

# Evaluación del programa

# Rafaela Emprende

Período 2015-2017



Ciudad de **Rafaela**

INTENDENCIA MUNICIPAL

## **Autoridades**

Intendente Municipal de la ciudad de Rafaela

**Arq. Luis Castellano**

Secretario de Desarrollo, Innovación y RRII

**Marcos Corach**

Subsecretaria de Economía Social y Empleo

**Mariana Allasia**

## Introducción<sup>1</sup>

### El Emprendedor y su relación con el Entorno

Francisco Albuquerque, en “El enfoque del desarrollo económico Territorial” (2014), indica que los diseñadores de políticas locales deben incorporar una atención más detenida a los temas del desarrollo económico, tecnológico y financiero, y no sólo quedarse en una agenda de temas sociales, políticos o institucionales. A veces se olvida que sin una generación de excedente económico en la esfera o dimensión del desarrollo económico, no es posible atender adecuadamente a los requerimientos de las restantes dimensiones del desarrollo social, humano, institucional, cultural y político.

El Desarrollo Económico Territorial tiene como objetivo específico lograr sustentar la capacidad productiva local para generar un excedente económico, empleo e ingreso que mejoren la calidad de vida de la población de un territorio. Por lo tanto, no puede desviar su agenda de atención en estos temas, confundiéndola con la del resto de las acciones requeridas por las distintas políticas de desarrollo social, humano, institucional y político. Esta frecuente confusión de las diferentes agendas o políticas del desarrollo hace que, en ocasiones, se introduzca cierta incertidumbre en torno a los diferentes términos utilizados ya que, en ocasiones, sobre todo al hablar del término más genérico de “Desarrollo Territorial”, algunos autores introducen alusiones y políticas referidas a los ámbitos social, político o institucional, quedando la agenda de lo “Económico” desdibujada o insuficientemente tratada.

El Desarrollo Económico Territorial tiene como objetivo específico lograr sustentar la capacidad productiva local para generar un excedente económico. En este sentido, resulta indispensable mencionar que la eficiencia productiva no depende tan solo de lo que ocurre al interior de la empresa. También es resultado de la dotación, orientación y calidad de las infraestructuras básicas, de la oferta de los servicios de desarrollo empresarial en su entorno territorial, y de la eficiencia alcanzada en el conjunto de relaciones y redes existentes a lo largo de la cadena productiva en la que se inserta dicha empresa. (Albuquerque, Costamagna, & Ferraro, 2008).

Esto significa que las empresas no compiten solas en los mercados, o por lo menos este análisis sería incompleto. Las empresas compiten junto al **entorno territorial** donde están radicadas. Esto es, aquellas empresas y emprendedores que se encuentren radicadas en

---

<sup>1</sup> Diego Peiretti. Secretaría de Desarrollo, Innovación y RRII de la Municipalidad de Rafaela.

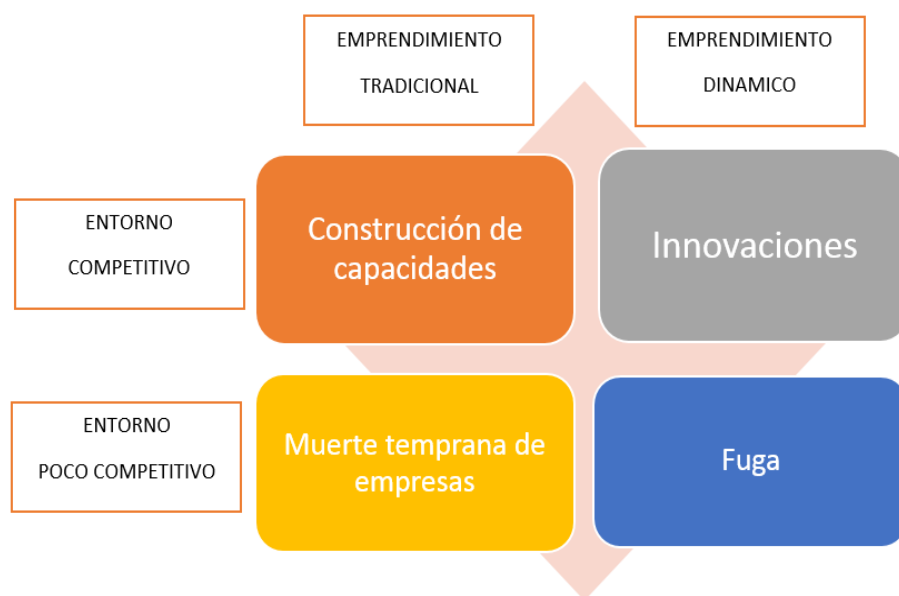
entornos territoriales innovadores y competitivos obtendrán mayores ventajas por sobre las que no lo están. El entorno competitivo colabora en la generación de mano de obra calificada, donde por ejemplo existe un fuerte sector educativo que se vincula con el productivo y trabaja atendiendo sus demandas. El sector empresario cuenta con servicios especializados de apoyo, que le permiten acceder a información estratégica para desarrollarse y crecer. Cuenta con un fuerte sector científico tecnológico que promueve la investigación y el desarrollo, y permite internalizar procesos de innovación al interior de las firmas



El logro de ventajas competitivas duraderas ya no descansa solamente en los bajos costos de la mano de obra, la abundancia de recursos naturales o los diferenciales de los tipos de cambio y tasas de interés. Estas fuentes de ventajas comparativas de carácter estáticos están siendo sustituidas o complementadas por las ventajas competitivas de carácter dinámico, basadas en la introducción constante de innovaciones tecnológicas, organizativas y de gestión, sustentadas en la incorporación de información y conocimiento y, en definitiva, en la calidad de los recursos humanos involucrados

Por todo lo expuesto es que desde el programa Rafaela Emprende creemos firmemente en las capacidades de los emprendedores para generar buenas ideas de negocios y transformarlas en emprendimientos rentables y sostenibles. Pero también creemos en los aportes fundamentales que pueden hacer los entornos en los cuales se desarrollan esos proyectos. Por este motivo es que coincidimos con el planteo de muchos autores que expresan que el emprender es un hecho netamente contextual. Esto significa que cada territorio tiene sus particularidades, su sistema institucional de apoyo, sus cultura, , sus vinculaciones entre sector público, privado y del conocimiento, su marco regulatorio, su esquema de financiamiento, su política de infraestructura, etc, que hacen que no sea lo mismo emprender en un territorio y en otro. El contexto influye de manera decisiva en el desarrollo emprendedor y por este motivo los gobiernos locales deben trabajar la temática propiciar ámbitos de articulación y diálogo con distintos actores para conformar un ecosistema emprendedor sólido que asista en forma eficiente a aquellas personas que decidan emprender.

A partir de los aprendizajes identificados a lo largo de estos años de coordinación de Rafaela Emprende, sumado a la lectura de diversos autores expertos y a trabajos de investigación de alumnos de la Maestría en Desarrollo Territorial de U.T.N. Rafaela, nos animamos a plantear una aproximación (con el ánimo de generar un debate) respecto a las vinculación entre los emprendedores y su entorno, relación que se intenta graficar a través de la siguiente matriz:



Fuente: elaboración propia

Emprendimiento dinámico en entornos competitivos **INNOVACIONES.** Es de suponer que emprendimientos de sectores dinámicos, como pueden ser nuevas tecnologías, desarrollos 3D, energías renovables, etc, encuentren mayores posibilidades de expansión en territorios que ofrecen una plataforma de servicios acordes a su desarrollo. De acuerdo a distintas bibliografías, algunas de ellas citadas en el presente estudio, estos entornos competitivos son los que cuentan con instituciones de I+D+i que generan conocimiento a partir de las demandas locales, construyen información específicas de interés para empresarios y emprendedores, cuentan con servicios empresariales, infraestructura para desarrollo de emprendimientos, buena articulación entre sector público y privado, presencia de universidades que ofrecen recursos humanos formados que estudian o han estudiado carreras estratégicas, que tienen un sistema productivo dinámico conformado por pymes que se articulan. Podríamos indicar que estas interacciones entre emprendimientos dinámicos y entornos competitivos, son las generadoras de más valor agregado en el territorio, lo que significa generación de nuevos puestos de trabajo mayor excedente económico.

Emprendimiento tradicional en entornos competitivos **CONSTRUCCION DE CAPACIDADES.** En estos casos, en entorno institucional de apoyo puede dotar de nuevas capacidades a los emprendedores, asistiéndolos en la generación de una propuesta de valor diferenciada. En estos casos el conjunto de instituciones públicas, privadas y del conocimiento que confirman el ecosistema emprendedor local, pueden asistir al emprendedor diferentes aspecto que busquen aumentar sus niveles de competitividad: diferenciación del producto o servicio ofrecido, ya sea a partir de nuevos métodos de producción más eficientes y/o sustentables, incorporando nuevos diseños, ofreciendo servicios anexos novedosos, implementando nuevos canales de comercialización, generando métodos de comunicación innovadores con los clientes etc.

Emprendimiento dinámico en entorno poco competitivo **FUGA.** Es altamente probable que aquellos emprendimientos dinámicos, vinculados a sectores ya mencionados con anterioridad enfrenten muchas dificultades a la hora de radicarse en territorios que no le ofrecen condiciones para poder nacer y expandirse. Los emprendedores buscan a la hora de radicar sus emprendimientos territorios competitivos que le brinden una serie de elementos, dentro de los cuales podríamos mencionar: recursos humanos formados, posibilidades de incubación, gestión para el acceso al financiamiento, vinculación con universidades, infraestructura acorde, sistema productivo diverso y dinámico, sistema fiscal favorable, marco regulatorio y jurídico adecuado.

Emprendimiento tradicional en entornos poco competitivos **ESCASAS POSIBILIDADES DE NACIMIENTO / CONSOLIDACIÓN.** Podríamos describir un entorno poco competitivo como aquel en donde existen escasas instituciones ligadas al sector productivo, (cámaras empresarias, universidades, instituciones de investigación), y gobiernos locales con gestiones tradicionales vinculadas a ofrecer a la comunidad servicios básicos, Estos gobiernos no contemplan en sus agendas el diseño de políticas de desarrollo económico local, y esta situación puede darse por desconocimiento o bien por no contar con recursos humanos formados y suficientes para poner en marcha estas estrategias.

### Análisis de las condiciones para emprender en Rafaela.

Tal cual se ha indicado, las empresas y emprendedores no compiten solos en los mercados, sino que lo hacen junto al entorno territorial donde están radicadas. Rafaela Emprende, desde el nivel meso de la competitividad sistémica, ha trabajado la asistencia a emprendedores brindando servicios especializados de apoyo a través de su red de instituciones públicas, privadas y del conocimiento. Estas acciones permiten dotar de nuevas herramientas y capacidades a los emprendedores, que se traduce en mejores niveles de competitividad, tal cual lo demuestran los resultados de un nuevo trabajo de evaluación.

Todo trabajo en red requiere de una coordinación que planifique y ordene las acciones. En este sentido, ha sido muy importante el liderazgo del gobierno local, actuando como facilitador del proyecto, convocando y propiciando ámbitos de diálogo, diagramando planes de acción de manera consensuada con los actores locales.

El desarrollo emprendedor en la ciudad de Rafaela ha sido objeto de estudio por parte de la Maestría en Desarrollo Territorial y del Instituto de Investigación PRAXIS (ambos espacios académicos de UTN Rafaela). Desde la Maestría, se han escrito las primeras tesis analizando acciones del programa y reflexionando junto a los actores locales los impactos de las mismas. A partir de estas reflexiones, se han redefinido ejes de trabajo, diseñados en ámbitos participativos, junto a los actores del territorio.

A partir del año 2016 el Rafaela es una de las 30 ciudades seleccionadas para formar parte del programa "Ciudades para Emprender", del Ministerio de la Producción de Gobierno Nacional. Este programa tiene como principal objetivo fortalecer y desarrollar ecosistemas emprendedores en distintas ciudades de la Argentina, a través de un plan de trabajo articulado con actores locales de los sectores público, privado y de la sociedad civil. En este marco se han podido articular acciones específicas, como capacitaciones a emprendedores y estudiantes a través del programa Academia Argentina Emprende, formaciones para actores del ecosistema emprendedor de la ciudad, coordinación de para charlas y conferencias en el marco de Rafaela Inspira, asistencia para mejorar la comunicación de Rafaela Emprende. También se llevaron adelante talleres de sensibilización con alumnos de nivel secundario, y eventos específicos en la Semana Global del Emprendedor.



Es importante destacar que en el marco de este acuerdo entre Ministerio de la Producción y Municipalidad de Rafaela, se llevó adelante un trabajo de investigación junto con el equipo de investigadores de PRODEM de la Universidad Nacional General Sarmiento, que arrojó importantes resultados. Este estudio pretendía analizar diferentes variables que inciden en el desarrollo emprendedor de un territorio, en este caso de las 30 ciudades seleccionadas por el gobierno nacional en el marco de “Ciudades para Emprender”, dentro de las cuales se encuentra Rafaela.

Para llevar adelante esta evaluación en nuestra ciudad, la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y RRII seleccionó y encuestó a más de 70 personas e instituciones de la ciudad: emprendedores con ideas proyectos, fundadores de empresas nacientes (menos de 3 años), fundadores de empresas jóvenes (entre 3 y 15 años), hijos de empresarios, representantes de ámbitos educativos, asociaciones empresarias, ámbito financiero, profesionales, etc.

La información recabada fue analizada y procesada por el equipo de investigadores de Prodem, quienes generaron informes para cada ciudad, donde se detalla un interesante diagnóstico de las condiciones de partida y se describen conceptos importantes y que deben ser tenidos en cuenta a la hora de diseñar políticas de desarrollo emprendedor. A partir de este estudio se han generado los primeros resultados que intentan ofrecer algunas respuestas sobre cuáles son las condiciones y los desafíos de cara al futuro que para que Rafaela sea un territorio diferencial en términos de emprendedurismo.

En este sentido se describen a continuación algunos de los principales resultados del “Estudio diagnóstico de las condiciones de partida del programa Ciudades para Emprender”, publicado a principios de 2017. En primer lugar, la **existencia de una masa crítica significativa de emprendedores y de empresas jóvenes**, se transforma en la mayor fortaleza de Rafaela. Es decir que encontramos en el territorio empresas jóvenes, dinámicas y visibles, con potencial de crecimiento. Consecutivamente, se reconoce en la ciudad un **apoyo institucional local**, como punto fuerte y complementario del anterior, tanto para crear empresas como para ayudarlas en su crecimiento.

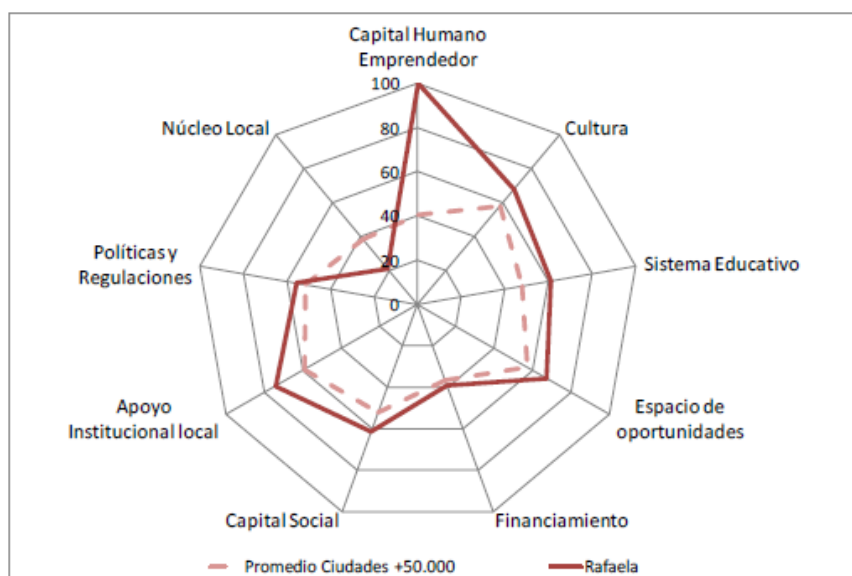
Asimismo, estas dimensiones de capital humano emprendedor y de apoyo institucional, encuentran su correlato en los aspectos culturales, en el sistema educativo, el espacio de oportunidades, el capital social y las políticas y regulaciones locales; destacándose:

- el **reconocimiento social** de los emprendedores y de los empresarios de la ciudad; y el fomento a la cultura emprendedora a través de la difusión y cobertura de empresas jóvenes y emprendimientos; y la realización de jornadas de sensibilización y difusión.
- la **incorporación de materias e iniciativas en el nivel terciario y universitario** de las casas de estudio de la ciudad, que contribuyen y alientan al desarrollo de capacidades emprendedoras en los estudiantes, es otro de los aspectos favorables detectados.
- el **rol de los dinamizadores locales de oportunidades**, que abarca a las instituciones de ciencia y tecnología (como generadoras de conocimiento aprovechable por emprendedoras y empresas) y a las empresas locales existentes y sus cadenas de valor (como potenciales creadoras de demanda). Estos puntos podrían ser trabajados y explotados en mayor medida a favor de los emprendedores y empresas jóvenes locales.
- la presencia y sostenimiento en la **agenda pública del municipio** de generar e implementar **instancias de apoyo** a emprendedores con potencial y a las pymes jóvenes.

A su vez, la política pública local de desarrollo emprendedor encuentra ciertas debilidades, que se traducen en desafíos y oportunidades para Rafaela Emprende, de cara al 2018

- Fortalecer al núcleo dinamizador local, buscando integrar empresarios y emprendedores a las mesas de trabajo, reforzando el equipo del agente vinculante y desarrollando redes de contacto que permitan potenciar la labor.
- Desarrollar una oferta de financiamiento apropiada: profundizar el acceso al financiamiento de proyectos, acercando y facilitando el acercamiento con agentes inversores; propiciar la vinculación con programas locales o provinciales de financiamiento.
- Incrementar la cobertura de alumnos que son alcanzados por temas relacionados al desarrollo emprendedor; generar estrategias de abordaje en los otros niveles educativos.
- Generar un marco de regulación normativo apropiado, que inste a la creación y al crecimiento de las empresas jóvenes y de reciente creación.
- Fomentar la apertura de emprendedores locales para relacionarse y buscar apoyo en emprendedores y empresarios extralocales; profundizar lazos y redes desde la colaboración y la cooperación a nivel local.

En el siguiente gráfico “Condiciones Sistémicas para el surgimiento de nuevas empresas dinámicas”, se observan cada uno de los puntos descriptos. Es importante destacar que la traza discontinua es el promedio de las demás ciudades que forman parte del programa y que tienen mas de 50.000 habitantes. La traza continua representa los resultados de la ciudad de Rafaela. En la mayoría de las variables analizadas se observa una mejor performance del ecosistema de nuestra ciudad, resultado que en principio se podría justificar a partir de la trayectoria de la ciudad y sus instituciones sosteniendo y dando continuidad a las acciones de desarrollo emprendedor



Por último, queda el desafío de seguir propiciando y/o participando de ámbitos de investigación que aporten nuevos conocimientos al territorio, conocimiento que los actores locales deberán analizar, debatir y traducir en nuevas acciones generando ciclos de investigación – acción que permitan mejorar las intervenciones.

## **Evaluación de los emprendedores que participaron de Rafaela Emprende durante las ediciones 2015 – 2016 y 2017.**

A continuación se presentan los principales resultados de un trabajo de evaluación que busca determinar impactos de las acciones llevadas adelante en el marco de Rafaela Emprende, en el conjunto de emprendedores que participaron de las ediciones 2015, 2016 y 2017. Este análisis busca dar continuidad a las evaluaciones realizadas en el marco del programa, e intenta consolidar la una cultura de trabajo que tiene en la evaluación para la acción un eje fundamental.

Los resultados que se describen a continuación se transformarán en insumos para nuevos debates y desafío por parte de los actores que participan de esta política de apoyo en el territorio

### **Evaluación Programa Rafaela Emprende: período 2015-2017**

#### **Ficha Técnica**

Período de realización del presente estudio: 2015-2017

**Criterios de selección:** se han encuestado aquellos emprendedores que, habiéndose inscripto al programa, tuvieron una activa participación en las actividades planteadas, (al menos el 80% de asistencia en actividades de capacitación y asistencia técnica). En este sentido, y consultando los registros, se seleccionaron **55 emprendedores** que reunían esta condición, de los **64** inscriptos al Programa.

**Cantidad de encuestas realizadas: 51.** Han quedado sin encuestar 4 emprendedores, los cuales no se han podido localizar, o bien no han manifestado interés en responder la encuesta.

#### **Método para la recolección de datos.**

Las encuestas se han realizado a través de e-mails.

#### **Equipo de Trabajo**

##### **Diseño del formulario**

- Diego Peiretti (Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales)
- Natalia Aníboli (INTI Rafaela)
- Melani Torreano (Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales)
- Carolina Vallejos (Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales)
- Pablo Costamagna (PRAXIS)

**Realización de las encuestas:**

- Carolina Vallejos
- Melani Torreano

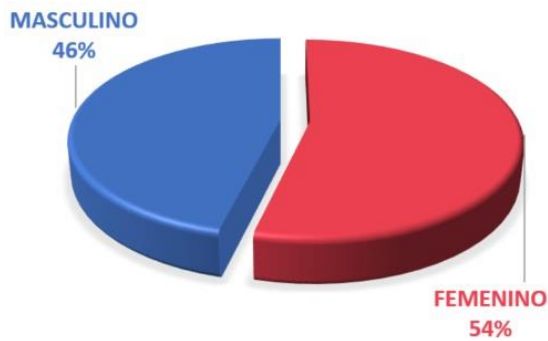
**Informe final**

- Diego Peiretti (Secretaría de Desarrollo, Innovación y RRII)
- Melani Torreano (Secretaría de Desarrollo, Innovación y RRII)
- Carolina Vallejos (Secretaría de Desarrollo, Innovación y RRII)

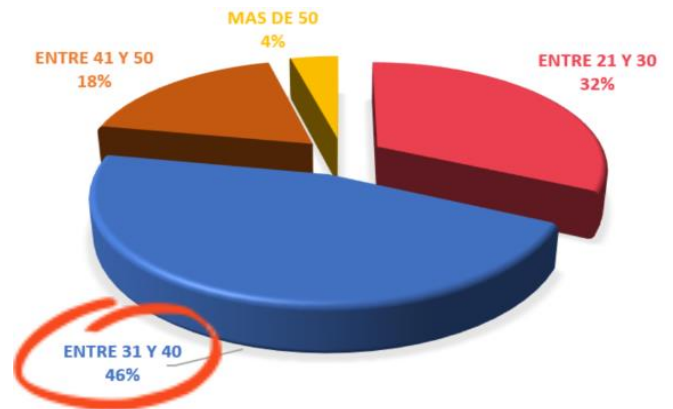
## Principales resultados del proceso de evaluación.

### I- Características de los emprendedores y emprendimientos

#### Género:



#### Edad:



#### Cantidad de personas afectadas al emprendimiento:



En cuanto a las **personas afectadas** al emprendimiento, se observa que el 53% son unipersonales, y que el 98% de los emprendimientos asistidos durante el período de análisis no superan las 3 personas. En cuanto a **género**, como períodos evaluados

anteriormente el porcentaje femenino sigue siendo mayor con un 54%. Este obedece a que Rafaela Emprende sigue manteniendo y priorizando en la selección mujeres emprendedoras entre 18 y 40 años, segmento de la población de nuestra ciudad con problemas de inserción laboral (según datos de los distintos relevamientos socioeconómicos realizados por el ICEDEL<sup>2</sup> en nuestra ciudad). Otra característica que se desprende del presente estudio, es la **edad** de los emprendedores, donde observamos que el 78% de los participantes tienen entre 21 y 40 años.

Al consultar a los emprendedores sobre el **grado de formalidad** de su emprendimiento a la hora de incorporarse al programa, un 53% indica haber iniciado Rafaela Emprende con su emprendimiento formalizado, mientras que el 47% expresa haber ingresado sin tener su emprendimiento formal. En este punto es importante destacar que Rafaela Emprende asiste a emprendimientos que ingresan al programa formales e informales, acompañando fuertemente a estos últimos hacia la formalización. En este sentido, se ha logrado a través de diversas acciones que más de la mitad de estos emprendimientos informales (54%) logren la formalización una vez transcurrido el programa.

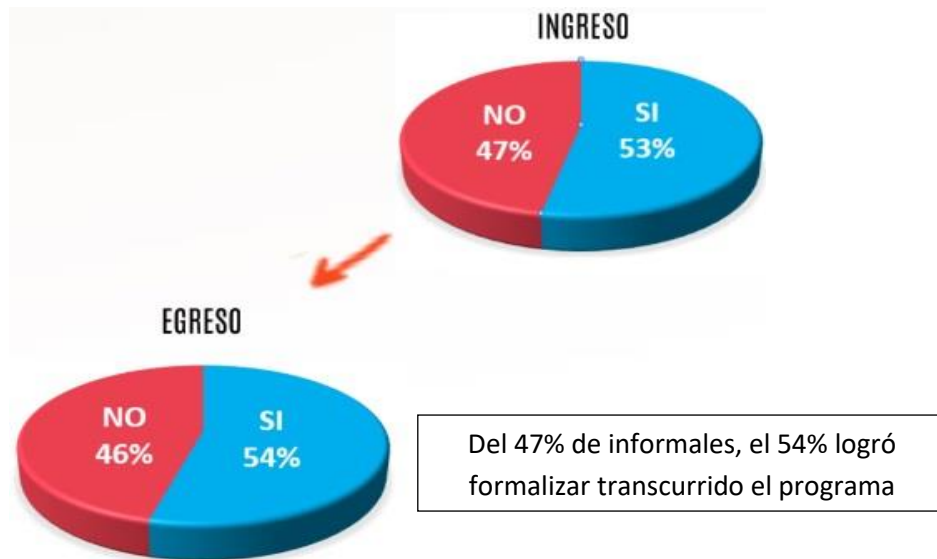
Tal cual se ha mencionado, la formalización de los mismos es el resultado de diversas acciones por parte de quienes conforman Rafaela Emprende: charlas de personal de Ventanilla Única de la Municipalidad de Rafaela, asesoría del asistente técnico en Aspectos Legales e impositivos, acompañamiento de las áreas técnicas de la Municipalidad vinculada a habilitaciones comerciales, asistencia financiera a través de Rafaela Impulsa para adaptar infraestructuras necesarias. Otros incentivos son la posibilidad de inscribirse como proveedor del estado, oportunidad de vender a grandes empresas de la ciudad que se empiezan a vincular con el programa y a desarrollar nuevos pequeños proveedores.

Además, comienzan a visualizar la posibilidad concreta de gestionar financiamiento ante nuevas fuentes, y para ello, es requisito fundamental tener formalizado su emprendimiento.

---

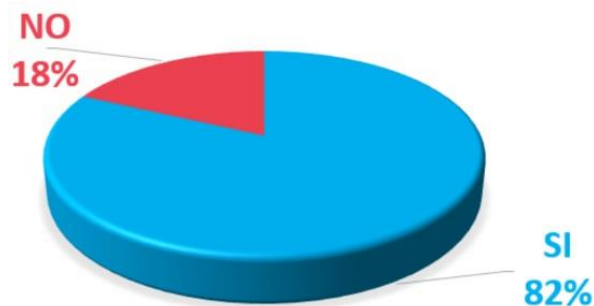
<sup>2</sup> Instituto de Capacitación y estudios para el Desarrollo Local de la Municipalidad de Rafaela.

**Grado de formalidad del emprendimiento:**



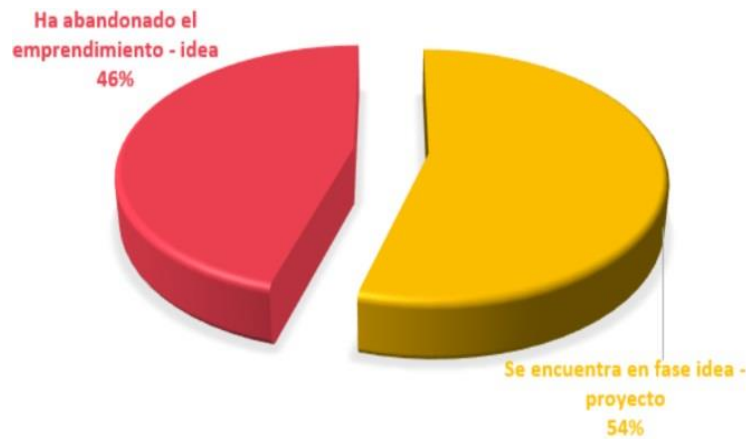
Así mismo se consultó al total de los encuestados si sus emprendimientos aún se encontraban en marcha. Allí el 82% respondió que si, (esto se transforma en un hecho relevante, que motiva a seguir trabajando en el diseño de política de apoyo a emprendedores y pequeñas empresas familiares) mientras que el 18% restante expreso no estar en marcha. Aquí se buscó profundizar en el análisis de los que respondieron negativamente con el fin de conocer los motivos por los cuales no estaban en marcha. A partir de esta indagación se obtuvo que el 54% aún se encuentra en la fase idea-proyecto mientras que el 46% restante ha abandonado el emprendimiento. Será de mucha utilidad seguir indagando y conocer los motivos o las necesidades concretas que le impiden poner en marcha el proyecto.

**Emprendimientos en marcha**



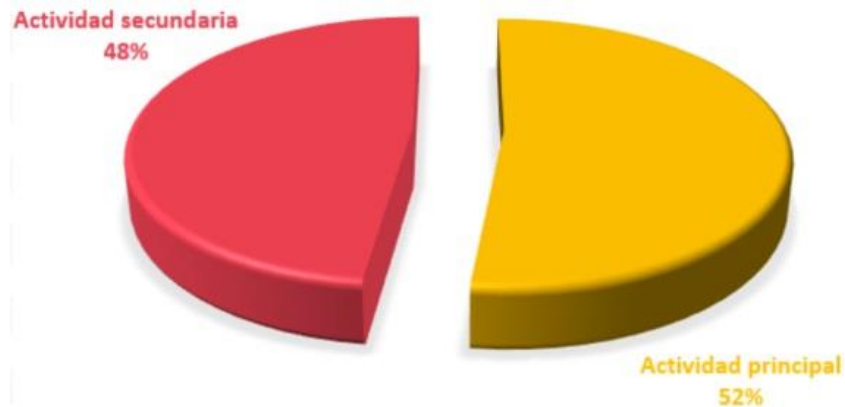


### Del 18% que no esta en marcha.....



Otro de los datos que creemos importante destacar es que de los emprendedores encuestados, el 52% indica que el emprendimiento que llevan adelante es su **actividad principal**, mientras que el 48% restante ha indicado que se trata de una actividad **secundaria**. Estos datos confirman la importancia de contar con programas de este tipo, dado que más de la mitad de los emprendedores que participan en Rafaela Emprende tienen en el emprendimiento su fuente principal de ingresos, del cual depende (en la mayoría de los casos) toda una familia. También se observa un aumento en la cantidad de emprendedores que inician sus proyectos en forma paralela a sus trabajos en relación de dependencia. Aquí hemos aprendido desde Rafaela Emprende que el tratamiento y la asistencia a este tipo de emprendedores se vuelve un tanto más compleja debido al escaso tiempo disponible, que en oportunidades no permite al emprendedor participar de manera activa de cada una de las acciones que plantea el programa. Resulta indispensable generar un acompañamiento más personalizado donde juegan un rol muy importante los tutores.

### Su emprendimiento es o será:



### **II- Evolución del emprendimiento a partir de la participación en Rafaela Emprende**

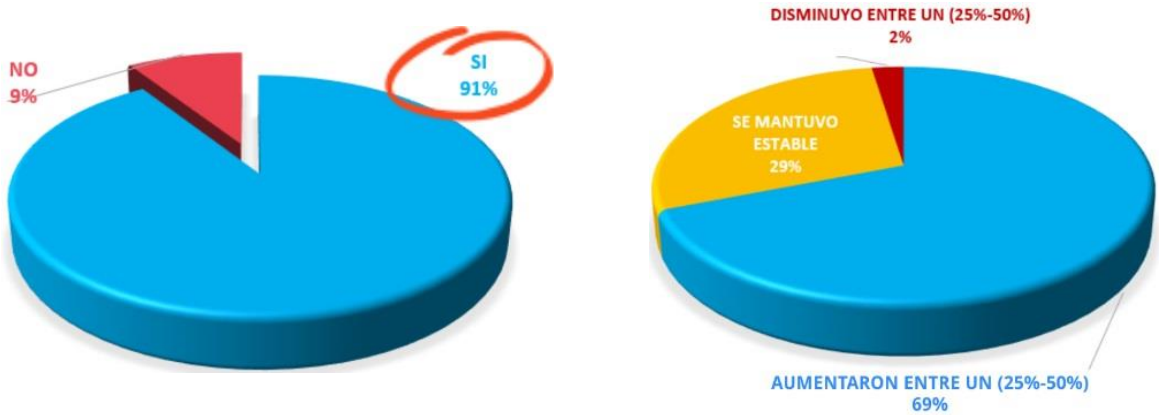
En este apartado buscamos indagar sobre los impactos al interior de los emprendimientos de las acciones desarrolladas. Las respuestas obtenidas demuestran que el Programa ha motivado a que el 82% de los emprendedores efectúe cambios en su sistema de producción, o bien en la tecnología utilizada (cambios en la forma de producir, a partir de nuevas disposiciones de maquinarias o adquisición de nuevo equipamiento, o mediante consultas con el capacitador del módulo Planificación de la producción). Lógicamente estos cambios derivan del asesoramiento de los asistentes del programa y tienen como principal objetivo mejorar la productividad.

### Cambios en el método de producción:

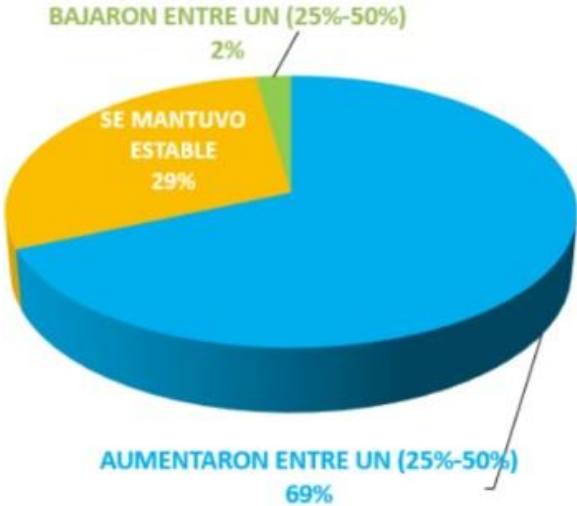


El 91% de los emprendedores entrevistados han manifestado contar con un método para calcular sus costos luego de su participación en Rafaela Emprende. Al igual que en estudios anteriores, este alto porcentaje guarda relación con uno de los principales objetivos del Programa, que es brindar herramientas de gestión a los emprendedores. Este dato tiene una valoración muy alta para la coordinación del Programa, dado que existe poca cultura del “registro” por parte de los emprendedores, que no permite determinar con certeza los costos de los productos o servicios. Rafaela emprende realiza grandes esfuerzos por revertir esta situación, lo cual este nivel de respuesta marca que las acciones han tenido buena recepción por parte de los emprendedores.

**Utiliza métodos para calcular sus costos:**



**Evolución de clientes a partir de Rafaela Emprende:**



La información que se desprende de los gráficos anteriores muestra la **evolución de las ventas** de los emprendimientos encuestados a partir de la participación en el Programa. El 69% ha manifestado una evolución de sus **ventas**. En este sentido, se destaca que el 50% expresa que este incremento se da en un porcentaje superior al 25%. Solo 1 emprendedor indica que sus ventas han retrocedido, y el resto (29%), mantuvo sus ventas estables.

Respecto a la evolución del número de **clientes** a partir de la participación en el Programa, se observa una situación similar al punto anterior. El 69% de los emprendedores manifiesta haber aumentado su cartera de clientes a partir de la participación en el Programa, y un 51% de ellos en niveles superiores al 25%. El 29% de los emprendedores consultados indicaron que el número de clientes se mantuvo estable, mientras que solo un emprendedor indicó que perdió clientes en el período en el cual participó en el Programa.

Desde Rafaela Emprende se desarrollan diversas acciones en este sentido: se ha facilitado la participación en ferias locales y regionales: Expo Rural Rafaela, Expo Sunchales, Finaco (San Vicente), Fecol (Esperanza), en rondas de negocios, se han desarrollado charlas de Marketing aplicado a emprendedores a través de un profesional docente de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales de Rafaela. Actualmente se viene desarrollando un directorio digital de emprendedores, con el fin de dar a conocer a las empresas de la ciudad el potencial de los emprendedores que forman parte del programa.

Tal cual se ha mencionado en el punto anterior, el Municipio ha propiciado la participación del Programa Rafaela Emprende y sus emprendedores en las principales exposiciones de la Región. En este sentido, de los 51 emprendedores que han respondido esta pregunta, 18 de ellos (34%) indican que han participado de alguna exposición en el período 2015–2017.

#### **Participación en ferias y exposiciones con Rafaela Emprende:**



Esta oportunidad de participar exposiciones es muy valorada por los emprendedores, quienes manifiestan obtener resultados positivos respecto a la generación de nuevos contactos vinculados a proveedores y clientes. A diferencia de períodos anteriores, en este período fueron menos los que participaron de las ferias, por lo que deberá ser un punto a analizar para próximas ediciones.

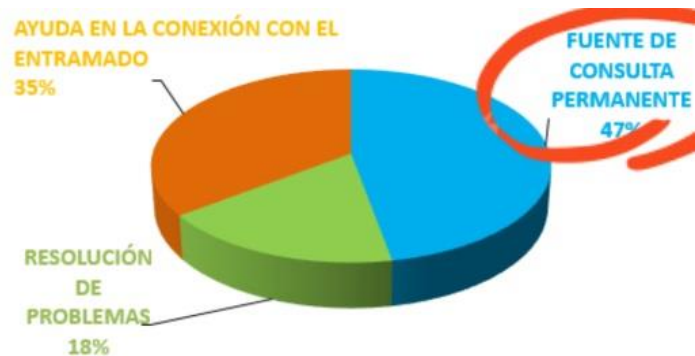
### III- Evaluación de los actores del programa por parte de los emprendedores

De los 51 emprendedores encuestados, el 70% ha manifestado la valoración máxima (muy bueno) respecto al rol desempeñado por el **tutor** dentro del Programa. El tutor representa la figura más cercana al emprendimiento, es quien genera lazos de confianza y actúa como nexo entre el emprendedor y el entorno institucional de apoyo. Por este motivo es que la calificación obtenida reviste un mayor significado. Si sumamos las valoraciones “Bueno” y “Muy bueno”, nos da como resultado el 92% de los emprendedores encuestados.

#### Valoración del rol del Tutor:

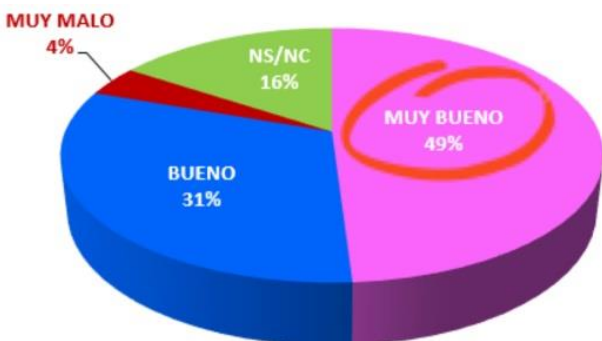


#### Elementos que destaca del Tutor:

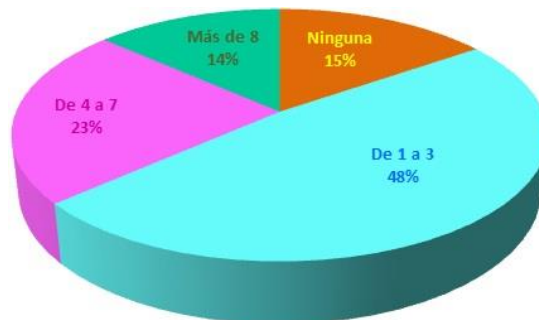


El 47% de los emprendedores encuestados ha respondido que el principal elemento o virtud que destaca del tutor es el de poder ser una fuente de consulta permanente. En segundo lugar (35% de las respuestas), mencionan la posibilidad de conectarse, a través del tutor, con el entramado institucional de apoyo. De otra manera esas conexiones no serían posibles. Y por último, también se valoró el apoyo de este actor en el apoyo para la resolución de problemas puntuales y específicos (18%).

### Valoración del rol del Asistente Técnico:



### Cantidad de reuniones con Asistentes Técnicos:

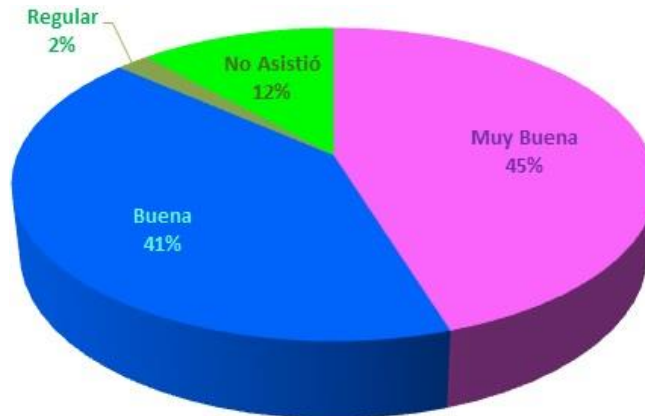


Respecto al rol del **asistente técnico**, el 49% de los encuestados expresa la valoración máxima (Muy bueno), mientras que dos emprendedores valoran como muy malo el rol de este actor, y nos obliga a quienes coordinamos el programa a indagar sobre estas respuestas. El 16% de los emprendedores no ha emitido valoración respecto a las asistencias técnicas, dado que no las ha utilizado. Esta situación se observa en el cuadro anterior, donde un 15% de los emprendedores encuestados manifestaron no haber solicitado ninguna asistencia técnica. Por el contrario, el 48% de los emprendedores indica haber tomado de 1 a 3 asistencias durante su participación en el Programa.

Es importante destacar que en este período (2015–2017) ha bajado el número de asistencias técnicas tomadas por los emprendedores. Esto obedece a la decisión de profesionalizar las tutorías, lo que permite al emprendedor resolver mayor cantidad de problemas sin tener que recurrir a los asistentes técnicos. A pesar de esto, se puede destacar que los asistentes técnicos con mayor nivel de actividad a lo largo de estas 3 ediciones fueron “Marketing y Comercialización”, “Diseño Industrial”, “Aspectos Legales e Impositivos” y “Calidad y Programación de la producción”.

En lo que respecta a las **Mentorías**, la evaluación por parte de los emprendedores es muy positiva. El 86% valora esta actividad como muy buena (45%) y buena (41%). Estos datos indican la pertinencia de llevar adelante acciones de este tipo, generando espacios de encuentro entre empresarios y emprendedores, los cuales deberán mantenerse y profundizarse.

### Valoración de las Mentorías:

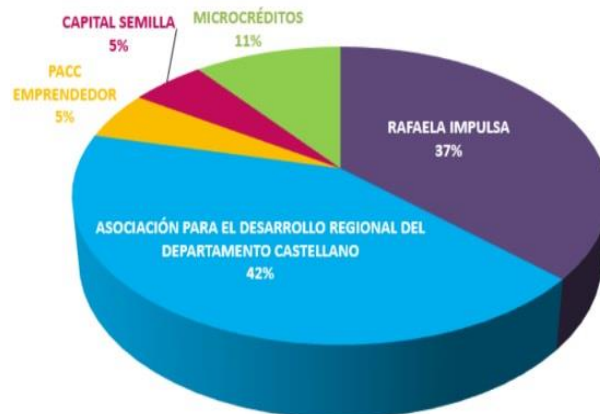


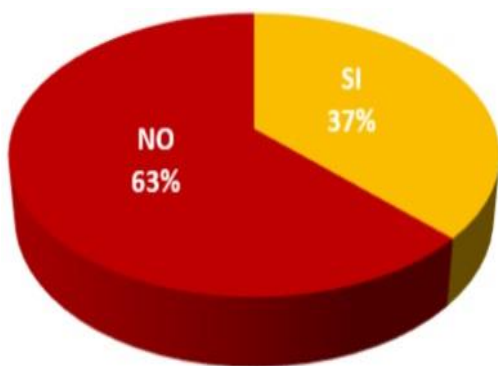
### **VI- Gestión de financiamiento**

En cuanto a **financiamiento**, el 37% de los emprendedores indica que inició gestiones para obtener algún tipo de asistencia financiera. Este porcentaje representa a un total de 19 emprendedores, donde 16 de ellos han recibido asistencia a través de dos líneas diferentes (8 Asociación para el Desarrollo Regional del Departamento Castellanos y 8 Rafaela Impulsa).

### Gestión de Financiamiento:

### Fuentes de Financiamiento:





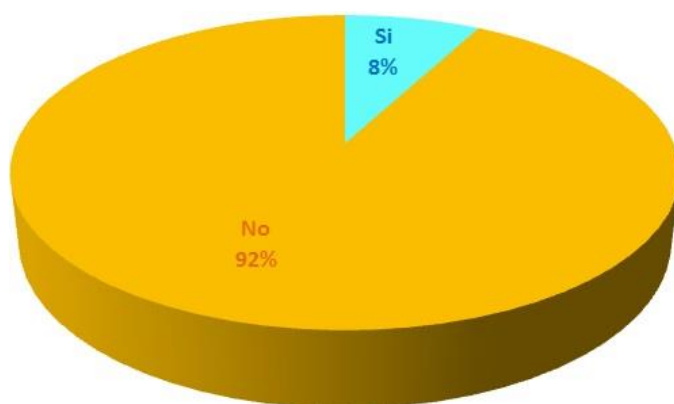
A diferencia de la evaluación del período 2013–2014, en esta etapa aparecen tres nuevas fuentes de **financiamiento**: Capital Semilla, PACC EMPRENDEDOR y Rafaela Impulsa. Estas líneas complementan a los créditos que ya venía otorgando la Asociación Regional para el Desarrollo del Departamento Castellanos.

En este apartado, es importante destacar la labor del CIE<sup>3</sup> y de la Agencia de Desarrollo de Rafaela<sup>4</sup> (ACDICAR), ámbitos que asisten a los emprendedores en la formulación, presentación y seguimiento de los proyectos.

En cuanto a niveles de **asociatividad**, de los emprendimientos consultados, el 8% indica estar asociado a alguna cámara empresaria (en su mayoría al Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región y a la Cámara de Pequeñas Industrias de la Región – CAPIR- perteneciente a la misma institución).

De los 47 emprendedores que han respondido no estar asociado a ninguna Cámara, 42 de ellos (el 87%) expresa interés en conocer los servicios de CAPIR y del Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región, con lo cual será responsabilidad de la gremial empresaria establecer comunicación con este universo de emprendedores.

### Asociación a Cámaras Empresariales:



<sup>3</sup> Centro de Información al Empresario. Oficina que funciona en la Secretaría de Desarrollo, Innovación y RRII de la Municipalidad de Rafaela. Mas información en [www.rafaela.gov.ar](http://www.rafaela.gov.ar)

<sup>4</sup> Más información en <http://acdicar.org/>



Cabe destacar que en comparación con los períodos anteriores (2013-2014) el porcentaje de emprendedores que dicen estar asociados a una cámara empresarial disminuyó significativamente (31%), por lo que será un punto importante a analizar par próximas ediciones.

Al consultar a los emprendedores sobre cuáles han sido los **principales beneficios** que les ha proporcionado el Programa, las respuestas han sido diversas. La mayoría (32%) indica que el principal beneficio está asociado a la **mejora en la organización interna de sus emprendimientos**. En segundo lugar, el 22% de las respuestas indican que los emprendedores han podido incorporar una nueva **visión de negocios**, que les permite tomar mejores decisiones. Siguen el **aumento de redes de contacto con el entorno institucional** y **acceder a líneas de financiamiento**.

Estos resultados se vinculan directamente con los objetivos del Programa. Por un lado, Rafaela Emprende tiene un fuerte componente de capacitación y asistencia técnica de profesionales de distintas universidades de la ciudad que precisamente buscan mejorar la gestión “puertas adentro” de cada uno de los emprendimientos.

En segundo lugar, se busca sacar del aislamiento a cada emprendedor que se inscribe al Programa, insertarlos en una red conformada por emprendedores e instituciones, donde se producen intercambio de información, de visiones de negocios, de transferencia de conocimiento, etc.

Es un hecho sumamente relevante observar que los emprendedores visualizan estos beneficios y le otorgan una alta valoración, dado que lo habitual es que este tipo de beneficios mas “intangibles” son poco valorados.



**Beneficios de Rafaela Emprende:**