



PREMIOS EIKON 2011

CATEGORÍA 2: Relaciones con a comunidade/RSE

TÍTULO DEL PROGRAMA: "Del Microemprendimiento a la Pyme"

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA O INSTITUCIÓN: Banco Galicia

DEPARTAMENTO O ÁREA QUE DESARROLLÓ EL PLAN: Gerencia de Responsabilidad Social Corporativa

PERSONA RESPONSABLE DEL PLAN DE COMUNICACIÓN:
Constanza Gorleri, Gerente de Responsabilidad Social Corporativa de Banco Galicia.

1) INTRODUCCIÓN

Banco Galicia y su compromiso con una gestión sustentable

Banco Galicia es el principal Banco privado de capitales nacionales del sistema financiero de la Argentina con 105 años de presencia en el país. El compromiso con una gestión sustentable nace de la convicción de que Banco Galicia sólo podrá desarrollarse de la mano de una estrategia a largo plazo que considere el ambiente y el entorno social.

En este sentido, en Banco Galicia se concibe a la Responsabilidad Social Corporativa como parte de la cultura de la empresa. Constituye un compromiso del Banco que, en tanto actor social, procura mejorar en forma sustentable las condiciones del negocio y la calidad de vida de la sociedad en su conjunto. Este modelo excede la filantropía dado que incluye el impacto de la actividad de la empresa en sus grupos de interés como una de las principales áreas a gestionar, medir y comunicar.

La Responsabilidad Social Corporativa es concebida como un concepto transversal considerando al comportamiento ético como eje de la práctica empresaria. Toda empresa influye tanto sobre el contexto como sobre sí misma, por lo que es responsabilidad del Banco conocer y trabajar sobre el impacto que genera.

Banco Galicia entiende que el fin último de la RSC es promover desde la actividad empresarial acciones y condiciones que fomenten el bien común. En este convencimiento de que la actividad empresarial debe aportar al crecimiento a la comunidad, es que busca contribuir al desarrollo del Capital Social a través de tres ejes prioritarios: Educación, Promoción Laboral y Salud, que permiten responder a las necesidades identificadas en las distintas zonas.

En relación al eje de Promoción Laboral, "Valor a tu Desarrollo", desde el Banco se considera al trabajo no sólo como fuente fundamental de sustento humano, sino como un factor que dignifica a las personas. Por eso, a través de los programas que se llevan adelante, se propone contribuir a la promoción de emprendedores y a la formación para la empleabilidad.

Estado de situación del emprendedurismo y las Pyme en Argentina¹

Los trabajadores en empleos independientes no profesionales componen un segmento ocupacional sumamente heterogéneo, en donde coexisten situaciones ocupacionales muy dispares. Este grupo constituye alrededor del 25% de la población en condiciones de trabajar.

Según los resultados del Reporte del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en 2009 para la Argentina, se puede estimar que 1 de cada 7 argentinos de entre 18 y 64 años está involucrado en algún tipo de actividad emprendedora. Además, 7 de cada 10 adultos considera que ser emprendedor es una carrera deseable.

Muchos de los emprendedores argentinos consideran que tienen las habilidades y el conocimiento necesario para comenzar un nuevo negocio y el temor al fracaso no les impide iniciar un nuevo emprendimiento. Sin embargo, los trabajadores en empleos

¹ Fuentes:

- Publicación UCA - ODSA (2010), Barómetro de la Deuda Social Argentina 2004 - 2009.
- Publicación UCA (2007), Facultad de Ciencias Sociales y Económicas - Informe de la Economía Real, Empleo y Desarrollo.
- Publicación UCA (2008), Observatorio de la Deuda Social Argentina - Serie de Documentos de trabajo.
- Reporte del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2009 para la Argentina.
- Mapa Pyme llevado adelante por la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPYME).

independientes no profesionales muestran un déficit educacional más notorio que el exhibido a nivel general. Sólo el 37% de los mismos completó los estudios secundarios, siendo esa proporción internamente heterogénea. Entre los pequeños empleadores y trabajadores por cuenta propia ese valor oscila en el orden del 43%. Esto se presenta como un problema, debido a que en los últimos años se ha incrementado de forma proporcionalmente mayor el número de emprendedores por necesidad respecto de los emprendedores por oportunidad, si bien estos siguen siendo más.

El empleo formal en la Argentina guarda una estrecha relación con el desarrollo social. Entre los 18 y 34 años, más de la mitad de los ocupados en empleos autónomos no profesionales completó la enseñanza secundaria mostrando el cambio en el perfil socioeducativo de esta categoría socio-laboral según la edad de los trabajadores. Por otra parte, el 87% de los ocupados en empleos independientes no profesionales del estrato social medio alto cuenta con nivel educativo medio.

Es de destacar que solo entre el 8 y el 9% de los trabajadores en empleos independientes, pequeños empleadores y trabajadores por cuenta propia tiene acceso a capacitación laboral. Entre los trabajadores menos educados y con menos experiencia, la inestabilidad ocupacional, la ausencia de protección social y los bajos ingresos se acrecientan marcadamente. La informalidad laboral se da dentro del contexto donde hay una lamentable combinación de los dos factores laborales principales: “la oferta” (que en estos casos suelen estar compuestos por personas que sufren severas carencias de educación formal) y limitaciones de “la demanda” (empresas pequeñas que no tienen capacidad económica, financiera, ni administrativa para cumplir con las regulaciones para la formalidad).

En Argentina, de las casi 985.000 empresas que existen, el 99% son Pyme. Éste sector creció, del 2003 a la fecha, algo más del 20% a partir de que se crearon 170.000 de estas empresas. El sector Pyme lidera el crecimiento económico, generando actualmente el 42% del PBI, el 40% del total de las ventas –contra el 20% de los años ‘90- y el 15% de las exportaciones de Argentina en el mundo.

Además de generar rentabilidad económica, estas empresas son de vital importancia desde el punto de vista del mercado laboral: no solo concentran el 70% del empleo del país, sino que resultaron además, ser menos vulnerables a las crisis del mercado externo, factor que históricamente fue muy influyente en economías como la argentina. Este hecho quedó demostrado durante la crisis financiera internacional, en el 2009, año en el que las Pymes en general retuvieron empleos y, adicionalmente, una parte del sector contrató personal.

A pesar de los datos que demuestran la gran participación de las Pyme en la economía nacional, por ejemplo concentrando el 15% de las exportaciones, continúa siendo bajo el porcentaje de nuevos negocios que trabajan con clientes en el exterior. Únicamente entre el 4% y el 15% de los emprendedores planea internacionalizarse con un 25% de sus clientes en mercados globales.

Este escenario nos indica que, el sector Pyme genera puestos de trabajo y crecimiento económico y que hay una fuerte tendencia al emprendedurismo en la Argentina, pero que pocos emprendimientos logran una formalización para lograr transformarse en Pymes. Al analizar los datos sobre la falta de capacitación y formación de gran parte de los emprendedores, consideramos que éste puede ser un motivo para que muchos emprendimientos no logren una formalización que les permita consolidar el negocio. Entendiendo que la formalización de los emprendimientos en Pyme generan un mayor crecimiento económico para el país en su conjunto y una generación de empleo, es que desde Banco Galicia buscamos apoyar a los emprendedores mediante capacitaciones y acompañamiento.

Es en el marco de este diagnóstico, que a través de los programas orientados a la Promoción Laboral, en particular el Programa “Del microemprendimiento a la Pyme”,



tenemos el objetivo de brindarles a los emprendedores herramientas que les faciliten la formación de micro y pequeñas empresas a partir de emprendimientos sustentables. A través de este programa de carácter nacional, además de buscar resultados en la lucha contra la pobreza, buscamos contribuir a reducir las disparidades territoriales en la distribución del ingreso.

Del Microemprendimiento a la Pyme: objetivos y metodología

Para abordar el gran desafío de instrumentar una estrategia de capacitación a emprendedores que fortalezca e incremente su competitividad a través de la incorporación de nuevos conceptos y aprendizajes, para que luego, este nuevo marco, los conduzca a un correcto proceso de formalización, Banco Galicia desarrollo en el año 2007 el Programa “Del Microemprendimiento a la Pyme”. Para el desarrollo este Programa, se estableció una alianza estratégica con FUNDES Argentina, quien está a cargo de llevar a cabo las capacitaciones y acompañamiento técnico. FUNDES es una organización internacional que promueve el desarrollo competitivo y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyme), buscando contribuir con la conservación y generación de empleo, la distribución mas justa de la riqueza y la creación de nuevas oportunidades en América Latina. FUNDES apoya al mejoramiento de las capacidades empresariales y su competitividad mediante programas de capacitación y consultoría, busca contribuir al mejoramiento del clima de negocios mediante el desarrollo de investigaciones y propuestas de reformas, y estimula las alianzas con socios institucionales y agencias de cooperación multilaterales.

En el marco de esta alianza, se determinó como *objetivo general* del programa, el de brindar capacitación a los emprendedores para favorecer y facilitar la formación de micro y pequeñas empresas. A su vez, se definieron los siguientes *objetivos específicos*:

- Dotar a los beneficiarios de una diversidad de competencias y habilidades personales y sociales que les permitirán desenvolverse, responsable, creativa y eficientemente en distintos emprendimientos productivos de servicios en pos de su capacitación empresarial y formalización a través de capacitaciones presenciales y virtuales.
- Brindar seguimiento y acompañamiento del emprendedor en el proceso de formalización.

En los inicios del Programa, en el 2007, se utilizó principalmente una *metodología* de capacitación virtual con un soporte de dos encuentros de capacitación presencial. En la segunda edición del programa se realizaron principalmente encuentros presenciales, siendo el soporte virtual.

A través de la metodología elegida para las capacitaciones se busca desarrollar procesos educativos, intencionados y estructurados, que tienen como finalidad que los destinatarios produzcan cambios que les permitan incrementar creatividad, conocimientos y habilidades para la formalización de empresas. En este contexto, aprendizaje es equivalente a cambio.

Las actividades de capacitación presencial son eminentemente participativas, donde el participante logra establecer una relación concreta e inmediata entre los conceptos y la problemática abordada. En este sentido los participantes serán los principales responsables de su aprendizaje.

Ésta metodología motiva el intercambio de experiencias a través de “diálogos”, cuyo principio básico está en analizar problemas concretos de los participantes



(emprendedores) para generar planes de acción específicos. Desde el punto de vista metodológico, esta propuesta de diálogos usualmente son de gran utilidad para el grupo.

Etapas

I. Convocatoria e inscripción:

La convocatoria se realiza a través de una campaña de difusión en los siguientes canales:

- Avisos en medios nacionales y locales.
- Banners online.
- Prensa.
- Mailing a clientes del Banco, y a organizaciones e instituciones relacionadas con el emprendedurismo y las Pyme.
- Newsletters a clientes del Banco.
- Comunicación interna: en sucursales y mediante la intranet de Banco Galicia para que todos los oficiales que tienen contacto con clientes puedan difundir la iniciativa.

La inscripción es totalmente gratuita y se realiza mediante un formulario online en el sitio web de Banco Galicia. En este portal se encuentran diversas secciones con explicación del Programa, los beneficios y demás contenidos de los talleres de capacitación. Es necesario loguearse para acceder a las fichas y completar toda la información sobre su emprendimiento.

El formulario contiene preguntas que se manejarán con un alto grado de confiabilidad y reserva. Los responsables del Programa realizan una evaluación de la ficha de inscripción para ir delineando el perfil de los emprendedores inscriptos y así monitorear si es necesario realizar algún ajuste en el programa. También a partir de las inscripciones se empieza a determinar la localización geográfica de los emprendimientos e indicadores que posibiliten la toma de decisiones sobre el avance de la convocatoria.

II. Entrega de la Guía de Orientación:

Todos los inscriptos al Programa reciben previo a la capacitación una Guía de Orientación a emprendedores que le permitirá ir tomando contacto con los contenidos que se desarrollan con mayor profundidad durante los talleres.

El propósito de esta Guía, diseñada por especialistas para este Programa, es acompañar en el desarrollo a aquellos emprendedores que no sólo supieron mantener su negocio y subsistir en el tiempo, sino que también pudieron crecer y hacerse sustentables.

III. Capacitación virtual y semi-presencial intensiva:

Se centra en los siguientes temas relacionados con la estrategia de crecimiento: el financiamiento, la administración, el marco legal e impositivo, entre otros. Durante este proceso se hace especial hincapié en la planificación a mediano y largo plazo, y se desarrollarán todos los aspectos que fueron tratados en la guía.

La capacitación consta de dos etapas:

a. Etapa I: se realizan talleres presenciales de capacitación en temas referidos al manejo de su emprendimiento: Planificación Estratégica, Contabilidad y Finanzas, Comercial, Atención al Cliente y Aspectos Impositivos y Legales.

En el transcurso de las sesiones de formación, los participantes reciben material de apoyo, que les sirve, junto con una Guía especialmente desarrollada, para la



elaboración de su Plan de Negocio. La preparación del mismo es efectuada por cada emprendedor de manera personal e independiente.

b. Etapa II: los emprendedores reciben un acompañamiento y seguimiento tutorial en virtud de la finalización del Plan de Negocios y luego la formalización e implementación de los trámites y los requisitos necesarios para la conversión en una Pyme formal. El plazo se define en función de las necesidades identificadas.

IV. Otorgamiento de créditos blandos:

Los mismos se otorgan a aquellas Pymes que -habiendo pasado por la etapa de acompañamiento y encontrándose formalizadas- requieran los fondos y califiquen para la asistencia financiera según el análisis de un comité interdisciplinario de funcionarios de Banco Galicia. Los montos de los créditos a otorgar oscilan entre los \$20.000 y los \$50.000.

Esta línea de crédito se caracteriza porque el destino de los fondos debe ser inversión y capital de trabajo, el plazo es de hasta 36 meses, con una tasa fija de 12% y un período de gracia de 6 meses.

Destinatarios

El Programa está destinado a emprendedores que ya hayan puesto en marcha su emprendimiento y se hayan sostenido en el tiempo (al menos durante un año). A través del formulario de inscripción se solicitan los datos que permiten evaluar la sustentabilidad del proyecto:

- Evolución Facturación Trimestral
- Evolución cantidad de clientes activos
- Evolución de cantidad de colaboradores directos e indirectos
- Tener establecido su emprendimiento en el territorio argentino.

No se requiere tener título Universitario. Tampoco está dirigido a empresas ya formalizadas comprendidas por la Ley 19.550 (Ley de Sociedades Comerciales), como así tampoco Cooperativas, ONG y/o Asociaciones sin fines de Lucro y/o emprendedores con menos de un año de actividad.

Se encuentran incluidos en este perfil de destinatarios, los Monotributistas y/o Autónomos. Para la selección de los destinatarios se pone énfasis en aquellos que han comenzado su actividad con mayores dificultades u obstáculos por su situación económica.

2) EJECUCIÓN DEL PLAN

En el año 2007 Banco Galicia y FUNDES lanzaron la primera edición del Microemprendimiento a la Pyme, programa de dos años de duración. Luego de muchos aprendizajes, y teniendo en cuenta la experiencia de los participantes de esta edición se lanzó en 2009 la segunda edición del programa.

Además de la alianza establecida entre Banco Galicia y FUNDES para el desarrollo de esta iniciativa, el programa cuenta con el acompañamiento de:

- Centro de Emprendedores del IAE (la Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral)
- Centro de Investigación de la Empresa (CIE) de la Facultad de Ciencias Sociales y Economía de la UCA
- Fundación Grameen Mendoza



- Fundación Impulsar
- Fundación Par
- Servicio de Empleo AMIA

Asimismo, esta iniciativa cuenta con el auspicio institucional del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.

Convocatoria y difusión

Banco Galicia y FUNDES lanzaron la convocatoria de la primera edición en octubre de 2007 con fecha de cierre en noviembre. Para la segunda edición ya se decidió hacerlo en el mes de mayo de 2009 cerrando el 14 de junio, plazos que darían más tiempo para coordinar los encuentros que, en esta edición, eran mayormente presenciales.

Se realizó difusión a la comunidad en general a través de los siguientes medios:

a) Avisos :

Primera edición (8 avisos en 7 medios): La Capital (Rosario), La Voz del Interior (Córdoba), Uno (Mendoza), Los Andes (Mendoza), La Nación (Nacional), El Cronista (Nacional), 2 en Clarín (Nacional).

Segunda edición (8 avisos en 8 medios): La Capital (Rosario), Diario de Cuyo (Mendoza), Los Andes (Mendoza), El Puntal (Córdoba), El Tribuno (Salta), La Gaceta (Tucumán), Revista Pymes Clarin (Nacional), La Razón (Buenos Aires).

b) Prensa. Apariciones en medios:

En la primera edición hubo una difusión en medios, pero en la segunda edición se reforzó la estrategia, logrando apariciones en 9 diarios nacionales, 2 revistas de alcance nacional, un diario local, una revista local, 6 menciones en radio y 12 apariciones en medios online.

Los medios que publicaron información sobre la segunda edición fueron:

DIARIO	BAE	Suplemento de RSE
DIARIO	BAE	Economía
DIARIO	Cronista	Sección "Mundo Pyme"
DIARIO	La Razón	Sección Servicios - Pulso Diario
DIARIO	Cronista	Finanzas & Mercados
DIARIO	Perfil	Economía
DIARIO	Página 12	Suplemento Economía
DIARIO	Ámbito Financiero	Novedades
DIARIO	Cronista	Opinión
DIARIO	Los Andes	Economía
RADIO	Radio Cultura - FM 97.9	Jóvenes en Acción (inclusive web)
RADIO	Radio Cultura - FM 97.9	
RADIO	Radio de Mendoza	"Clima de negocios"
RADIO	El Mundo	On the Record
RADIO	Palermo	Presiciones
RADIO	Palermo	El Borsillo del Consumidor
REVISTA	NOTICIAS	Espacio RSE
REVISTA	Calidad Empresaria	Presentaciones



REVISTA	Punto a Punto	
TV	Metro	Responsabilidad Social
WEB	Cronista.com	Sección "Mundo Pyme"
WEB	UNIRSE	
WEB	Ambito.com	Sección Economía
WEB	Noticias RSE	
WEB	Infobae.com	Contacto Solidario
WEB	Asteriscos.TV	Noticias RSE
WEB	RegiónNorteGrande.com.ar	Sección Empresas
WEB	Infopatrocinos.com	
WEB	GenteBA.com.ar	Economía
WEB	Responsabilidad Social Comunicativa	Newsletter mayo
WEB	El Informatorio	Blog
WEB	Buzzear.net	

- c) Envíos de mails a:
- Base de contactos de FUNDES
 - Base de contactos de Banco Galicia (Universidades, OSC, organismos públicos).
- d) Envío de flyers a contactos de Banco Galicia (Universidades, OSC y organismos públicos).
- e) Página web: se publicó en la pagina web del Banco y de FUNDES.

También se realizó difusión a través de una estrategia de comunicación interna:

- a) Envío de mails a los Gerentes de Sucursales y Gerentes Zonales de Banco Galicia.
- b) Envío de flyers a Gerentes de Sucursales y Gerentes Zonales para colocar en los "totems" de las sucursales.
- c) Publicación de un artículo en la intranet del Banco.

Comunicación a clientes del Banco:

- a) Publicación de un artículo difundiendo la convocatoria en los newsletters enviados a clientes del Banco (individuos y empresas).
- b) Envío de mails a toda la base de clientes segmentada como "Clientes Negocios y Profesionales".

Refuerzos:

Se reforzó la comunicación con llamadas telefónicas a los inscriptos alentando a que nos refirieran otros emprendedores interesados.

Planificación

- Desarrollo de materiales: la guía fue confeccionada por la Gerencia de Responsabilidad Social Corporativa con el asesoramiento de Ing. Jorge Rodriguez Lazcano Fundador de la Fundación Impulsar, el Dr. Carlos Garaventa Director Académico del Senio Managment Programa de la UDESA y el Dr. Matías Pons Lezica Gerente de Micro y Pequeñas Empresas.
- Selección de puntos geográficos para las capacitaciones: los lugares se eligieron en función a la mayor cantidad de inscriptos de una localidad, teniendo en cuenta la posibilidad de que nucleara a otras localidades cercanas para que los emprendedores aledaños pudieran trasladarse. En función a eso, en 2007 se

realizaron capacitaciones en Córdoba y Capital Federal, y en la segunda edición se desarrollaron en Rosario con 35 emprendedores, Córdoba 20 emprendedores, Mendoza 30 emprendedores, Neuquén 10 emprendedores, Mar del Plata 14 emprendedores, Salta 18 emprendedores, Tucumán 16 emprendedores y CABA 70 emprendedores.

Implementación

- Talleres de capacitación presencial y acompañamiento de consultoría: en la segunda edición se realizaron 4 encuentros de 8 horas de duración (de 8.30 a 18.30hs) en cada localidad entre los meses de julio y noviembre de 2009. Se dictaron las siguientes temáticas:
 - Capacitación en Plan de Negocio y Planificación Estratégica: el plan de negocio, características de la planificación estratégica, visión y misión de la empresa.
 - Capacitación en Contabilidad y Finanzas: composición del balance general; estado de resultados y punto de equilibrio; flujo de caja; sistema de costos.
 - Capacitación Comercial: plan de marketing; pronóstico de ventas; habilidades de comunicación; manejo de quejas del cliente.
 - Capacitación en aspectos impositivos y legales: distintos tipos de sociedades; Capital Social; Administración y Representación; Fiscalización; Cuestiones laborales en general; aspectos legales.

A lo largo del periodo de capacitaciones durante la segunda edición, los participantes recibieron un acompañamiento virtual por parte de los profesionales de FUNDES que dictaban las capacitaciones y estaban a disposición cuando existieran consultas que no estuvieran contempladas en la Guía. Durante el desarrollo del Segundo y Tercer Taller se cuenta con la presencia de un Consultor FUNDES, el cual en forma paralela al dictado del Taller, se reúne con los emprendedores que se lo soliciten, a efectos de asistirlos en la adecuación y/o desarrollo de los Planes de Negocios a fin de ajustarlos a la realidad del emprendimiento y cumplimentar los requisitos para la transformación en una MiPyme. Para asegurar una amplia cobertura entre los presentes, se establece un máximo de 15 minutos de consultoría por emprendedor.

Se entregó a los emprendedores Newsletters técnicos con información útil para la preparación de sus Planes de Negocio y se sugieren Planes de Acción para el avance en el desarrollo.

Para la evaluación de los participantes se analiza la construcción del Plan de Negocios, debido a que el objetivo es que los emprendedores puedan incorporar herramientas prácticas, la evaluación no es escrita. Al finalizar las capacitaciones aquellos que cumplieron con el 70% de asistencia se les otorgó un certificado de haber concluido con el curso.

- Etapa de formalización de los emprendedores:

El segundo año del programa consiste en la etapa de capacitación virtual orientada a la formalización de los emprendimientos.

Transitar esta etapa es a voluntad de los emprendedores, y solamente aquellos interesados en realizar la formalización se inscriben para continuar con el segundo año de programa. En la primera edición, de los 75 emprendedores capacitados, 47 presentaron el Plan de Negocios y 5 decidieron transformar su emprendimiento en una figura societaria. En la segunda edición, de los 161 egresados de la capacitación, 68 presentaron el Plan de Negocios y 9 formalizaron su actividad.

Durante la segunda edición, los especialistas de FUNDES realizaron una tutoría virtual de 8 horas con cada emprendedor, a lo largo de dos meses, sin embargo los tutores estuvieron



disponibles para los 9 emprendedores que decidieron formar una figura societaria, de diciembre de 2009 a abril de 2010. El acompañamiento consistió en una consultoría a fin de acompañar a los emprendedores en los trámites y requisitos necesarios para la conversión en una Pyme formal y dotar al emprendimiento de una estructura legal que le permita desarrollarse en el tiempo con la mayor seguridad y economía en los gastos, minimizando los riesgos asociados al patrimonio del emprendedor, diferenciándolo del que pudiera tener como propio.

A su vez, se dio asistencia contable para emprendedores. El Estudio San Martín Suárez y Asociados brindó a los emprendedores decididos a formalizar, la posibilidad de recibir 10 horas de asesoramiento contable sin costo durante el primer año de formalizadas las Pymes.

Etapa de solicitud de crédito

Banco Galicia ofrece una línea especial de Crédito, a tasa subsidiada, para aquellos emprendimientos que se hayan formalizado durante el programa.

Desde el momento en que se completó la formalización de los emprendimientos, a partir del mes de abril de 2010, los emprendedores participantes que ya habían concluido esa etapa pudieron aplicar a los créditos. 8 de ellos aplicaron y 7 fueron efectivamente otorgados.

Dificultades encontradas y solución.

Durante la primera edición se utilizó principalmente el formato de capacitación virtual. Sin embargo, luego de la evaluación realizada al finalizar el programa, pudimos arribar a la conclusión que era necesario una mayor cantidad de encuentros presenciales a modo de fortalecer el vínculo entre los consultores del FUNDES y los participantes. Una vez generado el vínculo, el acompañamiento virtual es más rico y se logra un nivel de compromiso más alto por parte de los participantes.

3. EVALUACIÓN/PRUEBAS

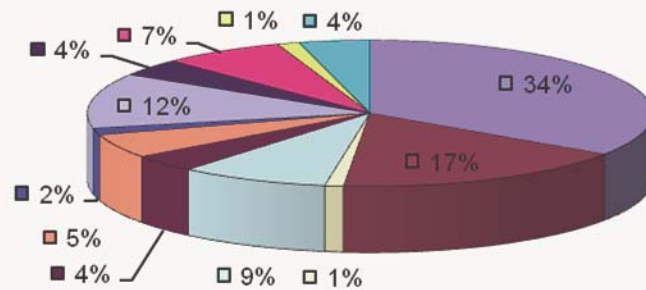
Resultados etapa difusión y convocatoria:

- Durante la difusión se lograron 32 notas de prensa, más de 2.000 contactos de la comunidad informados y más de 50.000 clientes del Banco contactados con información sobre esta iniciativa
- La primera edición se realizó en dos puntos del país (Capital Federal y Córdoba), mientras que la segunda edición se realizó en 10 puntos del país (Neuquén, Córdoba, Mendoza, Salta, Tucumán, Mar del Plata, Rosario, Ciudad de Buenos Aires, Gran Buenos Aires) aumentando así la territorialidad del programa y la escala del mismo.
- El 100% de los gerentes zonales y de sucursales de Banco Galicia se involucraron con la difusión de este programa. En la primera edición corresponde a las 232 sucursales existentes y en la segunda, a 238.

Resultados etapa de implementación:

Emprendedores participantes: En 2009 fueron 448 los emprendedores que se inscribieron a la segunda edición, recibiendo la Guía de capacitación. Esto representó un crecimiento del 158% respecto de la primera edición (282 inscriptos).

La distribución geográfica de los inscriptos a la segunda edición fue la siguiente:



■ Pcia Bs As	■ CABA	□ Formosa Chaco	□ Córdoba
■ Corrientes	■ Salta	■ La Pampa	□ Mendoza
■ Entre Ríos	■ Jujuy		■ San Juan
■ Misiones	■ Santa Fé	■ Tierra del Fuego	■ Tucumán
■ Neuquén			
■ Rio Negro			
■ Chubut			

161 fueron los emprendedores que culminaron la totalidad de las capacitaciones recibiendo así sus diplomas. Esto muestra una diferencia con la primera edición ya que 75 finalizaron la primera etapa. La diferencia entre la cantidad de emprendedores inscriptos y la cantidad que finalizan el curso fue un llamado de atención para la estrategia de comunicación del programa así como para la selección de los participantes. Al realizar una evaluación, FUNDES destacó que varios participantes alegaron en sus encuestas que solamente se inscribieron para obtener el crédito a tasa diferencial pero que no querían atravesar tantas etapas a fin de conseguirlo. Para mejorar este punto, es que en la tercera edición buscamos enfatizar a todos los inscriptos el proceso que se debe realizar para completar el Programa. A su vez se ha modificado el proceso de selección a fin de poder detectar a los emprendedores que están realmente interesados en capacitarse. Ya en una segunda etapa, en la primera edición fueron 47 los emprendedores que se comprometieron a elaborar un Plan de Negocios y lo presentaron, mientras que en la segunda edición este número aumentó y fueron 68 los participantes que lo lograron. Según las evaluaciones realizadas por FUNDES, los emprendedores que completaron la primera etapa de capacitaciones expresaban su satisfacción con las mismas y dejaron asentado su interés por seguir capacitándose. Esto nos demostró, que si bien no estaban preparados para comprometerse con el siguiente paso de realizar el Plan de Negocios, sí valoraron las capacitaciones y les fueron de utilidad para mejorar sus negocios. Los emprendedores que no formalizaron su negocio aún es porque todavía no se encuentran en una etapa de madurez suficiente del emprendimiento como para dar el salto necesario hacia la transformación a una Pyme. Según lo indicado por los participantes que se capacitaron pero no realizaron el proceso de formalización, la capacitación y el plan de negocios contribuyeron para proponerse como objetivo a mediano plazo potenciar el desarrollo de su proyecto para convertirse en una Pyme. Estas observaciones se encuentran en las encuestas de satisfacción realizadas a todos los participantes. A través de las mismas, fue posible relevar la evaluación de los distintos talleres, cuyo resultado total arrojó un 95% de satisfacción promedio.



Evaluación promedio 10 cursos

Ítem	Satisfacción	Avg. Pesos
Contenidos	95	25%
Metodología	93	19%
Facilitador	97	24%
Materiales	93	16%
Atención Cte.	97	16%
		100%

Horas de capacitación: Durante la segunda edición, se dictaron un total de 311 horas de capacitación presenciales y se completaron 159 horas de tutorías virtuales.

Involucramiento interno: Un indicador muy importante para Banco Galicia es el alto grado de involucramiento interno ya que se logró una participación del 100% de representantes de las sucursales (gerentes zonales, gerentes de sucursales u oficiales de sucursales) en las clases de apertura en cada localidad. Esto colabora a la transversalidad del modelo de gestión de RSC en el Banco.

Resultados de trabajo en red

Es para Banco Galicia un indicador de desempeño del programa poder trabajar junto con otras organizaciones y fortalecer los vínculos. Se ha trabajado desde la primera edición junto a FUNDES y en 2011 se lanzó la tercera edición también conjuntamente. Además, durante todo el proceso se recibió el acompañamiento de dos universidades, cuatro organizaciones de la sociedad civil y un Ministerio, reforzando el vínculo entre el sector privado, la sociedad civil y el sector público.

Testimonios

Testimonio de Luis Alberto Vergara Sánchez, Salmon Wok, Partido de Tigre (Buenos Aires) – Emprendedor participante de la II Edición

"Nunca se me había ocurrido capacitarme antes, pero me enteré por internet de este programa y me inscribí y participé. Ahora que lo hice, creo que lo debería haber hecho desde el comienzo de mi emprendimiento. Siento como si hubiese perdido 10 años de mi vida.

Desde mi participación en el programa notamos muchos cambios en el negocio. Nuestro producto, la elaboración y venta de comida caliente a base de salmón, no era explotado en la zona. Pudimos visualizar esta oportunidad y ampliar nuestra variedad en estos platos que no tenían competencia.

A partir de lo aprendido en las capacitaciones, pudimos establecer mayor organización en nuestro trabajo, y reforzar todo lo relacionado con el marketing, enfocándonos en el cliente. A su vez, incorporamos packaging con una imagen. Todas estas mejoras nos ayudaron mucho a crecer, le dimos más nivel al producto y eso tuvo buena repercusión. Esto tuvo efectos concretos, se creció en ventas, y pasamos de un equipo de 5 personas en el que los dueños también trabajábamos en las cuestiones operativas a un equipo de 10 personas, lo que nos permitió a los dueños dedicarnos a la parte estratégica y administrativa del negocio."

Testimonio de Jorge Rodríguez, Grupo ESI, Mar del Plata- Emprendedor participante de la I Edición del Programa

"La nuestra es una pequeña compañía de la ciudad de Mar del Plata que desarrolla y comercializa software para empresas e instituciones: empresas comerciales, industriales y civiles, negocios mayoristas o minoristas, asociaciones civiles, clubes, estudios contables e instituciones educativas de gestión pública o privada.



Hace algunos años iniciamos nuestro emprendimiento casi de manera experimental y con cada producto de computación que desarrollábamos fuimos sumando clientes, colaboradores, y cultivando un orgullo que es propio de las cosas hechas con pasión y trabajo.

Cuando llegó el momento de crecer, se hicieron presente las dudas, la incertidumbre y la necesidad de contar con una mano amiga. Justamente por esos tiempos conocimos el programa del Banco Galicia y, sin dudarlo, decidimos inscribirnos.

Desde el principio el programa nos ayudó a ordenar nuestras ideas, a poner las cosas en perspectiva y a pensar en el futuro sobre las bases de nuestro presente. Gracias al Banco y a FUNDES, contamos con el apoyo de mentores en cuestiones empresariales, con valiosas jornadas de capacitación brindadas por profesionales de primer nivel y, paso a paso, fuimos formalizando nuestro emprendimiento hasta lograr convertimos en una S.R.L. Seguimos las etapas, una tras otra, hasta que llegó la gran noticia: ¡Nuestro proyecto había sido seleccionado!, además de todo el apoyo recibido, Banco Galicia nos asistiría crediticiamente en condiciones muy especiales. Sin dudas, era la mano amiga que estábamos esperando.

La sola participación en el programa nos ha hecho cambiar, ser conscientes de nuestra historia, revalorar el camino que hemos recorrido y utilizar todo ello como una plataforma a la cual trepar y ver "más allá", más allá en el contexto, mas allá en el futuro ... y más allá estamos nosotros mismos, dependiendo de lo que hagamos en el 'aquí y ahora'".

Próximos pasos

En mayo de 2011 se lanzó la tercera edición de éste programa, y a la fecha contamos con más de 600 inscriptos. Como objetivo para este año buscamos seguir fortaleciendo el programa, dando respuesta a las necesidades concretas de los emprendedores, así como también aumentar el alcance, tanto en cantidad de beneficiarios como en cantidad de puntos a los largo del país.

Anexos

- Aviso publicitario 2007 y 2009
- Flyer 2007 y 2009