

Del Emprendimiento a la PYME: Una Iniciativa de Responsabilidad Social Estratégica del Banco Galicia. Caso de estudio¹.

v. 14 Octubre, 2016

**Gabriel Berger
Leopoldo Blugerman**

INTRODUCCIÓN

La creación en el año 2007 del programa *Del Emprendimiento a la Pyme*, como una iniciativa de inversión social del Banco Galicia, permitió lanzar y sistematizar una propuesta de promoción laboral y de emprendedores, generando un modelo innovador de formación, apoyo y acompañamiento para la creación y fortalecimiento de nuevas empresas. La evolución de esta iniciativa mostró una experiencia inusual de colaboración virtuosa entre un programa de inversión social corporativa y una línea de negocios en el sector de servicios financieros. Además, se advirtió una gran oportunidad de estudio dada la documentación y sistematización, poco habitual en estos casos.

Considerando que la experiencia es original e infrecuente, este estudio de caso descriptivo sirve para ilustrar el potencial que existe para generar alineamiento y construcción de valor en la interacción entre iniciativas de inversión social e iniciativas de negocios. Al mismo tiempo, el caso permite recoger algunos de los desafíos y dilemas habituales que enfrentan quienes crean y lideran este tipo de proyectos. Se espera que el documento sirva de material de lectura de interés en ámbitos de formación académica y de capacitación.

El Banco Galicia lleva adelante desde el año 2007 un *programa insignia* de inversión social corporativa denominado *Del Emprendimiento a la Pyme*. El desarrollo del programa fue impulsado y gestionado desde la por entonces denominada Gerencia de Sustentabilidad del Banco Galicia y se desarrolló en alianza con FUNDES Argentina. Inicialmente, el programa se propuso brindar a emprendedores (fueran clientes o no del Banco Galicia), la posibilidad de capacitarse en temas referidos al manejo de su emprendimiento, buscando fortalecer e incrementar su viabilidad económica y su potencial de negocios, contribuir a su profesionalización y enmarcar un correcto proceso de formalización de actividades productivas. Cada edición tuvo dos años de duración, y durante el período 2015-2016 se realizó la quinta convocatoria.

Este documento está centrado en la sistematización del proceso de creación y desarrollo del programa *Del Emprendimiento a la Pyme* entre los años 2007 y 2015, y en particular en su articulación con áreas de negocio del Banco, especialmente con Negocios y Pymes (NyP). El trabajo está estructurado de la siguiente manera: primero se describe la evolución de la Gerencia de Sustentabilidad y se presenta el contexto y el marco que

¹ Este documento fue desarrollado por el profesor Gabriel Berger y el Lic. Leopoldo Blugerman del Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés, gracias al aporte y colaboración del Banco Galicia.

Copyright © 2016. Universidad de San Andrés. ISSN: 2469-2549. Para adquirir copias del caso o solicitar autorización para reproducirlo en todo o en parte, contactar al Centro de Innovación Social (cis@udesar.edu.ar, +5411 4725-7023). Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada en base de datos, utilizada en hojas de cálculo, o transmitida en cualquier forma (incluyendo métodos electrónicos o mecánicos, fotocopias, grabaciones o cualquier otro) sin el permiso de la institución mencionada al comienzo de este párrafo, titular del derecho de autor que protege a esta obra.

ayudan a entender la decisión inicial de lanzar *Del Emprendimiento a la Pyme*. Luego se presenta la evolución del diseño del programa, relevándose las características salientes que fue adquiriendo a lo largo de las diferentes ediciones, y resaltando al mismo tiempo la estrategia detrás de la evolución del diseño y la estructura de *Del Emprendimiento a la Pyme*. Continúa con el gobierno y gestión del programa, prestando especial atención además a cómo se han administrado sus contenidos y capacitaciones. En dicha sección se analiza también el rol central del aliado estratégico que interviene en la ejecución, FUNDES². Dadas las características que fue asumiendo el programa, se describe la vinculación que diferentes áreas del Banco asumieron en *Del Emprendimiento a la Pyme* y su relación con la Gerencia que lo lidera. Luego, se profundiza la articulación con otras instituciones que actuaron en distintos momentos como socias y colaboradoras. En la siguiente sección se relevan resultados cuantitativos y cualitativos del programa, y se analiza también el impacto organizacional que el mismo parece haber generado en el propio Banco. Finalmente se presentan las conclusiones, aprendizajes y aspectos claves del caso.

EL MARCO GENERAL Y LA DECISIÓN INICIAL DE LANZAR EL PROGRAMA

La evolución de la Gerencia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), luego denominada Gerencia de Sustentabilidad, permite comprender el contexto de desarrollo del programa *Del Emprendimiento a la Pyme*.

La estrategia de sustentabilidad corporativa comenzó su recorrido formal en el Banco en 2004, antes de la puesta en práctica de *Del Emprendimiento a la Pyme*. Dicha estrategia comprendía acciones a través de diferentes ejes de trabajo en las dimensiones económicas, ambientales y sociales. Un año después se creó la Gerencia de RSC, luego Gerencia de Sustentabilidad (Informe de Sustentabilidad 2012, p. 24-25).

El año 2007 atestigua una decisión de relevancia para el trabajo de inversión social del Banco; se definieron los tres ejes de trabajo con la comunidad: salud, educación y promoción laboral, siendo éste último el eje donde se integró *Del Emprendimiento a la Pyme*. En 2009 se comenzó a trabajar en la articulación de la dimensión ambiental con la del negocio: se incorporó la realización de un análisis de riesgos ambientales en el otorgamiento de créditos para proyectos de inversión y se lanzó la web www.galiciasustentable.com. Durante 2010 se generaron dos iniciativas que promovían la integración de la RSC y la sustentabilidad al negocio del Banco: se incorporó el Programa Valor, desarrollado por AMIA y BID/FOMIN, para promover la RSC entre las Pymes proveedoras, y se amplió el modelo de evaluación de personal, que vinculaba el desempeño a un sistema de remuneración variable que incluía un criterio ligado a la RSC.

Luego, en 2011 se desarrolló una matriz de análisis de impacto social y se lanzaron junto al BID dos líneas de crédito para financiar proyectos sustentables. En 2012 se puso en marcha la propuesta de valor para Negocios y Pymes, y comenzó la implementación de acciones de RSC en las Pymes proveedoras del Banco. Por otro lado se desarrolló una Guía de Proveedores Sustentables. Finalmente se logró un nivel de A+ en la aplicación de GRI (Global International Reporting), con el 100% de los indicadores del índice respondidos en forma completa.

² Fundado en 1984, FUNDES Latinoamérica es “una firma de consultoría especializada en desarrollar programas para corporaciones y gobiernos que buscan generar eficacia, rentabilidad, bienestar e innovación a lo largo de cadenas de valor, sectores económicos o comunidades conformadas por micro, pequeñas y medianas empresas” y tiene como propuesta de valor desarrollar “proyectos que rentabilizan la cadena de valor de nuestros clientes, fortaleciendo a las mipymes que la integran. Desarrollamos proyectos para mejorar el entorno de negocios, ya sea a través de programas de distribuidores, proveedores, desarrollo de clientes, desarrollo comunitario y emprendedurismo, entre otros”. Fuente: <http://www.fundes.org/>. Accedido: 10/03/2016.

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

En 2013, Constanza Gorleri (Informe de Sustentabilidad, p. 18) señaló que “las prácticas y los programas de sustentabilidad en Banco Galicia son coordinados por la Gerencia de RSC, la que actúa como facilitador de un modelo de 3C –capacitación, comunicación y coordinación– que promueve la sustentabilidad interna y externamente”. En ese sentido se destacaron la Experiencia Galicia y el Programa de Inclusión Laboral y, como se analiza en este informe, el inicio de la capacitación virtual a emprendedores a través de la plataforma *Buenos Negocios*. A mitad de 2014, la Gerencia de Responsabilidad Social Corporativa cambió su nombre a Gerencia de Sustentabilidad. Tal como se señaló en el Informe Complementario al Informe de Sustentabilidad de ese año:

No se trató de un simple cambio de denominación... pretende reforzar la transversalidad del desarrollo social y ambiental a toda la estrategia de negocio y la cadena de valor de la organización... refuerza el rol estratégico del tema y su alineación a las tendencias globales. La Gerencia de Sustentabilidad es la responsable de la coordinación, comunicación y capacitación de la gestión de sustentabilidad del Banco tanto internamente como fuera de la entidad...Está conformada por un equipo de 8 personas y depende de la Gerencia de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos.

De esta manera, al dar cuenta de las iniciativas desarrolladas en los últimos 12 años, se puede observar cómo el Banco Galicia fue incorporando lineamientos internacionales en materia de sustentabilidad, poniendo en marcha prácticas que tienen como objetivo operar la empresa de manera que genere simultáneamente no sólo valor económico, sino también social y ambiental, para el Banco y todas sus partes interesadas. La iniciativa *Del Emprendimiento a la Pyme* es parte -y sirve como ilustración- de esta evolución.

La inquietud por lanzar un programa de las características de *Del Emprendimiento a la Pyme*, como iniciativa de la actual Gerencia de Sustentabilidad, tuvo un marco de referencia más amplio, que será analizado más adelante, dando cuenta del impacto de la estrategia corporativa, de las preferencias de los clientes y del contexto global en el que se inserta el Banco Galicia.

El contexto del diseño inicial de la iniciativa aquí analizada se dio en momentos de reordenamiento de los ejes de inversión social de la Gerencia de RSC, mientras se daba forma al eje de trabajo con la comunidad centrado en la promoción laboral. *Del Emprendimiento a la Pyme* surgió en 2007, en ese contexto. Posteriormente en 2009 el Banco Galicia definió una nueva estrategia de atención por segmentos, que se llevó adelante con una nueva estructura de gerencias de área, la que sigue vigente hasta hoy. Entre estos segmentos, uno era el de emprendedores, comerciantes, y pequeñas empresas: se lo definió como un segmento relevante, por su impacto dentro del producto bruto nacional, el empleo en el país, y las exportaciones.

“Si se ve el contexto político y económico en el que ocurrieron las primeras versiones [de *Del Emprendimiento a la Pyme*], se advertirá que el mismo fue complejo. Creíamos en el sector, pero todavía no teníamos una propuesta de valor específica para el segmento, y por eso debíamos ir ajustando las variables de los productos financieros para ir acompañando el contexto macro económico” señaló Germán Ghisoni, quien al iniciar el programa era gerente de Segmentos (más tarde pasó a desempeñarse como gerente de Banca Minorista). Y allí, en ese marco de toma de decisiones estratégicas, entró a jugar una versión del concepto de sustentabilidad, al señalarse que “estamos convencidos de que, si las Pymes duran más, socialmente el país anda mejor”.

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

El proceso del armado de *Del Emprendimiento a la Pyme* se desarrolló pensando *fuera de la caja* en cuanto a productos financieros habituales. Los emprendedores pedían formación, capacitación y redes para poder mantenerse informados y mejorar sus capacidades profesionales para que sus negocios pudieran desarrollarse y crecer. Así entonces, *Del Emprendimiento a la Pyme* fue desde el inicio una apuesta a que “el negocio vaya bien, y en la medida en que ese negocio tenga mayores habilidades de conducción, de manejo y conocimientos, eso pueda ser más expandido en el futuro. Es como un círculo, una inversión de larguísimo plazo” indicó Ghisoni.

El marco inicial en el que se vislumbró el desarrollo de *Del Emprendimiento a la Pyme* lo explicó Matías Pons Lezica (gerente de Negocios y Pymes): “el programa era *zero*, lo estaba armando Constanza Gorleri, y, como yo, dentro de la banca mayorista tenía a las pequeñas empresas, me parecía una buena idea hacer algo específico”. La problemática del segmento, continúa el mencionado gerente, era intrínsecamente ardua: el empresario Pyme o el emprendedor debe enfrentar las mismas tareas que una empresa grande, pero con la diferencia de que el trabajo de todos los gerentes de una empresa grande lo hace el empresario Pyme o el emprendedor. El problema “es que tiene cosas que no conoce, agujeros de conocimiento”. Por eso, la tasa de destrucción de pequeños emprendedores es alta. “No es que vamos a solucionar estos agujeros negros de conocimiento, pero quizás vamos a dar la pista de lo que tiene que hacer. Ese tipo de soluciones son las que se buscan, por un lado, con el desarrollo de *Del Emprendimiento a la Pyme*, y posteriormente, años después, cuando se desarrolla el Programa *Buenos Negocios*³” concluyó Pons Lezica.

Se puede entender por qué *Del Emprendimiento a la Pyme* adquirió las características que adoptó en su primera edición si se tiene en cuenta el contexto socio económico y las peculiaridades del entorno.

Existía un consenso entre todos los miembros del Banco en que el contexto específico en el que surgió *Del Emprendimiento a la Pyme* fue en un terreno arduo y poco explorado por el sector bancario. Para esta industria, había un mercado desarrollado en el mundo corporativo, masivo en sus procesos, en tanto que “el mundo de las Pymes es un mundo muy difícil de trabajar y que desde el mundo del individuo no se llega si no se sabe realmente lo que está pasando” explicó Pons Lezica, quien a su vez puntualizó: en la Argentina existían, en grandes números 1.000 clientes corporativos, 10.000 medianos y casi 1.000.000 de pequeños clientes, micro y personas físicas, todos estos últimos comprendidos dentro del segmento atendido por el programa analizado.

María Laura Tortorella, jefa de la Gerencia de Sustentabilidad, señaló que el contexto económico de 2007, cuando *Del Emprendimiento a la Pyme* se lanzó, no era el mismo que el que existió hacia finales de 2015. En un primer momento “pensamos que era posible impulsar una acción destinada a la formalización para el empresario Pyme o emprendedor”. En esta línea Ricardo Bruni, jefe de Proyectos de FUNDES, coincidió en que “al principio el mensaje era *formalizate y podés acceder a un préstamo a tasa subsidiada*, dentro de otra situación contexto-país, en el que el diferencial de tasa ofrecido por el Programa era interesante”. El mercado abarcado por *Del Emprendimiento a la Pyme* se caracterizó, así, por su informalidad, con actores que contaban con pocas herramientas de gestión y escasa profesionalización.

Asimismo, como señaló Mercedes Cano, gerente País de FUNDES, al momento de alumbrar la idea de *Del Emprendimiento a la Pyme* la oferta de capacitación y apoyo a emprendedores no era tan frecuente ni vasta.

³ La plataforma online y los encuentros presenciales *Buenos Negocios* tenían como objetivo “generar al empresario Pyme un espacio para pensar exclusivamente en su negocio, capacitarse, compartir experiencias y encontrar oportunidades de negocios concretas”. Informe de Sustentabilidad Galicia 2014, p. 29. Se profundiza sobre la plataforma y los encuentros más adelante en este informe.

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

En esa misma línea Constanza Gorleri marcó que “todo el mundo habla ahora de capacitar a las Pymes y a los emprendedores, pero en el momento en que se lanzó el programa, no se hablaba”.

Las distintas partes involucradas en el desarrollo de *Del Emprendimiento a la Pyme* coincidieron en que el programa presentó desde sus inicios un perfil muy particular en la oferta de capacitación a este nicho. En general, apuntaron a que lo diferenciador del programa fue que se concibió a medida: “el emprendedor, en una instancia, dice *yo quisiera profundizar en este tema*, y por más que a la clase siguiente no vaya el mismo docente, toman ese tema... El otro diferencial es el conocimiento que se logra de cada uno de los emprendimientos. Y eso se puede hacer cuando se manejan grupos más chicos y el promedio de personas en el aula es de 20/25 personas, durante ocho horas” apuntó Tortorella.

Con ese marco de referencia, no obstante, en un primer momento se pensó como destinatarios a un perfil conformado mayormente por emprendedores de necesidad, y en menor medida por emprendedores de oportunidad⁴. Pero más allá del perfil y del segmento del emprendedor, se reconoció que en la población de los emprendedores había una gran brecha formativa: “la falta de capacitación, de conocimiento técnico, de planes de negocios, estaba tan extendida que no abarcaba solo a ese grupo marginal del que se ocupaba Responsabilidad Social como objeto altruista, sino que lo tenían también nuestros clientes”, coincidieron Gorleri y Pons Lezica. A pesar de ese diagnóstico inicial, el nivel de los emprendedores que se presentaron al programa a lo largo del tiempo fue reconfigurándose y profesionalizándose.

EVOLUCIÓN DEL DISEÑO DEL PROGRAMA

Reseñamos los diversos cambios estructurales, en cuanto al perfil de beneficiarios y en los aspectos formativos que ha atestiguado el programa *Del Emprendimiento a la Pyme* a lo largo de los años. A continuación, realizamos un primer paneo antes de iniciar un camino analítico, en donde se desgranaron con mayor profundidad las razones, motivaciones, impactos y perspectivas de dichos cambios.

La evolución histórica resumida del programa *Del Emprendimiento a la Pyme* fue la siguiente. En el año 2005 se realizaron las primeras reuniones entre Constanza Gorleri y Jorge Rodríguez Lascano (Fundación Impulsar). El Banco Galicia realizó donaciones a Fundación Impulsar -a través de la Gerencia de RSC- y ellos gestionaron los recursos. Se pensó en que el Banco incorporaría como clientes a esos emprendedores, pero esta iniciativa finalmente no prosperó. Un año después, en 2006, dentro del Programa de Promoción Laboral se insertaron proyectos como el apoyo a emprendedores, brindando herramientas, por un lado, a las personas con discapacidad junto a Fundación Par y, por el otro, a jóvenes junto a Fundación Impulsar. Fue en ese período que se comenzó a pensar lo que luego fue *Del Emprendimiento a la Pyme*.

Entre 2007 y 2008 se realizó “Del Microemprendimiento a la Pyme”, la primera edición del programa. Surgió en la Gerencia de RSC, dentro de sus acciones de trabajo con la comunidad, a través del eje de promoción laboral denominado “Valor a tu Desarrollo”. En ese momento el Banco Galicia, a través de

⁴ Emprendedores de necesidad: emprendedores mayormente informales, que desarrollaron sus iniciativas en un marco socioeconómico de escasos recursos, usualmente asentados en -y/o dirigidos a- la base de la pirámide en términos de ingresos. Por contraposición, el emprendedor de oportunidad se asemeja más al tradicional concepto de *entrepreneur*, desarrollado entre otros por Schumpeter (1965): individuos que desarrollan oportunidades de mercado a través de innovaciones técnicas u organizacionales, cuyo eje es la rentabilidad del negocio por sobre la mera sobrevivencia y que, por ello, podían dotar a sus emprendimientos de más formalización; adicionalmente, se advertía que en general contaban con una mayor dotación de capital (en sus diversas formas) que los emprendedores de necesidad.

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

Impulsar, contactó a FUNDES. La división del trabajo en este caso fue la siguiente: la Fundación Impulsar y la Gerencia de RSC (que constaba de tres personas) se encargaron de la redacción de la “Guía de orientación para el emprendedor *Cómo transformar tu emprendimiento en una Pyme*”. Por otro lado, la inscripción, capacitación virtual, mentoría y asesoría en formalización de negocios la realizó FUNDES. Finalmente, la comunicación, administración del programa y asistencia en formalización también la realizó la Gerencia de RSC, en tanto que el acceso al crédito lo manejó el área comercial de Banco Galicia. En esa edición, el perfil de emprendedores fue: monotributista⁵, heterogéneo y la mayoría de ellos *de necesidad* antes que *de oportunidad*. El foco del programa estuvo puesto en la formalización, las mentorías y en el armado de los planes de negocio.

Durante los años 2009 y 2010 se llevó a cabo la segunda edición del programa. En ese período, los emprendedores empezaron a pedir capacitación presencial. Cabe agregar que el acceso se realizó a través del portal web de Galicia Sustentable y desde allí se redirigió a una plataforma de inscripción de FUNDES.

La tercera edición del programa se hizo entre 2011 y 2012. Durante ese período se realizó un estudio cualitativo-*benchmarking* (llevado a cabo en 2012 por FUNDES). Se advirtió que empezaba a cambiar el tipo del emprendedor que acudía al programa, hacia un perfil menos de necesidad y más de oportunidad.

Entre 2013 y 2014, para la cuarta edición, se cambió el nombre del programa y éste adoptó la denominación *Del Emprendimiento a la Pyme*. Como principal hito, se decidió incorporar el programa (explícitamente y en forma diferenciada) en la estrategia de sustentabilidad del Banco. Adicionalmente, en ese período se fue poniendo más el foco en la capacitación que en la formalización, señaló Gorleri. Por otro lado, hubo más cambios sustanciales: a finales de 2012 se creó *Buenos Negocios* (plataforma online y de encuentros presenciales dependiente del área de negocios), y en 2014 se cambió la denominación de Gerencia de RSC por Gerencia de Sustentabilidad. En otras palabras, se fue dando un desarrollo paralelo en el Banco que le dio un nuevo sentido a esta iniciativa.

En 2015-2016 se llevó a cabo la quinta edición del programa, gestionado por la Gerencia de Sustentabilidad en colaboración con la Gerencia de Negocios y Pymes. Como programa gratuito, cuyo promedio era de 20/30 emprendedores por taller, se ubicaba a mitad de camino entre los programas de capacitación a emprendedores masivos, gratuitos y los muy especializados, con un alto costo. Se definieron cabeceras geográficas del Banco Galicia previamente al lanzamiento del programa. A fines del 2015, el perfil del emprendedor fue diverso desde el punto de vista jurídico (Sociedades Anónimas, SRL, monotributistas, etc.). Además cambió la plataforma online *Buenos Negocios*: a 2016 presentaba un formato interactivo 2.0, donde el emprendedor tenía más participación. La información y materiales se obtenían a través de www.galiciasustentable.com, y la inscripción era vía www.buenosnegocios.com.

Desde su cuarta edición, las etapas del programa quedaron definidas de la siguiente manera:

- A) Inscripción
- B) Primer año:
 - Capacitaciones. Bloques temáticos (de ocho horas de duración cada uno):

⁵ El Monotributo es “un régimen opcional y simplificado para pequeños contribuyentes”, que tiene como objeto simplificar “el pago de los impuestos (Ganancias e Impuesto al Valor Agregado), jubilación y obra social para los pequeños contribuyentes”, <http://www.afip.gov.ar/monotributo/documentos/monotributo.pdf> (fecha de acceso: 12-09-2016).

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

- Comercial
- RRHH
- Aspectos legales e impositivos
- Contabilidad y finanzas
- Plan de negocios + Herramientas 2.0

C) Segundo año:

- Mentoría virtual de escritura y presentación del plan de negocios (20 horas)
- Asesoramiento para formalización
- Evaluación para acceso al crédito

Germán D'Attellis (gerente de Producto Línea de Crédito y que formó parte del crecimiento de *Del Emprendimiento a la Pyme*) encuadró la inserción del programa en el marco estratégico del Banco: el programa, una iniciativa *importantísima* para el Banco, apuntó a apalancar el crecimiento de emprendimientos “medianamente sólidos” de por lo menos un año de vida en el mercado.

Inicialmente, el proceso de participación en el programa era el siguiente: en la primera etapa se realizaba el envío de la guía y se seleccionaba a los participantes, partiendo de la evaluación de un formulario presentado por los interesados. En esa tarea intervenía también FUNDES. Con posterioridad al primer *filtro*, se encaraba la capacitación virtual sobre planes de negocios, en la que se formaba a los emprendedores para que adquirieran competencias necesarias para crear una Pyme. Los principales temas abordados en el curso se relacionaban con la estrategia de crecimiento del emprendimiento, a fin de que pudieran adecuar su plan de negocios. La capacitación trataba temáticas tales como el financiamiento, la administración y el marco legal e impositivo. Esta etapa fue la que más cambios tuvo a lo largo de los años. La siguiente etapa, virtual, tenía como eje capacitar para la eventual formalización del emprendimiento y el posterior acceso al crédito, que constituía la última etapa. El público objetivo era el de emprendedores de necesidad o de bajos ingresos, que tenía un emprendimiento en marcha. Cabe agregar que el programa no estaba pensado para un *start up*.

Una vez marcado el diseño inicial, los principales cambios que presentó el programa en sus diversas ediciones fueron diversos. Como se señaló, la primera edición (2007-2008) tuvo puesto el foco en el desarrollo del plan de negocios, en la formalización y en colocar la línea de crédito, con mayor presencia de otros actores públicos y sociales, a través del Ministerio de Trabajo y diversas OSC. El perfil del emprendedor era uno de bajos ingresos, y había una intensa pre-selección: de 282 que se presentaron se eligieron solo 75, de los que sólo seis solicitaron un préstamo. Esa primera edición fue un universo mucho más pequeño, pero no se dio la instancia de capacitación presencial, sino que fue virtual. Se buscó apuntar a que el plan de negocios fuera algo concreto y que realmente les genere un cambio en las herramientas de gestión utilizadas.

Pero ya durante la primera edición se advirtió un cambio del perfil en el nivel educativo de los interesados en relación al inicialmente imaginado. Con esa información, según señalaron en FUNDES, se acordó introducir una base conceptual a los participantes, dictando cuatro módulos presenciales en la siguiente edición y cambiando su orden.

En la segunda edición (2009-2010) la convocatoria no cambió, se publicó en algunos medios masivos, aunque la mayoría se inscribió porque se lo recomendaron participantes de la primera convocatoria. Todos

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

coincidieron en que la estructura del programa tuvo su mayor cambio de la primera a la segunda edición. En líneas generales el universo de participantes siempre fue muy heterogéneo. Si bien inicialmente estuvo más orientado a emprendimientos de necesidad, luego fue creciendo el número de emprendedores por oportunidad; por consiguiente fue incrementándose también la participación de emprendedores con mayor grado de formación. El foco del programa fue centrándose en la capacitación presencial y se desarrollaron los módulos que se fueron actualizando a lo largo de las ediciones. Los módulos en ese momento se centraron en una estructura con cuatro temas: comercialización, planificación estratégica, contabilidad y finanzas, y aspectos legales e impositivos, dictados cada uno a lo largo de ocho horas.

En la tercera edición (2011-12) se agregó RRHH en los módulos de capacitación. En base a una evaluación de impacto y resultados realizada por FUNDES, en el último semestre de 2012 se reafirmaron decisiones de cambio vinculadas con el monto para prestar, pasándose de \$50.000 a \$100.000, y a reforzar la presencia en el interior del país. En las decisiones de préstamo comenzaron a intervenir Matías Pons Lezica por un lado y German D'Atellis por el otro, ambos de las áreas de negocio.

En la cuarta edición (2013-2014) el diseño se readecuó en el marco de un conjunto de cambios más amplios. Por un lado, se redefinió el nombre del programa, pasando de *Del Microemprendimiento a la PyME* a *Del Emprendimiento a la PYME*. Adicionalmente se sumó un curso breve de dos horas y media de Comunicación Web 2.0⁶, y en la quinta edición (2015-2016) se reajustó el proceso de definición de sedes en las que se desarrollaba el programa.

Sobre los últimos cambios curriculares, Tortorella señaló que la gran innovación en la quinta edición fue la incorporación del módulo de herramientas de comunicación 2.0. Esto “fue una adaptación a la necesidad propia del perfil del emprendedor, se trata de capacitar en todo lo que es manejo de redes sociales, marketing digital, etc.”.

Para resumir los cambios en el diseño del programa, Tortorella explicó que desde la segunda y la tercera edición “evolucionaron los contenidos, evolucionó el público, se empezó a diversificar mucho, porque hay más ofertas de capacitaciones, que también son gratuitas”. Y en ese camino, el diseño del programa evolucionó.

LA ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

Detrás de los cambios experimentados en el diseño del programa *Del Emprendimiento a la Pyme* fue posible identificar un proceso de alineamiento de la estrategia de la Gerencia de Sustentabilidad en el marco corporativo, en pos del desarrollo de un segmento de negocio del Banco Galicia.

Al inicio del programa *Del Emprendimiento a la Pyme* se percibió que se entraba a un ámbito que no le era tan propio al Banco desde la experiencia comercial. Al decir de Gorleri, se pensaba en entrar “como con una *pata* de responsabilidad social, el derivar a la Pyme, al emprendedor, para que un día se convierta en

⁶ Ver sobre el término Web 2.0 el señalamiento que realiza uno de quienes acuña el término, Tim O'Reilly en <http://web.archive.org/web/20090701185243/http://sociedaddelainformacion.telefonica.es/jsp/articulos/detalle.jsp?elem=2146> (fecha de acceso 11/03/2015). Allí sugiere que se trata de páginas web y aplicaciones interactivas y en red que le brindan al usuario el control de sus datos. En nuestro marco da cuenta mayormente de las estrategias de comunicación y vinculación comercial que los emprendimientos tienen con sus partes interesadas a través de diversas plataformas virtuales como redes sociales, etc.

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

un actor de mayor escala, con mayor nivel de formalización, más capacitado”. En este marco, se decidió que a los emprendimientos recientemente formalizados se les diera la posibilidad de solicitar ser evaluados para acceder a un crédito con excepciones (no contar con los dos balances necesarios para acceder al análisis crediticio), ofreciéndoles un cupo dentro de la línea productiva del Banco.

Cabe recordar que en el año 2005 se creó la Gerencia de RSC. Sólo un año después se pensó el programa *Del Emprendimiento a la Pyme*, que se comenzó a implementar en 2007. Se pudo contextualizar el marco estratégico en el que surgió *Del Emprendimiento a la Pyme* al ver los lineamientos de la estrategia de sustentabilidad del Banco Galicia, en el Informe de RSC del año 2007 (p.3):

La RSC es un concepto transversal que implica una forma sostenible de hacer negocios... Toda empresa influye tanto sobre el contexto como sobre sí misma, por lo que es nuestra responsabilidad conocer y trabajar sobre el impacto que generamos. En Banco Galicia entendemos que el fin último de la RSC es promover desde la actividad empresarial acciones y condiciones que fomenten el bien común.

Se advirtió así que en el desarrollo inicial de *Del Emprendimiento a la Pyme* la mirada pareció inicialmente puesta en conocer y trabajar sobre el impacto de la actividad de la empresa. En ese marco, no sorprendió que la perspectiva inicial hubiera estado puesta en capacitar a microemprendedores con menores recursos.

Si bien la edición inicial del programa tuvo ciertas características particulares muy distintas a cómo se ejecutaba en 2016, el foco siguió estando en los emprendedores. El eje del programa cambió en virtud del aprendizaje de diversas lecciones luego de la primera convocatoria. Tal como apuntó Mercedes Cano, “en principio hubo fallas en la convocatoria, porque fue un tanto pobre para lo que se esperaba”, y a partir de dichos resultados se empezó a analizar cuál era la mejor campaña de medios en función del público objetivo. Ese *target* también cambió, al haber mutado el perfil del emprendedor que se acercaba al programa, migrando del emprendedor de necesidad al empresariado Pyme. A partir de esto, se tomó la decisión de disminuir los requisitos de admisión de los emprendedores -más allá de un nivel de facturación, que sí se ajustó a lo largo de los años, y de su antigüedad (dado que no podían ser start ups)-, y que en definitiva el propio emprendedor resolviera si le convenía presentarse o no.

Por otro lado, a lo largo de los años se debilitaron los incentivos de los emprendedores a buscar la formalización creando sociedades comerciales, dado que para muchos resultaba más conveniente mantener su estatus impositivo como monotributistas antes que adoptar otras figuras legales que reflejaran con mayor realismo los niveles de facturación y tipo de actividades realizadas.

Los ajustes fundamentales que se produjeron entre la segunda y la tercera edición del programa pasaron a centrarse en indagar qué capacitación buscaban los emprendedores. Se siguió advirtiendo que el plan de negocios era un componente importante, pero se necesitaban otras herramientas. Además, en la tercera edición quedó reflejada la redefinición del cliente en el cambio de nombre del programa, que pasó de *Del Microemprendimiento a la Pyme* a *Del Emprendimiento a la Pyme*. Esto no fue sorpresivo y dio cuenta de un cambio orgánico dentro de la empresa, al decir de Constanza Gorleri “en algunos casos ya le habíamos cambiado el nombre internamente en el Banco. En 2012 se crea el área de negocios específica, Negocios y Pymes, nueva propuesta de valor para las Pymes, un segmento exclusivo dedicado a Pymes constituidas, personas físicas con actividad comercial, y personas jurídicas con una facturación anual menor a \$30

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

millones". Fue en ese marco que se potenció el alineamiento del programa con la estrategia del Banco, al vincular la capacitación con el segmento específico y el área de negocios dentro de la estructura del Banco.

La mencionada área de negocios surgió "tomando como base nuestros valores y compromiso histórico de Banco Galicia con las Pymes. Para lograr estos objetivos tomamos tres pilares: cercanía, asesoramiento y soluciones de cercanía". Allí el Banco desarrolló diversas iniciativas, entre otras: capacitación y formación específica a sus oficiales y a los propios clientes, y el desarrollo de la mencionada comunidad virtual y de encuentros presenciales, *Buenos Negocios*, para que los emprendedores pudieran estar actualizados, capacitarse y compartir experiencias e ideas de negocios.

Se advirtieron además una serie de cambios que no se pueden entender sino a la luz de un intento de adaptación al contexto y a las necesidades de los emprendedores: antes se invitaba a los emprendedores a que se inscribieran, y en función de la cantidad de inscriptos por zona se definían las cabeceras en los que se dictaría el Programa. En la quinta edición (2015-2016) se predefinieron los lugares que funcionarían como cabeceras, para que el emprendedor de la zona pudiera programar su agenda, lo cual facilitaba la participación de las personas inscriptas.

Dirección y gestión del programa

A fines del año 2015, el programa *Del Emprendimiento a la Pyme* estaba liderado por la Gerencia de Sustentabilidad, que contaba con ocho personas. Dicha gerencia dependía a su vez de la Gerencia de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos de Banco Galicia, una de las gerencias de área. Estas gerencias, a su vez, dependían de la Gerencia General del Banco. Como se verá luego, en el programa se involucraba también la Gerencia de Negocios y Pymes, que dependía de la Gerencia de Segmentos, la que a su vez reportaba a la Gerencia de Banca Minorista, otras de las gerencias de área del banco.

La conducción del programa analizado estuvo siempre en la Gerencia de Sustentabilidad "pero FUNDES levantaba los temas que llegaban de encuestas, los plasmaba en un informe, y en base a eso definíamos juntos los contenidos" señalaron desde FUNDES.

Al inicio de *Del Emprendimiento a la Pyme*, FUNDES se hacía cargo de la inscripción, difusión, selección, llamados de confirmación a los proveedores y la organización de las cabeceras. Esto cambió a partir de la tercera edición porque "lo que el emprendedor no tenía muy claro en esta división del trabajo es que era un Programa de Banco Galicia" concluyó Tortorella, por lo que se decidió darle un rol más visible al Banco.

El proceso de interacción entre las áreas del Banco alrededor del programa no estaba sistematizado, pero constaba de dos reuniones de trabajo al año para analizar la marcha de *Del Emprendimiento a la Pyme* entre Constanza Gorleri (Sustentabilidad), Miguel Sturla (Negocios y Pymes), Matías Pons Lezica (Negocios y Pymes) y Germán Ghisoni (Banca Minorista). Dichas reuniones se realizaban al inicio de cada edición y en una etapa intermedia, donde se hacía un análisis de avances. Como señaló Gorleri, "por ejemplo, cuál es el resultado de las zonas, de hecho, estamos tan articulados que ahora la inscripción se hace a través de la comunidad de negocios. E invitamos a las jornadas de *Buenos Negocios* a los participantes del programa de la zona. Matías Pons Lezica o Miguel Sturla, junto con la gente de la sucursal, hacen la apertura o el cierre". La articulación entre áreas se advertía al dar cuenta de que algunas definiciones acerca de zonas

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

en las que se organizaban eventos de *Buenos Negocios* solían estar influenciadas por el resultado de la capacitación que se hacía con *Del Emprendimiento a la Pyme* desde la Gerencia de Sustentabilidad. Lo mismo ocurrió con la definición de cabeceras para el programa, donde el *feedback* de *Buenos Negocios* también fue tenido en cuenta. En definitiva, la interacción entre las áreas llevó a mejorar la eficiencia de la gestión del programa.

Gestión de los contenidos y las capacitaciones del programa

Si bien el programa tenía bases y condiciones definidas por el Banco en lo que refería a su estructura de contenidos, los mismos eran generados y acordados entre FUNDES y Banco Galicia.

Un elemento clave en el enfoque estratégico del programa que se vio reflejado tanto en la estructura como en la gestión pedagógica del mismo, fue la necesidad de estar atentos a la demanda de los clientes y del entorno. Este aspecto se ha manifestado en los cambios realizados en la gestión del programa en sus distintas ediciones.

Como ya se explicó, el programa fue ajustando sus contenidos -luego de una mirada inicial que privilegiaba lo virtual y el eje en emprendedores de menores ingresos-, a medida que las expectativas de los emprendedores aumentaron. Las encuestas indicaban que los emprendedores pedían tener mayor densidad formativa en lo vinculado a temáticas de costos y a buscar entender el sentido pragmático del plan de negocios. En consecuencia, la primera modificación significativa que se advirtió en el programa se dio en el módulo de Costos, trabajándose con balances, proyecciones de costos y flujos de fondos, en base a la casuística de emprendedores anteriores. Luego, se advirtió otro cambio: inicialmente existía un módulo que integraba Plan de Negocios y Comercialización, y a partir de los comentarios recibidos se tomó la decisión de dictar dos módulos por separado. Luego, el tema que se pidió incorporar fue el de Recursos Humanos, el cual luego pasó a enfocarse en liderazgo. Otro tema solicitado fue el de Aspectos Legales e Impositivos. Finalmente, se incorporó con una menor cantidad de horas el curso de Comunicación 2.0, que dio cuenta de cómo afrontar la gestión de redes sociales, etc.

En el caso de las mentorías, existían pautas definidas por el Banco Galicia. El trabajo del mentor de FUNDES con cada emprendedor tenía como meta que el emprendedor presentara un plan de negocios a través de un cronograma, también aprobado por el Banco. El plan de negocios se redactaba en la instancia de la mentoría para la formalización, es decir, para transformar al emprendimiento en una sociedad comercial con personería jurídica. Finalmente, sobre el Plan de Negocios se acordó actualizar el enfoque del programa: de todos los formatos que sobre esta herramienta existen, se acordó que en la quinta edición se agregase el modelo CANVAS⁷.

Ahora bien, un aspecto importante en la gestión del programa se refirió a la dinámica pedagógica. Cada curso tenía un especialista, pero al momento de dictar la mentoría se tomó la decisión de que ésta fuera hecha por generalistas. FUNDES consideraba que la modalidad presencial de capacitación no se podía perder, más allá del desarrollo de nuevas tecnologías de comunicación, porque era “lo que da presencia, institucionalidad, el contacto con la realidad de los emprendedores”. Luego, en la instancia del armado del

⁷ Desarrollado por el consultor suizo Alexander Osterwalder en 2004, el Método CANVAS “busca asegurar el desarrollo de un modelo de negocios claro y consistente... y describir de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor” (<http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>) fecha de acceso 11/03/2016.

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

plan de negocios, “se pasa a una instancia absolutamente virtual, pero ya todos nos conocemos”. En las encuestas se advirtió que una de las cosas que rescataba el emprendedor era que, cuando asistía al curso, lo que se trabajaba era la realidad concreta que vivía diariamente. Otro aspecto valorado por los participantes fue el hecho, fruto de la propuesta pedagógica, de que en los grupos se armaron muchas alianzas de trabajo entre sus miembros en base a las redes informales, tendidas durante los cursos.

La clave en la gestión pedagógica del programa, según Germán D’Attellis, era volcar herramientas y tratar de reforzar aquellos aspectos que se advertían débiles en los emprendedores, y sobre todo apoyarlos con un eje en la particularidad de cada participante.

VINCULACIÓN CON DIFERENTES ÁREAS DE BANCO GALICIA

A lo largo de su desarrollo, el programa *Del Emprendimiento a la Pyme* ha puesto en juego articulaciones con diversas áreas y gerencias de Banco Galicia. Esta vinculación siempre fue avanzando hacia un trabajo cada vez más articulado con otras áreas de la estructura corporativa. En este sentido, el trabajo colaborativo entre el programa y la estructura que llevó adelante *Buenos Negocios*, como plataforma de capacitación virtual y de encuentros presenciales, ejemplifica dicho desarrollo.

Del Emprendimiento a la Pyme fue un programa que articuló diversos componentes de la estructura de Banco Galicia, y esta marca se dio desde el origen del mismo. El inicio de *Del Emprendimiento a la Pyme*, según Rodríguez Lascano, involucró a diversos actores, pero como señalamos, la vinculación fue progresiva: al inicio, en el desarrollo de contenidos, “había alguna idea que ya tenía Constanza Gorleri, y de ahí le propuse un índice de capítulos. Modificamos algo, después lo empezó a ver gente de otras áreas, de Marketing por ejemplo, que le dieron a la “Guía de orientación para el emprendedor *Cómo transformar tu emprendimiento en una Pyme*” una visión desde las políticas del Banco Galicia”.

Luego del desarrollo inicial de la Guía, a medida que avanzaron las primeras dos ediciones y el perfil del emprendedor que se capacitaba iba cambiando, la lógica colaborativa en el vínculo con diversas áreas del negocio progresivamente fue tomando más intensidad y continuidad. En ese sentido, esa vital dimensión del programa la marcó Catalina Jones, quien se desempeñó en la Gerencia de Sustentabilidad, al apuntar que, en efecto, *Del Emprendimiento a la Pyme* era una iniciativa de la entonces Gerencia de Responsabilidad Social Corporativa, pero “después hubo sinergia, ya cuando el segmento Negocios y Pymes estuvo creado, sobre todo para la re-segmentación del perfil del destinatario del programa, con la gente del área de Producto Comercial”. Otros actores, dijo Jones, aparecieron en la cuarta etapa del programa, la de acceso al crédito, al momento de la evaluación de dichos pedidos. Después, a lo largo del proceso, hubo involucramientos “de Banca Minorista, mucha sinergia, también -sin injerencia en el programa en sí- con Marketing y Publicidad para hacer las publicaciones y actualización de la página web”.

En cuanto a la interacción con las sucursales, éstas intervinieron crecientemente a partir de la tercera edición. Este mayor rol de las sucursales dio cuenta de un cambio, puesto que se empezaron a ver oportunidades de negocios, al advertirse que la Pyme era un buen “semillero” de candidatos.

Pero dicho cambio no se dio en forma espontánea sino que emergió como fruto de una estrategia explícita de la Gerencia que lideraba el programa. La estrategia permeó, y hubo líderes internos de otras áreas que promovieron el crecimiento del programa. De acuerdo a Gorleri, los que tuvieron un rol activo en la

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

“venta” del programa, eran también líderes en el involucramiento en proyectos sociales del Banco Galicia. Ese mayor involucramiento fue el resultado de una estrategia en la que se combinaron dos elementos: reconocimiento y premios. Como explicó Gorleri: la sucursal que más clientes generaba para el proyecto obtenía “una reunión de reconocimiento, en Buenos Aires, con el gerente de Sucursales y el gerente general, y también se le entregaba un Ipad de premio al gerente de Sucursal”.

En este marco de mayor trabajo conjunto con otras áreas de Banco Galicia, en un proceso que fue en paralelo a alinear el programa al *core* del negocio, la vinculación de *Del Emprendimiento a la Pyme* con la plataforma *Buenos Negocios* resultó esclarecedora.

Como fuera mencionado, *Buenos Negocios* era una plataforma online y de encuentros presenciales, que tenía como objetivo “generarle al empresario Pyme un espacio para pensar exclusivamente en su negocio, capacitarse, compartir experiencias y encontrar oportunidades de negocios concretas”. Esta plataforma estaba liderada por Miguel Sturla y dependía a su vez de la Gerencia de Negocios y Pymes. Cabe aclarar que al referirse al segmento Negocios, Banco Galicia focalizaba en personas físicas con actividad comercial. A 2016 *Buenos Negocios* se utilizaba también como la plataforma virtual de inscripción a *Del Emprendimiento a la Pyme*.

Era clave entender la lógica detrás de *Buenos Negocios*. Su responsable, Miguel Sturla, advirtió que se trataba de “una propuesta de posicionamiento, brindando una capa más de valor para las Pymes, que no es exclusiva para clientes. Al ser así, se busca crear mercado”. La plataforma online de *Buenos Negocios* contaba con alrededor de 70.000 visitas mensuales nacionales y 350.000 visitas mundiales, fundamentalmente de América Latina. En cuanto a los eventos presenciales, el mencionado gerente apuntó que “en 2013 hicimos eventos en Buenos Aires, Córdoba, Rosario, Mar del Plata. En 2014 sumamos Mendoza, en 2015 se agregó Resistencia, y en 2016... un total de 7 u 8 encuentros, en definitiva. A hoy, en esos eventos pasan 10 mil asistentes, todos dueños de Pymes o mano derecha de estos”. Además, se le sumó eventos específicos y ferias sectoriales. El crecimiento de *Buenos Negocios* se apalancó además en la fortaleza de la red de 160 sucursales, “pudimos mezclar el mundo físico con el virtual”, concluyó Sturla.

Conceptualmente, el trabajo compartido entre *Del Emprendimiento a la Pyme* y *Buenos Negocios* se insertó en la lógica de que tanto el programa como la plataforma pensaron en la centralidad de la gestión del desarrollo personal del emprendedor y del empresario como herramienta clave para la sustentabilidad de la Pyme. *Buenos Negocios* a inicios de 2013 aportó datos sobre los perfiles de los emprendedores de *Del emprendimiento a la Pyme*, por lo que Tortorella dio breve cuenta del resultado de empezar a trabajar de manera conjunta: “yo puedo nutrir la base de ellos, ellos la base nuestra”. Adicionalmente, se promocionaba *Del Emprendimiento a la Pyme* llevando sus *flyers* a las rondas de *Buenos Negocios*, en la apertura de estas capacitaciones presenciales, para contarle a los emprendedores que aún no eran clientes cuál era la oferta de *Del Emprendimiento a la Pyme*.

Se puede señalar, además, que existía trabajo conjunto entre la Gerencia de Sustentabilidad y la Gerencia de Negocios y Pymes (de la que dependía la plataforma a la que recién se hacía mención). El trabajo conjunto entre las dos gerencias precede a la tercera edición de *Del Emprendimiento a la Pyme*, pero fue en torno al año 2013 en el que la Gerencia de Sustentabilidad comenzó a realizar reuniones sistemáticas con la Gerencia de Negocios y Pymes. Allí se llegó a la conclusión de que el emprendedor que encontraban en la realidad, y que se trataba de acompañar en capacitación, mentoreo, profesionalización y formalización, estaba alejado del perfil inicialmente definido.

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

Fue en ese momento, según Tortorella “cuando se empieza a dar el trabajo verdaderamente articulado, nos sentamos con Negocios y Pymes para pensar las cabeceras, dónde creen que es el mejor lugar para dar las capacitaciones”. En definitiva, no cambió el gobierno del proceso, pero sí la articulación interna, puesto que la definición de las sucursales ya no se decidió desde la Gerencia de Sustentabilidad en solitario, sino que dicha gerencia pasó a tener un proceso de diálogo con la Gerencia de Negocios y Pymes para tomar decisiones al respecto. Varios señalaron que “esto es gestión de conocimiento, empezar a gestionar el conocimiento de cada uno para potenciarnos y hacer sinergia”. Ghissoni y Tortorella coincidieron en que esto impactó en el tipo de público que asistía a *Del Emprendimiento a la Pyme*, con un mayor nivel de profesionalización.

Germán D’Attellis (gerente de Producto) vio el proceso de vinculación en el marco de un contexto amplio: crecía la convocatoria, y las áreas de Banco Galicia fueron articulando su tarea en pos de acompañar este tipo de proyecto. No obstante, hubo compromisos de distintas áreas de “poder mirar más a la persona, y no tanto a los números... El resto de los equipos del Banco Galicia también se fueron involucrando en ese sentido. Miguel Sturla y sus colaboradores tienen una visión muy favorable a promover este tipo de programas, y nosotros trabajamos de la mano con ellos, y así se logra buena sinergia”. En consecuencia, la conclusión general al respecto fue que el programa generó progresivamente integración entre las áreas y logró cambiar, como resultado, la percepción organizacional (y contextual) de la Pyme: antes se lo veía como un actor difícil de tratar en la operatoria habitual del Banco Galicia por su heterogeneidad, y luego pasó a ser visto como un factor de negocios con un gran potencial.

SOCIOS Y COLABORADORES DEL PROGRAMA

Varias organizaciones se vieron asociadas de diversas maneras al Banco Galicia para el desarrollo de *Del Emprendimiento a la Pyme*, tales como FUNDES, Fundación Impulsar, RADIM, organismos públicos e instituciones educativas como el IAE. Con excepción de FUNDES, la mayoría de las organizaciones recién mencionadas se vincularon con *Del Emprendimiento a la Pyme* sólo en los momentos iniciales del programa.

Resulta central resaltar que, dentro de su estrategia de sustentabilidad, el eje inicial del programa era vincularse con -y capacitar a- un segmento del que poco se conocía, por lo que fue central articularse con organizaciones que conocieran la problemática del sector, por un lado, y fueran sólidas en la capacitación, por el otro.

No se puede entender el desarrollo inicial del programa sin hacer mención al papel desempeñado por Fundación Impulsar. Dicha Fundación, en 2006, y con Jorge Fernández Lascano a la cabeza, co-escribió la Guía de capacitación que se utilizó en las primeras ediciones del programa. La visión de ese trabajo conjunto fue innovadora, puesto que el enfoque inicial pertenecía a un esquema de trabajo de capacitación emprendedora que, en esa época, era más típico de las organizaciones de formación que se dedicaban al tema. Jorge Rodríguez Lascano añadió “Con Constanza Gorleri, desde el primer momento hubo una relación estupenda. Me mencionó esta inquietud: *está bien lo que hacen Uds. pero la realidad es que el Banco, más allá de responsabilidad social y apoyo a una ONG, es más que eso*, y siempre hablábamos de cómo hacer que sean clientes... *hacer algo* para lograr pasar del micro-emprendimiento a la Pyme”. En ese punto fue central hacer referencia a la vinculación con FUNDES.

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

A fines de 2006 Constanza Gorleri sugirió empezar a trabajar en la idea de convertir a los participantes en clientes potenciales. Allí, Jorge Rodríguez Lascano y Gorleri cambiaron ideas de cómo podía ser este enfoque, sea a través de una capacitación o de alguna línea bancaria para fortalecerlos “No teníamos, en ese momento, condiciones, porque era una actividad mucho más masiva” que la escala que Impulsar podía llevar a cabo, señaló Rodríguez. Conociendo a las organizaciones que hacían ese tipo de actividades, Lascano recomendó como una de las posibles entidades a FUNDES, que terminó siendo un socio para la implementación del programa: a esta OSC se la convocó con el proyecto armado, y su participación se centró en la capacitación, seguimiento y evaluación de los participantes del programa. De acuerdo a lo señalado por Mercedes Cano y Ricardo Bruni de FUNDES “en 2007 se desarrolló la primera réplica del programa. Desde el minuto cero el planteo de Galicia fue *trabajen en forma colaborativa y acorde a las experiencias de cada uno*”.

En el proceso de trabajo conjunto hubo un aprendizaje por ambas partes, Banco Galicia y FUNDES, orientado a ver cómo se podía optimizar la operación y aportar valor a los emprendedores, y a las dos instituciones. Estas últimas comprendieron que el programa apuntaba a ampliar la base de potenciales nuevos clientes, o si ya eran clientes, a vincularlos con el Banco, ya no desde la banca individual, sino a través del segmento de Negocios y Profesionales, y que eventualmente volvieran a capacitarse una vez que se advirtieran los resultados positivos de la capacitación sobre el rendimiento de las empresas. Así, según señaló Gorleri “con FUNDES fuimos evolucionando y ellos también fueron evolucionando, nos amalgamamos bien, a pesar de que tuvieron una rotación y un cambio de gente porque afrontaron una redefinición organizacional muy grande a nivel internacional”.

El rol de FUNDES pareció inscribirse en su gran diferencial: su experiencia y cobertura a nivel nacional. Este socio estratégico transmitía las herramientas de gestión profesional que eventualmente pueden transformar a los emprendimientos en negocios económicamente sustentables y, en un mediano-largo plazo, transformar a participantes del segmento en clientes de esa área de negocios.

Otros actores del ámbito civil estuvieron vinculados en las etapas iniciales del desarrollo del programa. Una de ellas fue RADIM cuando, partiendo de la mirada inicial de *Del Emprendimiento a la Pyme*, se financiaba a actores con menores recursos. “Siempre firmamos convenios de colaboración con ellos: *yo financio, vos capacitas*, porque empezamos con RADIM financiando, dentro de microfinanzas, solo a asociaciones civiles y a los más débiles dentro de los débiles; después, con el tiempo, incorporamos sociedades anónimas, etc.” apuntó Gorleri.

Dentro del plano educativo, en las fases iniciales del programa se contó con el asesoramiento del IAE (Escuela de Negocios de la Universidad Austral) en la redefinición del perfil del emprendedor al que apuntaba el programa. Luego, la vinculación estuvo centrada en el asesoramiento para atraer perfiles adecuados a la capacitación. Después “hicimos el convenio con FUNDES, y el que hizo el análisis [a partir de ese momento] fue el propio FUNDES” según Gorleri.

Por otro lado, hubo varias articulaciones con el ámbito público. Una vinculación inicial se produjo con la (por entonces) Secretaría de Industria, dado que tenía un programa de Pymes en el que expertos en la temática ayudaban a emprendedores de este ámbito con transferencia de conocimiento. Otra fue con el Ministerio de Trabajo, y como señala Gorleri “descubrimos que hay gente que tiene iniciativas que ya no son solamente de autoabastecimiento, sino que tienen un potencial... que estaban un escalón arriba del micro emprendedor. ¿Y quién podía ser un proveedor de esas bases? El Ministerio de Trabajo era el que

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

contaba con un área, que tenía listas interminables de ese perfil de gente, a la que nosotros le podríamos dar herramientas y capacitación”, pero las listas no estaban depuradas, y no reflejaban fielmente la tasa de natalidad y mortalidad de microemprendedores. Finalmente, el rol de dicho Ministerio se centró en ser un socio promotor, distribuyendo las invitaciones a la capacitación dentro de su propia base de datos y declarando de interés el programa.

RESULTADOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS DEL PROGRAMA DEL EMPRENDIMIENTO A LA PYME

Se dio cuenta del programa, la evolución de su diseño, gestión y gobierno. Luego, se analizó el rol colaborativo que diversas áreas del Banco Galicia fueron teniendo con *Del Emprendimiento a la Pyme*, y la vinculación con actores externos. ¿Qué resultados tuvo el programa, diferenciando entre aspectos cuantitativos y cualitativos?

Evolución de Indicadores Cuantitativos Del Emprendimiento a la Pyme

Nº de emprendedores	2007-2008	2009-2010	2011-2012	2013-2014
Inscritos	282	448	982	1.343
Seleccionados	75	s/d	s/d	949
Confirmados para participar	s/d	s/d	s/d	671
Comenzaron la capacitación	s/d	408	s/d	496
Finalizaron la capacitación	s/d	161	605	339
Comenzaron mentoría de Plan de Negocios	s/d	s/d	293	339
Concluyeron Plan de Negocios	s/d	s/d	110	160
Comenzaron formalización	s/d	s/d	s/d	24
Formalizaron el emprendimiento	s/d	s/d	s/d	3
Satisfacción de los asistentes/Nivel de recomendación	90 % promedio			

s/d= sin datos

Fuente: Documento interno, Gerencia de Sustentabilidad.

La lectura del cuadro precedente arroja una serie de observaciones que requieren explicaciones. Lo primero a señalar es que en la primera edición se advirtió que el “filtro” entre los inscritos y los

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

seleccionados fue comparativamente muy alto (75 de 282), pero que en la edición subsiguiente fue decreciendo, para volver a crecer en la tercera y disminuir en la cuarta edición.

En la segunda edición se vio una caída muy grande entre quienes comenzaban y terminaban la capacitación, y no extrañó entonces el conjunto de cambios que se realizaron en la gestión y a nivel formativo en las capacitaciones. Las mentorías de los planes de negocio también atestiguaron un desgranamiento en su proceso. La misma observación se puede hacer al analizar, sólo con datos de la última edición, la caída de participantes que se produjo entre la finalización del plan de negocios y el inicio del proceso de formalización.

En líneas generales, se puede señalar que se cuadruplicó el número de inscriptos entre la primera y la cuarta edición. Con el formato vigente en 2016 se observó la dificultad de dar cuenta de una tendencia en los que finalizaron la capacitación, dado que se pasó de 161 en 2009-2010 a más de 600 en la edición siguiente, para disminuir a la mitad en la edición siguiente. La proporción entre quienes comenzaron y concluyeron el plan de negocios ha aumentado significativamente entre las últimas dos ediciones.

En ese aspecto, María Laura Tortorella señaló que el riesgo de un curso gratuito, como *Del Emprendimiento a la Pyme*, fue sencillo de identificar “el emprendedor dice *me inscribo*, ahí decimos *tengo 1.400 inscriptos, qué bueno*, pero después de que se hace la selección o evaluación de emprendedores para ver si cumplen con el perfil, en la que se trata de que el público sea lo más homogéneo posible, quedan 900. De esos 900 a los que se les manda la invitación, quedan 500 que asistieron al primer encuentro, y terminan, en el último, 300. Esos empiezan la etapa de *coaching*, pero terminan el plan de negocios, realmente cerrado y evaluado, 130. Y es mucho menor el número de quienes formalizan”.

Finalmente, se puede señalar que, junto con la tendencia al crecimiento de los inscriptos, existió otra constante: el nivel de satisfacción y recomendación del programa por parte de sus asistentes, que rondó en el 90% promedio de acuerdo a los diferentes documentos internos del programa (ver Anexo 2).

Cabe señalar que los entrevistados enfatizaron que no se podía medir el éxito o fracaso del programa en base a la evolución de la proporción entre inscriptos y emprendedores que formalizaron sus empresas, dado que había una serie de factores intervinientes, contextuales, organizacionales y culturales que complejizaban la lectura del frío número. Precisemos esa complejidad recién señalada: la decisión de formalizar un emprendimiento pudo estar vinculada a la lectura que el emprendedor realizó acerca de la magnitud de la presión impositiva o el *trade off* entre elegir una figura societaria o impositiva u otra. Otro aspecto a considerar era la motivación del emprendedor para participar: podía inscribirse sólo para asistir a las primeras fases del programa por el interés en capacitarse en algunas disciplinas o herramientas en particular, sin necesidad de formalizarse o de pedir un crédito de las características ofrecidas.

Evaluación de resultados

De acuerdo a un documento interno desarrollado en noviembre de 2012 por FUNDES, en base a una encuesta de satisfacción realizada a 100 emprendedores que participaron en *Del Emprendimiento a la Pyme*, los resultados obtenidos por los participantes luego de su involucramiento en el programa eran alentadores:

- **Evolución de Emprendimientos:**

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

- **Empleados:** un tercio de la muestra incrementó su nómina de empleados.
- **Tecnología:** el 58% **incorporó** nuevas tecnologías.
- **Instalaciones y locales:** tres cuartas partes se mantuvieron estables, mientras que un 20% **creció**.
- **Vehículos:** el 77% mantuvo estable su situación vehicular, mientras que un 23% **realizó nuevas adquisiciones**.
- **Capacitación de Personal:** el 28% **mejoró** la capacitación para su personal.
- **Crecimiento Actividad 2007/2009:** cerca de un 50% consideró que su actividad se ha mantenido constante, mientras que la otra mitad tuvo un crecimiento variable.
- **Crecimiento Actividad 2011/2012:** solo el 28% dijo mantener constante su actividad. El resto de la muestra (72%) manifestó haber crecido durante el último año.

IMPACTO ORGANIZACIONAL

Si se tuviera que señalar y reconocer un impacto clave del programa al interior del Banco Galicia, sin duda se debería señalar que el mismo aportó a una mayor comprensión de un segmento poco conocido previamente. En este sentido se advierte que, a nivel gerencial, a poco de estar en marcha el programa, se desarrolló una concepción de estar adentrándose en algo que “no era nuestro nicho” y que “era muy heterogéneo”. Cabe agregar que inicialmente se lo vio como “algo” vinculado con responsabilidad social, vagamente cercano al negocio. Pero progresivamente la iniciativa comenzó a encontrar otro eco en las áreas comerciales. Como apuntó Constanza Gorleri, esto se advirtió cuando Banco Galicia, “pareció decir *tenemos que focalizarnos -comercialmente- en la Pyme*, con nuevos productos y con nuevos oficiales: la *pata* del asesoramiento y la capacitación [al nicho] ya la habían visto con nosotros”.

Considerando que inicialmente no se terminaba de captar la complejidad y heterogeneidad del segmento emprendedor, no extrañó que el norte inicialmente planteado como foco del programa cambiara con el tiempo. En un primer momento, el eje era partir del microemprendimiento, que naturalmente estaba fuera del mercado potencial del Banco y solo podía verse desde una perspectiva de contribución social para apoyar a un segmento económicamente vulnerable. El foco fue mutando hacia uno genéricamente más amplio: el emprendimiento; lo que lleva a pensar no solo en el perfil *micro*, sino en actores variados en sus formas societarias, motivaciones para llevar adelante el negocio, mayores escalas, etc.

El conocimiento creciente del segmento llevó al Banco Galicia a medir el éxito del programa en función de la valoración de las capacitaciones y no de la cantidad de emprendimientos que se convertían en Pyme, o que verdaderamente se formalizaran, dado que se advirtió que quienes asistían, o los emprendimientos en general, no necesariamente tenían poco acceso al capital financiero, sino que quizás lo que les faltaba era capital relacional o acceso a herramientas de gestión específicas que les permitiera calificar para créditos (en Banco Galicia u otros bancos).

Los resultados obtenidos por un mayor conocimiento del segmento como resultado del programa *Del Emprendimiento a la Pyme* y su trabajo conjunto con Negocios y Pymes fueron multidimensionales en el

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

plano organizacional, y con alcances macro. Al decir de Miguel Sturla: “nos está ayudando mucho a tener un entendimiento de la cultura Pyme que antes no teníamos”.

Un aspecto asociado de *Del Emprendimiento a la Pyme* fue que complejizó los datos *duros* que se tenían sobre el segmento: los datos del programa brindaron una mirada más amplia y completa del perfil del emprendedor, sus habilidades, conductas, formación, estilos de gestión, etc. Este tipo de datos permitió a su vez enriquecer la comprensión de la heterogeneidad del segmento.

La mejor comprensión fue posible gracias a la gestión realizada. La Gerencia de Sustentabilidad llevaba métricas de evolución de los indicadores del programa. Por otra parte, después de la tercera edición se hizo una evaluación de impacto del programa y se advirtió que muchos participantes no eran clientes del Banco Galicia al momento de iniciarse *Del Emprendimiento a la Pyme*, y luego sí se transformaron en clientes. Esto ocurrió no necesariamente porque hubieran obtenido el préstamo, sino por el acercamiento y fidelización que se logró a través de la experiencia de participación en el ámbito del Banco Galicia. Así, a lo largo del programa, a medida que se desarrollaba una nueva edición, parecían ir captándose cuáles eran las necesidades propias del emprendedor y la experiencia que se le brindaba al beneficiario.

Finalmente, resultó de interés la reflexión sobre los resultados de *Del Emprendimiento a la Pyme* que realizó el aliado estratégico del programa, FUNDES. El impacto del trabajo con Galicia fue muy relevante para esta organización, según señaló Mercedes Cano:

Aporta mucho: habernos afianzado en el mundo emprendedor, tener un aliado estratégico como Banco Galicia, posicionarnos en lo que es el sector banca a nivel Latinoamérica... Esto nos facilita seguir haciendo lo que más nos gusta: llevar a las Pymes al futuro, brindándoles herramientas de gestión necesarias para que se profesionalicen, aumenten su competitividad y su productividad.

DESAFÍOS EN 2016

La oferta vinculada a la capacitación de emprendedores a nivel local ha tenido un gran cambio en los últimos años, y la trayectoria de Banco Galicia en relación a este punto lo posicionó en un lugar expectante. Existía más oferta, pública y privada, de entidades con y sin fines de lucro, que cuando se pensó y lanzó el programa. En ese contexto, el nicho en el que se ubicó el Banco Galicia competía con los programas masivos al ser gratuito, pero por otro lado, a nivel educativo, tenía un nivel de especificidad y de calidad académica que lo llevaban a competir con programas ofrecidos por entidades de formación profesional.

Según apuntó Germán D’Attellis, había que estar atentos a la nueva demanda en este nuevo contexto, y complementó esta opinión con la apelación a tomar una actitud proactiva: “somos nosotros los que tenemos que *golpear las puertas* del Banco Central para poder lograr que empiecen a realizar cambios en las regulaciones financieras para el segmento atendido por *Del Emprendimiento a la Pyme*, que cuenta con altos niveles de informalidad”.

El Banco era un actor relevante en la dinámica del sector emprendedor y en su contexto. Así que al momento de evaluar el impacto en un nivel macro, el desafío y el aporte desde la sustentabilidad que vislumbró Gorleri es claro: crear emprendedores más profesionales, y al mismo tiempo que el negocio del Banco se viera fortalecido y creciera. Esto a su vez planteaba un desafío de mayor complejidad para Banco Galicia: dado que todos los estudios avalaban que no había posibilidad de crecimiento real para un

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

emprendedor en la medida en que no se incorporase al circuito económico formal, el desafío a resolver pasaba por analizar cuál era el papel de Banco Galicia en este proceso de formalización de emprendedores.

La coincidencia en esta mirada macro se advertía al momento de ver la gestión del cambio del programa, “hay que repensarlo a futuro, justamente porque cada vez va a haber más oferta sobre emprendedurismo”, afirmó María Laura Tortorella. Y apuntó que un importante porcentaje⁸ “de la economía se mueve por Negocios y Pymes y por emprendedores, que también son los que menos capital tienen y que, ante una crisis, son los primeros que caen”.

En este sentido, uno de los desafíos permanentes para el Banco Galicia era apoyar la generación de un ecosistema que permitiese brindarle herramientas de sostenibilidad a los emprendimientos y a la cadena de valor de las grandes empresas.

Trasladando la mirada hacia el interior de Banco Galicia, el primer desafío que planteaba esta iniciativa era el de seguir profundizando la articulación entre el programa y las áreas comerciales, y eventualmente conceptualizarlo como un programa de desarrollo de mercado dentro del área de negocios.

Otro desafío surgía al momento de analizar qué impacto podía tener este programa en la estrategia comercial del Banco Galicia: era necesario considerar cómo poder apalancar a este tipo de emprendedores y aumentar su escala de negocios.

Finalmente, se puede señalar que a nivel macro, la vinculación interna y el trabajo conjunto entre áreas, ambos exigidos por las características del segmento, generaban un desafío constante en la perspectiva de Banco Galicia. Pero eso llevaba un tiempo de gestión y de articulación con actores con lógicas muy diversas (públicos, privados, pequeños, medianos, corporativos, OSC, etc.), y la contribución marginal de un negocio de estas características puede tardar más en madurar.

CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES

Con posterioridad al análisis de *Del Emprendimiento a la Pyme*, luego de cinco ediciones y 10 años de implementación, fue posible identificar una serie de conclusiones relevantes. Adicionalmente, vale la pena reconocer algunos aprendizajes que resultaron de la experiencia de un programa de capacitación a emprendedores y Pymes que ha cambiado su estructura y oferta formativa, paralelamente a un cambio detectado en el perfil de sus clientes.

Se puede señalar que el desarrollo del programa precedió a la identificación del segmento de emprendedores, profesionales y Pymes como foco de la estrategia comercial de Banco Galicia. Esto es de fundamental importancia, pero requiere un recorrido: ya con el programa en marcha, en el año 2009 el Banco inició la organización de la oferta por segmentos, y empezó a pensar en el segmento de rentas altas (Éminent), o en el rural, y también se pensó en los segmentos de Negocios y Pymes. Se desarrolló así una

⁸ Según el Observatorio PyME de la Unión Industrial Argentina, las empresas de entre 10 y 200 empleados generan el 51% del empleo, en tanto que el especialista Marcos Cohen Arazi del IERAL apunta que, si se incluye a las micro PyMES, ese porcentaje asciende al 66%. Ver http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2015/09/FOP_IA_1507_Informe-2013-2014-evolucion-reciente-situacion-actual-y-desafios-para-2015..pdf y http://www.cronista.com/documentos/Marcos_Cohen_Arazi_-_Pymes_y_Fluctuaciones.pdf respectivamente (fecha de acceso: 1/8/2016).

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

mirada integrando Pymes formalizadas en sociedades, y personas físicas, ya sean monotributistas o responsables inscriptos.

En torno a 2011-2012 empezó a aparecer en el Banco la mirada comercial en torno a los emprendedores y cuentapropistas. Así, dada la trayectoria y los aprendizajes logrados al trabajar desde 2007 con *Del Emprendimiento a la Pyme*, se encaró una relación más abarcativa con el segmento, partiendo desde la gestión del conocimiento, el que fue parte de un aprendizaje esencial para generar uno de los pilares claves del programa: asesoramiento y capacitación.

Luego del éxito de las primeras ediciones de *Del Emprendimiento a la Pyme*, en 2011 se llegó así a la conclusión acerca del potencial de negocio que tenía el sector, y en 2012 se creó el área específica (Negocios y Pymes), liderada por Matías Pons Lezica, que contemplaba de forma innovadora el asesoramiento y la capacitación a emprendimientos y Pymes como pilares comerciales. La co-creación de esta propuesta de valor y su posterior impacto en la estructura de la organización fue resultado del trabajo de la entonces Gerencia de RSC (hoy Sustentabilidad) en forma colaborativa con otras áreas del Banco y con otras organizaciones.

Este cambio de orientación en el programa se dio en el marco de un cambio más amplio, en el contexto de un proceso estructurado de discusión para (re) pensar la estrategia en pos de las peculiaridades del segmento, propuesto desde una mirada que funcionalmente tenía raigambre en lo comercial. Así, en el contexto de la estructuración de la discusión es que no se puede entender al programa sin ver una mutación de más amplio alcance en el Banco, que dio cuenta de un cambio estructural, en donde el eje pasó a ser la construcción de mecanismos matriciales y de una cultura alineada en términos de las características de los segmentos, de mercados-objetivo complejos, antes que en pensar en áreas estancas de división funcional. Esto llevó a pensar el trabajo de las diferentes gerencias, vinculándose con otras unidades. Así, se fueron dando condiciones de cercanía y de conocimiento de las Pyme en diferentes gerencias, y la forma en que se delineó el segmento estuvo “empapada de esa experiencia” obtenida con *Del Emprendimiento a la Pyme*, y que generó una capilaridad en función a todo el aprendizaje sobre el segmento, que empezó a partir del trabajo realizado entre la entonces Gerencia de Responsabilidad Social y otras áreas.

En definitiva, el proceso por el que el programa precedió a la identificación del segmento por parte del Banco es éste: se partió de la capacitación virtual; luego, en la segunda edición, se pasó a un esquema más presencial. Y en la tercera edición empezaron a involucrarse otros actores internos del negocio. Esto llevó a pensar, al invitar a los gerentes, que había un nicho que se podía “explotar”, al advertir cómo la asistencia de diversos gerentes a estos encuentros había esparcido “culturalmente” la lectura de que el ámbito emprendedor podía ser un nicho a penetrar por el Banco. Así, en ese momento se evaluó que, si había un programa que los estaba capacitando, que estaba ofreciendo un préstamo por si se formalizaban, “por qué no pensar en un producto más acotado a ese nicho que hoy no está atendido, y ahí nace lo que es Negocios y Pyme” señaló María Laura Tortorella.

Como señalamos, el impacto de esta decisión fue más amplio, y surgió de la disposición de promover la participación del área comercial en *Del Emprendimiento a la Pyme*, algo que progresivamente se hizo desde la cuarta edición. Eso le permitió al programa, por un lado, acceder a más clientes en todo el país y, por el otro, le facilitó tener un apoyo más consistente dentro de Banco Galicia.

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

Otro aprendizaje organizacional no menor surgió de la comprensión obtenida acerca de la heterogeneidad del sector de los emprendedores, y que llevó a desarrollar un nuevo negocio vinculado a lo que internamente se llama *mezzofinanzas*. Este negocio fue lanzado en mayo de 2015 y estaba destinado a apoyar a iniciativas con alto impacto social y ambiental, con financiamiento de hasta un millón de pesos, que pasaban por un Comité de Precalificación de Riesgo, pero también por un Comité de Impacto Social-Ambiental. Como señaló Gorleri, las *mezzofinanzas* eran “parte del circuito comercial, una iniciativa de inversión social, con presupuesto propio de inversión social, que no es gestionado por nuestra gerencia”.

El impacto duradero que se pudo advertir como resultado del mayor conocimiento del sector -y de la vinculación del área comercial con la de sustentabilidad-, fue que progresivamente se incorporó a las iniciativas de inversión social como transversales a la organización y alineadas al *core business*. Así, la mayor sinergia pareció ser el emergente del impacto organizacional generado por el programa *Del Emprendimiento a la Pyme*. A partir de este aprendizaje se reconoció que había una demanda legítima de financiamiento de parte de ciertos emprendedores, que estos actores seguían teniendo dificultades en encontrarlo en el circuito financiero tradicional, y que el Banco podía ayudar a atacar dicha dificultad desde nuevas líneas de negocios.

En términos estratégicos, el aprendizaje corporativo que se generó con la mayor vinculación y conocimiento del segmento estuvo enmarcado en un cambio de mayor aliento. En ese sentido, Germán Ghisoni (gerente de Banca Minorista) afirmó que, cuando se decidió

Ser un Banco orientado al cliente, empiezan a haber muchas decisiones que parecen jugar en contra de la rentabilidad inmediata, pero que cobran sentido si estamos aspirando a contribuir con un país que va a estar más bancarizado. Hay que salir de la mirada cortoplacista. Si se está apostando a ser un Banco de experiencia al cliente, se debe decidir en base a esa mirada.

En ese marco, se pudo concluir que un factor relevante para el desarrollo de iniciativas como ésta fue el apoyo organizacional de los líderes de Banco Galicia, lo que a su vez no pudo desligarse de un concomitante cambio en la cultura organizacional: “hacia adentro, es importante el cambio cultural, en cuanto a la mirada que tenemos del ingreso a este tipo de proyectos y el acompañamiento. Si no hay apoyo *desde arriba* todo se diluye: se puede haberlo visto individualmente, pero se dificulta si no hay apoyo en cuanto a las herramientas y las acciones que se quieren hacer” señaló D’Attellis (gerente de Producto).

El impacto de un mayor conocimiento del segmento llevó a ajustar la oferta y los servicios ofrecidos. Como se señaló, *Del Emprendimiento a la Pyme* trabajó en conjunto con diversas áreas comerciales, y ese trabajo conjunto permeó a dichas áreas en pos de ver una oportunidad de negocio poco explorada y alineada al *core* del Banco Galicia. Haber entendido más profundamente un segmento antes poco explorado llevó al Banco a comprender mejor un esquema más diverso: una cosa eran los emprendedores o Pymes de servicios, otra cosa eran los comercios, y otra la producción en sus diversas variantes. Ghisoni señaló los beneficios brindados por Galicia al tener mayor conocimiento del segmento:

En materia de financiación se busca estar cerca de la problemática que tiene cada uno, adaptando los márgenes. Uno necesita más líneas de cheques, más líneas de capital de trabajo, otros más bienes de capital, etc. También es inteligencia comercial para *llegarles* con propuestas que les sean relevantes a cada segmento: por ejemplo, enviar material de *Buenos Negocios* sobre *Cómo armar tu vidriera* a un cliente que tiene un comercio a la calle. O sea, se ajusta la oferta, la propuesta de valor,

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

dependiendo del sub-segmento al cual se dirige. Se trata de adaptar la propuesta a la etapa de la vida del cliente dentro de Banco Galicia.

En definitiva, se podrían identificar una serie de conclusiones de relevancia a la luz de la experiencia en curso del programa *Del Emprendimiento a la Pyme*. En primer lugar, resultó destacable cómo la Gerencia de Sustentabilidad logró empezar a desarrollar un programa alineado al eje de negocios. El re-enfoque paulatino del “emprendedor objetivo”, en el que se pasó del microemprendedor mayormente de necesidad, de menores recursos (foco más tradicional en una iniciativa de responsabilidad social) a un emprendedor de oportunidad y más heterogéneo, dio cuenta de este giro. Consecuentemente con esto, la estructura del programa pasó a centrarse en capacitación antes que poner el eje –como fue inicialmente– en la formalización. El involucramiento en la gestión o el acompañamiento progresivo de diversas áreas de negocio en el programa (segmentos, sucursales, etc.) reflejó la puesta en práctica de ese creciente proceso de inserción y alineamiento de *Del Emprendimiento a la Pyme* (y de la Gerencia de Sustentabilidad) al *core* de Banco Galicia.

Adicionalmente, se comenzó a advertir a lo largo de las diferentes ediciones que el Banco pasó a conocer con más profundidad las características de un *ámbito* poco conocido, los emprendedores y las Pymes. A partir de esta experiencia se concluyó que es factible denominar *segmento* a este conjunto de actores, a pesar de su heterogeneidad en términos formales, jurídicos, formación, ramas de actividad, nivel de facturación, etc., pero que, para ajustar la oferta a sus necesidades en pos de mejorar su experiencia, se debió pensar en términos de sub-segmentos, lo que llevó a precisar aún más la oferta de servicios. Este consecuente mayor conocimiento de un segmento usualmente poco cubierto llevó a pensar crecientemente que los asistentes a *Del Emprendimiento a la Pyme* podrían transformarse en clientes de Banco Galicia a futuro. Esto podría ocurrir si las herramientas de gestión que les brindaban, el acompañamiento del Banco, y las redes sociales tendidas en ese contexto tenían un impacto positivo en el desempeño del emprendimiento.

Como pudo apreciarse en este documento, alinear una iniciativa sustentable al negocio del Banco Galicia, incorporando un nuevo y poco conocido segmento, no resultó una tarea sencilla ni exenta de dificultades. Para su consolidación se requirió de plazos de desarrollo y maduración poco frecuentes en ámbitos empresariales. La experiencia analizada en este trabajo refleja las oportunidades que generan la articulación entre iniciativas de inversión social y la estrategia de negocios.

BIBLIOGRAFIA

Además de diversos documentos internos brindados por la Gerencia de Sustentabilidad e Informes de Sustentabilidad del Banco Galicia que cubrieron el horizonte temporal de las sucesivas ediciones de *Del Emprendimiento a la Pyme*, se recurrió a las siguientes fuentes secundarias:

- Álvarez Martínez, Paola, Sabrina Ibarra García, Cecilia Menéndez, Juan Federico y Hugo Kantis (2015) *El ecosistema emprendedor de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Una mirada exploratoria*. Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento. Working paper.
- Ascúa, Rubén (2009) *La importancia del proceso emprendedor en la Argentina post crisis 2002 y las asimetrías en la evaluación de factores influyentes en el financiamiento de empresas jóvenes*. CEPAL-Documentos de Proyectos N° 41. Santiago de Chile: CEPAL.
- Corporación Andina de Fomento-CAF (2013) *Emprendimientos en América Latina. Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*. Bogotá: Corporación Andina de Fomento.
- Gorleri, Constanza (2016), "Sustentabilidad: Desafíos y Oportunidades del Escenario Actual", en Revista *Evolución. Desarrollo y Transformación de las Ideas- IARSE*, Año 5, N° 41, Marzo, pp. 27-30.
- Neck, H. M., Meyer, G. D., Cohen, B. and Corbett, A. C. (2004) "An entrepreneurial system view of new venture creation". *Journal of Small Business Management*, 42:190-208.
- Pasquini, Ricardo A., Mastroscello, Laura, Valli, Fenando L., Segovia, Rodrigo A. (2012) *An Exploratory Study of Entrepreneurial Ventures in Argentina, Their Financing and First Years' Growth*. CAF Working Paper N° 2012/10. Caracas: Corporación Andina de Fomento.
- Schumpeter J. A. (1965). *Economic Theory and Entrepreneurial History*. In: Aitken HG (ed.) *Explorations in enterprise*. Harvard University Press, Cambridge, MA
- Torres Carbonell, Silvia (2015). *Global Entrepreneurship Monitor-GEM 2014-Resumen Argentina*. Extraído de <http://www.gemconsortium.org/report> (Fecha de acceso: 21-03-2016).

ANEXOS

Anexo 1: Listado de entrevistas realizadas

Fecha	Contacto	Cargo
9/10/15 y 29/12/15	Catalina Jones	Gerencia de Sustentabilidad
3/11/15	Constanza Gorleri	Gerente de Sustentabilidad
16/11/15	Ricardo Bruni	Jefe de Proyecto-FUNDES
23/11/15	Miguel Sturla	Jefe de Negocios y Pymes-Fundador de Buenos Negocios
9/12/15	María Laura Tortorella	Jefa de RSC-Sustentabilidad
11/12/15	Matías Pons Lezica	Gerente de Negocios y Pymes
11/12/15	Jorge Rodríguez Lascano	Fundación Impulsar-Presidente Fundador
14/12/15 (Skype)	Mercedes Cano	Gerente País-FUNDES
22/12/15	Germán D'Attellis	Gerente de Producto-línea de crédito
22/12/15	Germán Ghisoni	Gerente de Banca Minorista-Ex Gerente de Segmento

Anexo 2: Ejemplo de encuestas de satisfacción (ROPA) de talleres de capacitación

Ejemplo extraído del Informe Final del Curso de Atención Comercial.25 de noviembre de 2009, p. 12.



A continuación se señala la evaluación promedio, por aspecto de los talleres efectuados:

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%

Anexo 3: Primera edición del Programa Del Microemprendimiento a la PyME en el Informe Corporativo de RSC 2007

PROGRAMA DEL MICROEMPREDIMIENTO A LA PYME

Con el objetivo de contribuir a la formalización de actividades productivas de quienes ya tienen un microemprendimiento sustentable y de potenciar la generación de empleo, creamos el Programa del Microemprendimiento a la PyME para todo el país. Esta iniciativa privilegia a aquellos emprendedores que hayan tenido que afrontar mayores dificultades socio-económicas a la hora de construir su emprendimiento.

Impulsar el empleo formal es una iniciativa clave para el desarrollo de una nación porque encuadra a las actividades efectuadas dentro de un marco institucional y jurídico definido.

Las tres fases del programa son:

- > Inscripción y entrega de Guía de Orientación al emprendedor. Selección de emprendimientos sustentables, de al menos de tres años de antigüedad.
- > Capacitación a los emprendedores para que adquieran competencias necesarias para formar una PyME. Los principales temas que aborda el curso están relacionados con la estrategia de crecimiento del emprendimiento a fin de que puedan adecuar su plan de negocios. La capacitación trata temáticas tales como: el financiamiento, la administración y el marco legal e impositivo, entre otras.
- > Otorgamiento de créditos blandos a los emprendedores destacados durante el proceso de capacitación.

El gran desafío del Programa del Microemprendimiento a la PyME consiste en instrumentar un proceso que impulse emprendimientos que, a futuro, puedan ser más rentables y sostenibles y que, a su vez, se conviertan en fuentes de nuevos puestos de trabajo.

Desarrollamos esta iniciativa con el apoyo de las siguientes organizaciones: Fundes, Fundación Impulsar, Fundación Grameen Mendoza, Servicio de Empleo AMIA, Fundación Par, Centro de Investigación de la Empresa (CIE) de la Facultad de Ciencias Sociales y Economía de la UCA, y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.

RESULTADOS: 1º AÑO

	CANTIDAD
Inscritos	282
Seleccionados para la capacitación	75
Provincias	20



Anexo 4: Cuarta Edición del Programa *Del Emprendimiento a la Pyme* en el Informe de Sustentabilidad 2014

INICIATIVAS EN PROMOCIÓN LABORAL

G4-15, G4-S01, G4-EC7



INICIATIVA	NOMBRE DEL PROGRAMA	ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN	DESTINATARIOS	UBICACIÓN	
PROGRAMAS INSIGNIA	ACOMPANIAMIENTO A EMPRENDEDORES	Del emprendimiento a la Pyme	Fundes, Contribuir	Capacitación a emprendedores para mejorar la gestión de sus negocios, abriendo perspectivas para la futura formalización de sus emprendimientos. Acompañamiento crediticio a emprendedores que deciden formalizar su emprendimiento.	1.563 emprendedores	Nacional.
	PROMOCIÓN DE LAS MICROFINANZAS	Financiamiento a instituciones de microfinanzas	RADIM	Fortalecimiento de entidades de microfinanzas para que pueda desarrollar sus actividades de microcréditos, a través de una línea de financiamiento y de jornadas y capacitación técnica.	61 organizaciones 234 líderes sociales 5 alumnos	Salta, Jujuy, Chubut, Santa Fe, Misiones, Corrientes, Córdoba, Mendoza, Buenos Aires y CABA.
		Banquitos Solidarios	Asociación Civil "De Puertas Abiertas al Trabajo"	Apoyo a microcréditos con capacitación y organización comunitaria.	41 emprendedores	Buenos Aires.
EMPRENDEDORES	Apoyo a Emprendedores	Nuestras Huellas, Proem, Fundación Junior Achievement, Fundación Simoca, Fundación Marzano	Formación de emprendedores en gestión de emprendimientos, con apoyo económico y mentoría. Adquisición de productos de emprendedores para actividades del Banco y para regalos empresariales.	214 emprendedores	Buenos Aires, Mendoza y Tucumán.	
	Economía social	Córitas Argentina, Pise Descalzos	Desarrollo en comunidades en situación de	163 emprendedores	Buenos Aires	

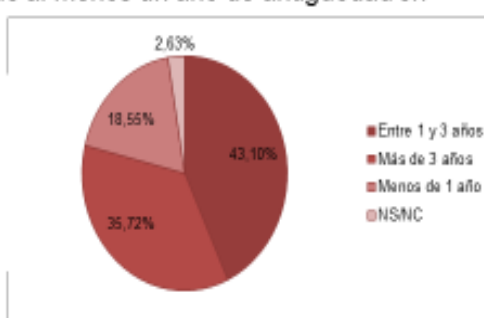
Anexo 5: Evolución del programa⁹

Anexo 5.1: Impacto de la vinculación con Gerencia NyP

NUEVOS REQUISITOS DE INSCRIPCIÓN EN ARTICULACIÓN CON “NEGOCIOS Y PROFESIONALES”

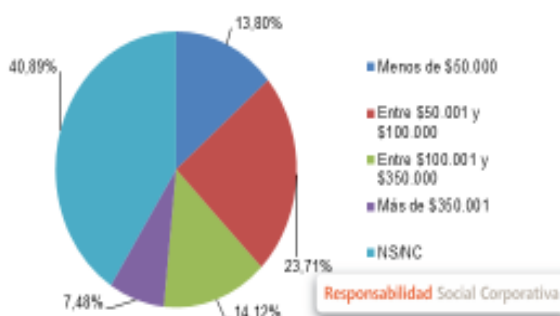
1. Antigüedad: Tener un emprendimiento de al menos un año de antigüedad en funcionamiento.

Antigüedad	%	Cantidad
Entre 1 y 3 años	43,10%	409
Más de 3 años	35,72%	339
Menos de 1 año	18,55%	176
NS/NC	2,63%	25
	100,00%	949



2. Facturación: Haber tenido una facturación anual entre los \$50.000 y \$1.000.000

Facturación	%	Cantidad
Menos de \$50.000	13,80%	131
Entre \$50.001 y \$100.000	23,71%	225
Entre \$100.001 y \$350.000	14,12%	134
Más de \$350.001	7,48%	71
NS/NC	40,89%	388
	100,00%	949



Responsabilidad Social Corporativa

⁹ Fuente: documentos internos de la Gerencia de Sustentabilidad del Banco Galicia.

Anexo 5.2: Cambios en las capacitaciones

CAMBIOS INTRODUCIDOS EN LA ETAPA DE CAPACITACIONES EN 2013

- Articulación y definición de los perfiles de participantes con el Segmento NyP.

Perfil Participantes IV Edición:

- Quienes tengan un emprendimiento con una antigüedad de, por lo menos, 1 año de implementación.
- Quienes hayan tenido una facturación en el último año igual o superior a los \$50.000 o igual o inferior a los \$1.000.000 anuales.

- Incorporación del Módulo de Herramientas 2.0 y Comunicación Digital en articulación con SAP.



- Realización de una Encuesta de Satisfacción de los participantes al finalizar la Etapa I donde se realiza la Medición del Índice de Recomendación NPS. (Aún queda pendiente la sistematización de los resultados completos).

NPS provisorio al 27/11/2013 (171 encuestas pertenecientes a CABA + Rosario + Córdoba + Corrientes) **90,06%**



Responsabilidad Social Corporativa

Anexo 5.3: Evaluación de impacto de ediciones 1 a 3

EVALUACIÓN DE IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE LOS EMPRENDEDORES – Ediciones I a III

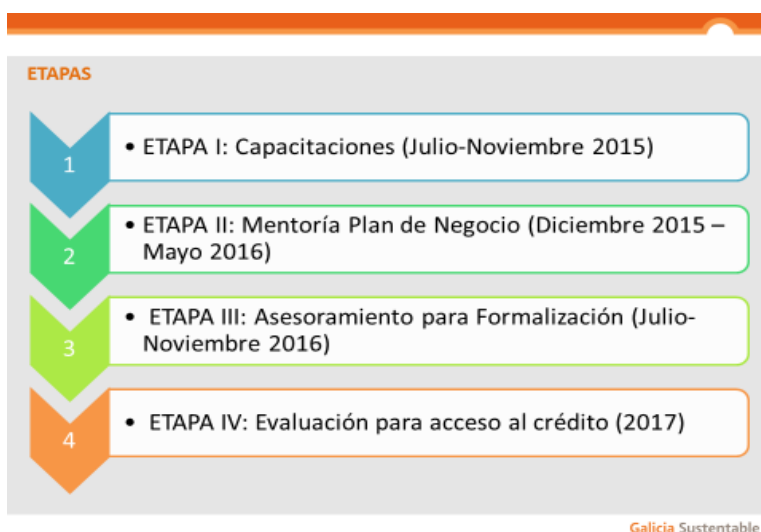
▶ Encuesta de Satisfacción

- ▶ **Universo:** Emprendedores que hayan formado parte del alguna de las tres ediciones del programa y que hayan completado la presentación de su Plan de Negocios. Modalidad telefónica.
- ▶ **100 participantes** encuestados (16 I Edición; 34 II Edición; 50 III Edición)
- ▶ **Resultados:**
 - 9/10 encuestados consideran al programa como **MUY BUENO** (escala de Malo a Muy Bueno).
 - 8 /10 puntos de **calificación positiva** del programa.
 - 7.42/10 puntos de **valoración positiva de la participación** en el programa.
 - 94% de los encuestados **recomendarían** el programa a otros emprendedores.
 - 87% de **valoración positiva** de la realización del **Plan de Negocios**.
 - 88% considera que luego de las capacitaciones **incorporaron nuevos conocimientos** relevantes para su negocio.
 - **Crecimiento** luego de la participación en el Programa:
 - 30% creció en cantidad de empleados.
 - 58% creció en incorporación de equipamiento y tecnología.
 - 21% creció en cantidad de instalaciones y locales.
 - 23% creció en cantidad de vehículos.
 - 21% creció en su financiamiento.
 - 28% capacitó a sus empleados.



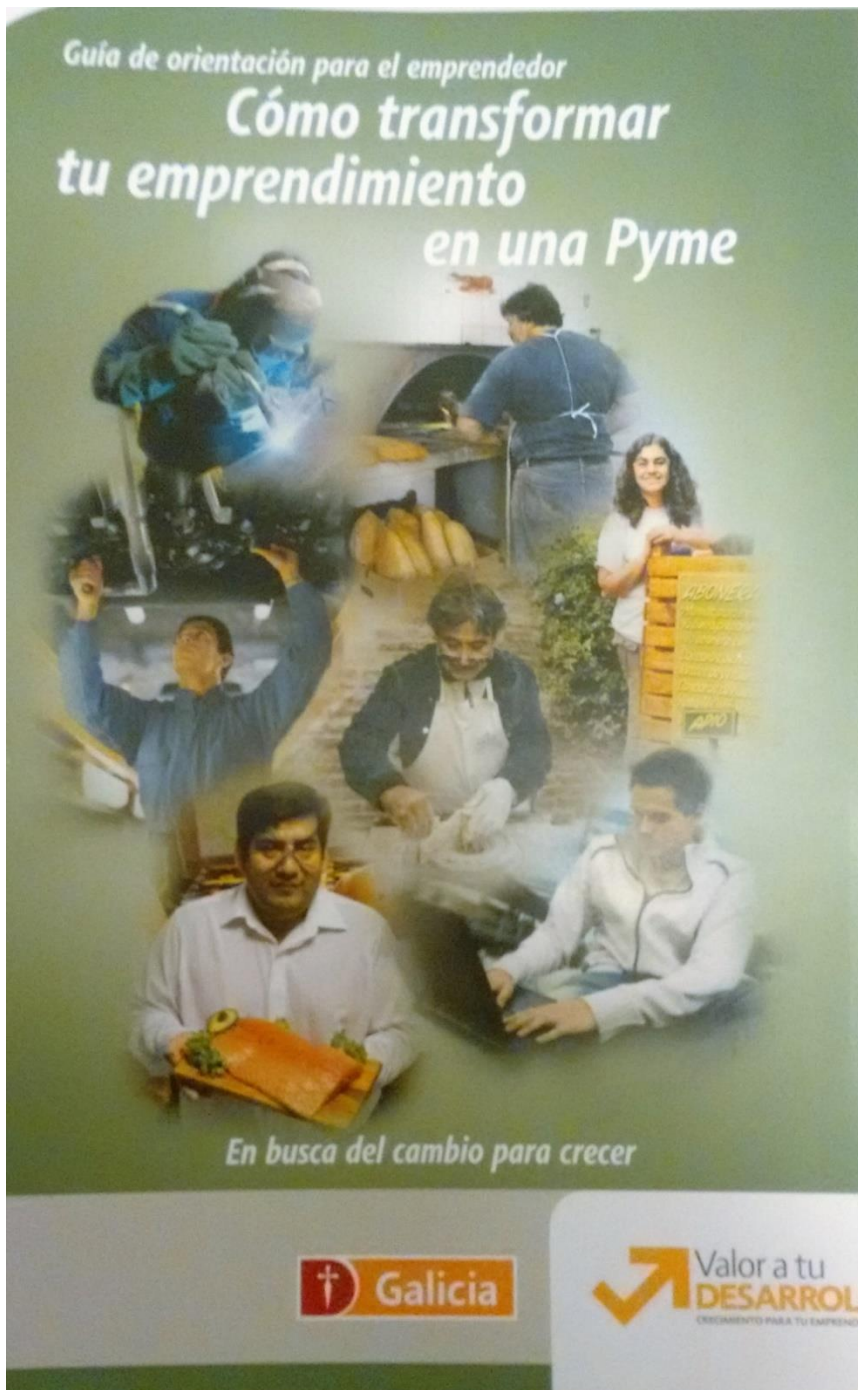
Responsabilidad Social Corporativa

Anexo 5.4: Etapas del programa



Anexo 6: Guía “Cómo transformar tu emprendimiento en una Pyme” (2007)

Anexo 6.1: Tapa Guía



Anexo 6.2: índice Guía

Programa	Página 02
Presentación	Página 03
Introducción	Página 04
capítulo 01	ANTECEDENTES Y DEFINICIONES Página 07
capítulo 02	DIAGNÓSTICO Página 11
capítulo 03	EL PLAN DE NEGOCIOS Página 13
capítulo 04	COMPONENTES DEL PLAN DE NEGOCIOS Página 15
capítulo 05	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Página 49
capítulo 06	FINANCIAMIENTO Página 61
capítulo 07	ADMINISTRACIÓN INTERNA Página 67
capítulo 08	MARCO LEGAL, IMPOSITIVO Y SOCIETARIO Página 71
capítulo 09	CONCLUSIONES Página 79
capítulo 10	PUSKA. EL CASO DE ESTUDIO Página 83
ANEXO	BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS Página 97

Anexo 7: CV de los entrevistados por orden alfabético

Ricardo Bruni

Licenciado en Comercialización de la Universidad Argentina de la Empresa. Es consultor de empresas, con actividad focalizada en Planificación Estratégica, Marketing, Comercial, Gestión, Cadena de Valor y Emprendedurismo. Integra el staff de consultores externos de Cicmas Strategy Group, una de las consultoras líderes de Argentina en Management y Marketing y de FUNDES Latinoamérica, organización regional dirigida a PyMes en la que tiene funciones de Jefe de Proyecto y Consultor. Desde 2012 actúa como Jefe de Proyecto de Programas del Banco Galicia (Programa Del Emprendimiento a la Pyme y Programa Packs Negocios y PyMES).

Mercedes Cano

Licenciada en Economía Industrial de la Universidad Nacional de General Sarmiento. Desde el 2005 se desempeña como Gerente de Operaciones en FUNDES Argentina, poniendo en marcha distintos programas junto con empresas, donde sus beneficiarios siempre fueron MIPYMES. En la actualidad es también Gerente Regional de Operaciones, cuya función es dirigir, coordinar y administrar la operación de FUNDES en Argentina, Chile y Perú. Anteriormente fue Asesora Externa en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y trabajó en diversos estudios de investigación de la CEPAL, el BID y el CONICET.

Germán D'Attelis

Licenciado en Economía de la Universidad de Belgrano. Realizó el Posgrado en Mercado de Capitales y el Posgrado en Marketing Avanzado en la Universidad del CEMA. Es Jefe de Producto, Préstamos y Leasing en Banco Galicia, y desde su función coordina acciones comerciales que dan seguimiento a los productos de la banca comercial, que favorecen el acceso al primer crédito del segmento Pyme y que permiten que la oferta crediticia este siempre al alcance de todos los sectores económicos productivos. Forma parte de la Mesa Directiva y es Tesorero en la Asociación de Leasing de Argentina (ALA). También forma parte del Grupo de Trabajo en Inversiones de Impacto de Acrux Partners.

Germán Ghisoni

Licenciado en Administración de la Universidad Católica Argentina. Realizó programas de Desarrollo Directivo en la Universidad Austral y de Desarrollo Estratégico en Bancos en INSEAD Francia. Actualmente es Gerente de Banca Minorista en Banco Galicia. Comenzó su carrera en el Banco en 1995 como Jefe de Productos de Seguros en marketing y en 2002 asumió como Gerente General y Presidente de Galicia Seguros. A partir de 2006 fue Gerente Regional en la Red de Sucursales del Banco y en 2009 asume la Gerencia de Segmentos hasta el 2015, cuando toma la responsabilidad de la Banca Minorista.

Constanza Gorleri

Abogada egresada de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, y Periodista egresada de la Universidad Católica Argentina. Actualmente es Gerente de Sustentabilidad de Banco Galicia. Tiene a su cargo la elaboración e implementación de la Estrategia de Sustentabilidad del Banco y de las empresas vinculadas a Grupo Financiero Galicia. Lidera los programas de Inversión Social y Relaciones con la Comunidad, la Estrategia de Ambiente, la realización del Informe de Sustentabilidad y el Programa de Voluntariado que agrupa a los empleados de Banco Galicia. Integra entre otras, la Secretaria Ejecutiva del Pacto Global de Naciones Unidas y la representación del Banco en UNEPFI (Iniciativa Financiera del Programa de Naciones Unidas).

CENTRO DE INNOVACIÓN SOCIAL

Catalina Jones

Licenciada en Relaciones Internacionales de la Pontificia Universidad Católica Argentina 'Santa María de los Buenos Aires'. Realizó el Programa de Capacitación Ejecutiva en Responsabilidad Social y Sustentabilidad Empresaria de la Universidad de San Andrés. Entre 2012 y 2016 se desempeñó como Analista de Sustentabilidad en Banco Galicia, coordinando programas de Inversión Social. Actualmente forma parte del equipo de Sustentabilidad del Grupo Arcor.

Matías Pons Lezica

Contador especializado en Administración Financiera, graduado en la Universidad de Buenos Aires. Participó del Programa de Desarrollo Directivo (PDD) de IAE Business School. Es Gerente de Negocios y Pymes en Banco Galicia, siendo el responsable comercial del desarrollo de este segmento de empresas, y además es co-creador de la comunidad Buenos Negocios, una propuesta lanzada en 2012 y centrada en el desarrollo de relaciones comerciales de emprendedores y empresarios Pyme.

Jorge Rodríguez-Lascano

Ingeniero de la Universidad Católica de Córdoba. Realizó cursos de perfeccionamiento en el Instituto de Desarrollo de Ejecutivos en Argentina y en London Business School. Es Presidente Fundador de la Fundación Impulsar y fue su Director Ejecutivo desde su creación en 1999 hasta fines de 2006. Continúa participando activamente en las actividades de la Fundación. También ha sido Asesor Regional para América Latina de Youth Business International, una red internacional de ONG que brindan capacitación, apoyo financiero y de marketing a jóvenes para establecer y manejar efectivamente su propio negocio.

Miguel Pablo Sturla

Ingeniero Industrial del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA). Realizó además un M.B.A. en la Universidad de San Andrés. Actualmente se desempeña como Jefe del Segmento Negocios y Pymes en Banco Galicia, siendo responsable del posicionamiento y propuesta de valor de este segmento. Es co-fundador de Buenos Negocios de Banco Galicia, una comunidad que busca potenciar los negocios de pymes y emprendedores mediante capacitación, eventos, análisis de casos, intercambio de información y beneficios.

María Laura Tortorella

Psicopedagoga y Especialización en Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Realizó la Diplomatura en Responsabilidad Social Empresaria en la Universidad Nacional de General San Martín. Actualmente es Jefe de Responsabilidad Social Corporativa en Banco Galicia, siendo responsable de la coordinación de los programas de Inversión Social.