 8 | | 8 | Colonia Suiza, Dpto. de Colonia |
| GRUPO INCUBADORA DE BASE TECNOLÓGICA | Químicos y empresas afines a la industria química | 15 | 1 | 14 | Dpto. de Montevideo |
| TURISMO RURAL | Empresas de turismo rural | 18 | 8 | 10 | San Carlos, Dpto. de Maldonado |
| CAMARA DE TURISMO DE PAYSANDU | Hoteles, restaurantes, agencias de viaje, turismo rural, etc. | 27 | 13 | 14 | Dpto. de Paysandú |
| CARPINTERIA DE ALUMINIO | Fabricación de cerramientos de aluminio | 8 | | 8 | Dpto. de Paysandú |
| COOPERATIVA LITORAL DE TURISMO | Empresas de servicios al turismo | 15 | 8 | 7 | Dpto. de Paysandú |
| CUIDAAS | Servicio de acompañantes en sanatorio y domicilio | 10 | 5 | 5 | Dpto. de Paysandú |
| ARTESANOS | Empresas de envasados de alimentos | 11 | 11 | | Dpto. de Paysandú |
| MILENIO - CARNICERIAS | Comercio | 10 | 2 | 8 | Montevideo |
| NESFA - FERRETERIAS | Comercio | 7 | 0 | 7 | Montevideo, La Paz - Canelones |
| ALIANZA - FERRETERIAS | Comercio | 4 | 1 | 3 | Montevideo |
| FERRETERIAS | Comercio | 8 | 1 | 7 | Montevideo |
| LAS PIEDRAS | Comercio - Servicios | 18 | 3 | 15 | Las Piedras - Canelones |
| NESPI - EL PINAR | Comercio - Servicios | 12 | 8 | 4 | El Pinar - Canelones |
| MELO | Comercio - Servicios | 7 | 3 | 4 | Melo, Cerro Largo |
| RIO BRANCO | Comercio - Servicios | 6 | 1 | 5 | Río Branco - Cerro Largo |
| FOCAL - OPTICAS | Comercio | 11 | 1 | 10 | Todo el país |
| DISEÑO DE EXPORTACIÓN | Industria y Comercio | 13 | 0 | 13 | Montevideo |
| DOLORES | Agropecuario | 10 | 3 | 7 | Dolores - Soriano |
| TURISMO - NUEVA PALMIRA | Comercio y Servicios | 15 | 5 | 10 | Nueva Palmira - Colonia |
| TRANSPORTE - FLORIDA | Servicios | 7 | 2 | 5 | Florida |

| NUCLEO | SECTOR DE ACTIVIDAD | Nº INT. | MUJERES | HOMBRES | UBICACIÓN |
|--------------------------------------|--|------------|------------|------------|---|
| COLON | Comercio | 16 | 4 | 12 | Colón - Montevideo |
| FOTOGRAFIA | Industria y Comercio | 13 | 6 | 7 | Montevideo |
| PANADERIAS | Industria y Comercio | 10 | 4 | 6 | Montevideo |
| ESTANCIAS TURISTICAS | Servicios | 16 | 10 | 6 | Todo el país |
| TURISMO RURAL | Servicios | 12 | 6 | 6 | Durazno y Flores |
| ARTESANOS A | Artesanías | 8 | 5 | 3 | Montevideo |
| ARTESANOS B | Artesanías | 13 | 4 | 9 | Montevideo, Canelones y Tacuarembó |
| ARTESANOS C | Artesanías | 13 | 6 | 7 | Montevideo y Colonia |
| CARPINTEROS | Industria y Comercio | 10 | 1 | 9 | Montevideo |
| FARMACIAS | Comercio | 7 | 3 | 4 | Montevideo |
| PAPELERIAS | Comercio | 8 | 4 | 4 | Montevideo y Cerro Largo |
| TURISMO - PIRIAPOLIS | Comercio | 15 | 12 | 3 | Pirlápolis y Pan de Azúcar - Maldonado |
| CONSTRUCCIÓN | Construcción | 12 | 5 | 7 | Atlántida - Canelones |
| CARPINTERIAS - SORIANO | Industria y Comercio | 18 | 0 | 18 | Soriano |
| ROBLE - INMOBILIARIAS | Comercio | 24 | 8 | 16 | Montevideo |
| LA CHACRA | Comercio | 8 | 5 | 3 | Todo el país |
| BARRAQUEROS | Comercio | 7 | 0 | 7 | Montevideo |
| RED UNICA - INMOBILIARIAS | Comercio | 22 | 8 | 14 | Montevideo |
| FLORIDA | Comercio | 9 | 7 | 2 | Florida |
| PANUR | Panaderías | 19 | 1 | 18 | Montevideo |
| GRUPO 30 | Panaderías | 14 | 2 | 12 | Montevideo - Canelones |
| RENASERA | Servicio de Acompañantes | 20 | 8 | 12 | Todo el país |
| CENTRO DE NEGOCIOS DE LA MUJER (CNM) | PYMES y Profesionales (despachantes de Aduana, Comercio Exterior, Producción Hortícola, Recreación, Consultoría en Calidad, Consultora en Desarrollo Social, Comercio de Informática, Pedagoga, Abogada) | 10 | 10 | 0 | Montevideo, San José, Canelones, Florida, Durazno |
| VERA - PASTA | Fábricas de Pastas | 9 | 1 | 8 | Montevideo |
| PYME EXPORTADOR | Multisectorial industrial | 5 | 2 | 3 | Montevideo y Florida |
| TOTALES | 70 NUCLEOS | 827 | 399 | 428 | |

6.2 LISTADO DE ASESORES DE NÚCLEOS EMPRESARIALES

| <i>NOMBRE</i> | <i>PROFESION</i> |
|-----------------------------|---|
| BIANCHIMANO, Antonio | Contador Público |
| CARRAU, Alejandra | Ingeniera Agrónoma |
| COSENTINO, Anabella | Licenciada en Relaciones Internacionales |
| COUTO, Gabriela | Ingeniera Agrónoma |
| DABEZIES, Bernardo | Asistente Social |
| ESCUDERO, Jorge | Ingeniero Agrónomo |
| GABACHUTTO, Rita | Ingeniera Agrónoma |
| GARBARINO, Gerardo | Técnico en Comercio Exterior, Especialista en Calidad |
| GRÜNBERG, Carolina | Economista |
| MAESO, Antonio | Contador Público |
| PEÑA, Javier | Licenciado en Relaciones Internacionales |
| WLASIUK, Ernesto | Licenciado en Derecho |
| ZOPPOLLO, Cecilia | Consultor de Empresas |
| | |