



# Bitácora: Cuadernos de políticas de **desarrollo territorial**



# Mi negocio en mi **barrio**



# **Mi negocio en mi barrio: la asociatividad empresarial como estrategia de desarrollo económico**

A partir de la incorporación de la problemática del Empleo como uno de los ejes principales de la gestión municipal 2018-2019, el programa Mi Negocio en Mi Barrio, cambia en su implementación, con un fuerte pronunciamiento de estrategias basadas en **la proximidad y el acompañamiento a comercios minoristas de diferentes sectores de la ciudad.**

Recapitular sobre la edición 2018 del programa y sus nuevos componentes, resulta útil a los fines de analizar el impacto de las acciones llevadas a cabo, y al mismo tiempo identificar aprendizajes para mejorar las intervenciones y profundizar las estrategias implementadas.

## **Alianzas e instituciones involucradas**

El programa es ejecutado por la Municipalidad de Rafaela, a través de la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales, en articulación con otras instituciones de la ciudad.

Por un lado, se profundizó la vinculación y participación de estudiantes universitarios y terciarios, de la ciudad, planteándose diferentes estrategias de participación de alumnas, alumnos y docentes de diferentes carreras: Dirección de Negocios de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES); Tecnicatura Superior en Administración del Instituto Tecnológico Rafaela (ITEC); y Tecnicatura Superior en Gestión de las Organizaciones del Instituto Superior del Profesorado (ISP N°2). También se involucró a las vecinales de los sector a



trabajar: Barrio San José, Barrio Los Nogales y Barrio Malvinas Argentinas. Además, el proceso fue acompañado por "Paseo del Centro" del Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región. Por último, las capacitaciones y asistencias técnicas estuvieron a cargo de INTI Rafaela, Brote (empresa privada) y profesionales de la ciudad de Rafaela.

### **Rafaela y su sector comercial**

La ciudad de **Rafaela**, ubicada en el centro-oeste de la provincia de Santa Fe, cabecera del departamento Castellanos, es una de las ciudades más pobladas de la provincia y la tercera en importancia, detrás de Rosario y Santa Fe. Cuenta con una población de aproximadamente 100 000 habitantes.

Desde el año 2015, de acuerdo a los datos del Relevamiento Socioeconómico del ICEDEL, se puede observar una tendencia declinante en la participación relativa de la industria dentro de la estructura ocupacional de la ciudad, contrarrestada con un incremento en la proporción de personas que desarrollan sus actividades en el rubro comercial. Con los datos del 2017, se confirma ese acontecimiento histórico para la estructura del empleo local: por primera vez el comercio agrupó mayores niveles de empleo que el sector industrial.

### **Fundamentos y enfoque general del proyecto**

De acuerdo a datos de los Relevamientos Socioeconómicos (ICEDEL), en los últimos años en la ciudad había un aumento del nivel del desempleo y del subempleo demandante; y un aumento también del número de comercios. En ese sentido, el Estado local diseña una herramienta para brindar formación gratuita a pequeñas y medianas empresas comerciales y de servicios barriales, con el fin de fortalecer las capacidades de gestión e intentar sostener fuentes de trabajo en este importante sector económico de la ciudad.

### **Objetivos generales y acciones implementadas en el 2018**

A partir del diagnóstico expuesto, el equipo de la Secretaría decide rediseñar el programa, priorizando acciones que permitan cercanía y proximidad con los comercios que participarán del mismo.

*"(...) Al principio cuando comenzó el programa se trataba de reunir comerciantes para de alguna forma brindarles herramientas de capacitación en Gestión y había sectores que contábamos con una gran participación y otros*

*muy poquita. Un segundo año se dio un “pasito mas” y se busco reunir a los diferentes barrios, se los dividió en dos sectores y les dieron charlas mas concretas y específicas a el tipo de negocio. Funcionó bien pero duraron 3 o 4 meses y por cuestión de tiempo es muy difícil lograr resultados, es necesario una continuidad en el tiempo. La última que se hizo, que consistió en salir un poco de brindar solamente capacitación y proponer una asociatividad entre los locales simulando a los paseos de compra del centro (replicando esa experiencia en otros sectores de la ciudad), dio mucho más resultado que solo ofrecer herramientas de gestión (...)*”

Entrevista a Marcos Molina, capacitador del Programa Mi Negocio en Mi Barrio y docente de la carrera Dirección de Negocios, UCES Rafaela.

Entre las principales innovaciones en la implementación del programa en su edición 2018, encontramos una redefinición de sus objetivos generales, a saber:

**A. Promover el surgimiento y mejoramiento de paseos de compras en la ciudad, a partir del diseño y la implementación de acciones de asociatividad comercial, generando encuentros para acercar la experiencia de otros paseos en la ciudad, y propiciando el intercambio de experiencias entre comerciantes para el accionar conjunto.**

Para trabajar en esta temática, se invitó a la Comisión de Paseo del Centro del CCIRR, quienes realizaron charlas para acercar experiencias de paseos comerciales a cielo abierto y concientizar acerca de la importancia de generar estrategias conjuntas y de asociatividad, a fines de mejorar las condiciones de competitividad. También, acompañaron en la conformación de “Comercial Oeste”, (nombre elegido por los mismo comerciantes del sector), asistiendo en acciones concretas para la inauguración de ese paseo de compras.

**B. Desarrollar e implementar un modelo de negocios en el canal minorista, contribuyendo a la incorporación de buenas prácticas de gestión.** El Programa Mi Negocio Mi Barrio busca a través de distintos encuentros abordar temas como técnicas para ser un mejor vendedor, estrategias de marketing para comercios locales, herramientas digitales para promocionar el negocio, aspectos contables, costos, medidas de prevención y seguridad, diseño de vidrieras y layout, para que los mismos comerciantes puedan detectar oportunidades. Se implementaron 50 horas de capacitaciones generales. Éstas se realizaron en sectores comerciales predeterminados, y a las mismas se sumaron asistencias técnicas individuales y específicas, de acuerdo a las necesidades planteadas por los comerciantes. El esquema de capacitación, tanto en su instancia colectiva como individual, permitió un diseño adaptado a las problemáticas planteadas.

**C. Mejoramiento del espacio comercial y de las condiciones físicas del entorno.** Planificación de obras de infraestructura a partir de un proceso de diálogo que posibilita detectar necesidades y priorizarlas según la mirada compartida de los comerciantes y las comisiones vecinales involucradas. Este eje principalmente se trabajó en “Comercial Oeste”, donde la demanda de los comercios por mejorar las condiciones de seguridad vial de los vecinos se hizo explícita y se manifestó como urgente, apenas se inició el programa. En el sector comprendido por los barrios San José y Los Arces, no fueron necesarias estos debates, ya que al momento de la implementación del programa estaban realizándose importantes obras de infraestructura en el lugar; cuestión que se puso en valor al momento de evaluar las potencialidades de aquel sector de la ciudad.

Otra de las acciones incorporadas al programa está directamente relacionada con la articulación con universidades e institutos terciarios de la ciudad, incorporándose al programa estudiantes de carreras afines a las ciencias empresariales. La articulación con el sector educativo es una práctica habitual en el gobierno



local, que toma diferentes dimensiones y modalidades según la carrera y lo que se espera del proceso pedagógico que se inicia. En cada uno de los sectores, se trabajó con grupos de alumnos diferentes, acompañados por un docente y por el equipo de la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales. Se utilizaron diferentes instrumentos: visitas a los locales acompañados por profesionales y/o docentes, entrevistas a comerciantes para conocer la realidad comercial de cada uno de los negocios, elaboración de informes y diagnósticos con identificación de problemáticas, sugerencias y potenciales mejoras a implementar de manera conjunta con los docentes. En total participaron más de cuarenta alumnos que cursan sus estudios terciarios o universitarios, junto a quienes se asistieron cuarenta y cuatro comercios de manera particular y según problemáticas concretas detectadas; lo cual se traduce en 132 horas de asistencia si se considera que cada negocio recibió un promedio de 3 visitas en este marco.

Es de destacar la estrategia que se utilizó con el sector de Av. Podio, que permitió abarcar de manera eficiente e involucrar una mayor cantidad de comerciantes. Los alumnos conformaron grupos de dos o tres personas,

a los que se les asignaron cuadradas específicas que se responsabilizaron de la convocatoria y acompañamiento de los negocios. Trabajaron sobre diagnósticos y propuestas de mejoras, elaborando informes supervisados por su docente, al cual se le dio carácter de examen final de una de las materias prácticas de su carrera.

Por otro lado, el equipo de la Secretaría de Desarrollo mantuvo una relación de proximidad con los comerciantes; tanto a través de visitas periódicas, llamados telefónicos y utilización de whatsapp. A través de estos canales, se les acercó información pertinente sobre beneficios para comercios y se los vinculó con otras áreas municipales e instituciones, a fines de que accedieran a otros programas según lo requiriera la realidad de su negocio. Esto también posibilitó agilizar respuestas a reclamos realizados hacia el interior del municipio, como ser: poda de árboles, recolección de residuos, luminaria, seguridad, financiamiento, gestiones sobre tarifas eléctricas, entre otros.

## Principales resultados

Entre los principales resultados cuantitativos durante el 2018, encontramos:

- 3 sectores comerciales de la ciudad intervenidos por el programa.
- 44 comercios minoristas que participaron del programa
- 29 comerciantes que asistieron a las capacitaciones generales.
- 50 horas anuales de capacitación
- 35 comerciantes recibieron asistencias técnicas en sus propios locales, resolviendo necesidades puntuales y específicas.
- 132 horas de asistencias técnicas.
- 40 alumnos universitarios/terciarios que formaron parte del programa
- Primer práctica profesional para 28 de esos 40 estudiantes, que generaron su primer acercamiento con el mundo laboral.
- \$900.000 invertidos en infraestructura comercial
- Conformación de un Paseo de Compras en el sector oeste de la ciudad: “Comercial Oeste”

## Segunda parte: aprendizajes y desafíos

El desarrollo del programa Mi Negocio en Mi Barrio, a lo largo del año 2018, nos permite detectar aprendizajes, que nutren la política pública de desarrollo productivo local y permiten plantear desafíos a futuro.

Los mismos se detectaron desde la práctica, y a través de espacios de reflexión con el equipo de trabajo, que tuvo a su cargo su implementación y entrevistas con actores institucionales y comerciantes que participaron del programa.

A fines de lograr una exposición ordenada de los mismos, éstos pueden clasificarse en tres grupos: aprendizajes desde la política pública, aprendizajes desde la academia y aprendizajes desde los comercios.

## Aprendizajes para la política pública

Contar con información de cada sector, resulta fundamental para reconocer la realidad del grupo de comercios con los que se quiere trabajar, al mismo tiempo que posibilita adaptar o cambiar las estrategias a partir de las necesidades reales que cada sector presenta.

De esta manera, existe una propuesta de formación flexible, que se adapta a las demandas que plantean los involucrados y un posible plan de acción que va delineándose en un espacio participativo de escucha y atención a los planteos de los involucrados. Esta estrategia, permite mayor compromiso por parte de los actores y genera ámbitos donde construyen lazos de confianza.





*"(...) A mi me interesaba mucho el tema de cómo mostrar lo que uno tiene y cómo comunicarlo a través de la vidriera, o a través de cartelería. Fue muy útil, en cuanto a la distribución, el tema de colores, la parte gráfica, cómo llamar la atención, como atraer a la gente (...)"*

Testimonio de Débora, comerciante.

Las estrategias de cercanía y proximidad con los comerciantes posibilitan una pronta incorporación de las herramientas que se brindan y el seguimiento técnico en esa implementación. Además, genera un canal de comunicación para encontrar y agilizar respuestas a reclamos a otras áreas municipales.

Cada uno de los ejes del programa tiene sus propios tiempos de implementación. En aquellos sectores donde no hay antecedentes de acciones en conjunto, ni de trabajo coordinado con el gobierno local, resulta imprescindible llevar adelante acciones que posibiliten generar confianza y conocimiento entre ellos. Las entrevistas en la etapa de diagnóstico, las visitas a los comercios para invitar a las capacitaciones, los espacios de formación y la capacidad de respuesta rápida para temas obras menores de infraestructura, resultan herramientas pertinentes para el logro de este objetivo.

Existen temas sensibles que atraviesan estos procesos, como los hechos de inseguridad los cuales al

aparecer generan rápidamente impactos negativos en el vínculo gobierno local - comerciante. Ante estas situaciones, la estrategia ha sido siempre el diálogo, la visita al comerciante vulnerado brindando información pertinente de manera individual y con estrategias de comunicación colectivas, convocando a reuniones con los actores locales responsables de la prevención del delito: Guardia Urbana y miembros de la Secretaría de Prevención en Seguridad del Municipio de Rafaela. Frente a estos inconvenientes, es importante que el equipo que lleva adelante la implementación del programa, se mantenga dentro de los lineamientos, respetando la agenda de trabajo propuesta y en forma paralela dando repuestas a temas de inseguridad.

#### **Aprendizajes para la Academia**

La incorporación del sector de la academia habilita un espacio de aprendizaje conjunto entre actores de la política pública, docentes y alumnos. Este aprendizaje se da en la acción, desde la práctica; generando un proceso pedagógico virtuoso, donde además se incorporan nuevos conocimientos y habilidades.

*" (...) Yo doy marketing en UCES, a los chicos el trabajo les sirvió para aprobar la parte práctica y lo que a mi me dejó fue esto de ver la vuelta al barrio y ver como el con-*



sumidor barrial esta cambiando su variable de decisión. Aprender lo que a veces plantean los libros y la teoría sobre negocios barriales y poder bajar los conceptos. A veces desde la universidad somos más conceptuales y el negocio barrial te pide más práctica, más taller, cosas más concretas. Uno aprende mucho más al estar trabajando en una realidad determinada en lo que se vive día a día (...) Tanto el docente como el alumno entran en contacto con la realidad. A veces en la universidad uno da casos suponiendo cosas, la riqueza para los alumnos fue darle un caso concreto, con una realidad y límites concretos, entonces no se hizo ningún supuesto como hacemos en la facultad, sino que hubo que enfrentarse a hechos, porque la idea era hacer un diagnóstico, un acompañamiento y brindar una solución y en los prácticos que hacemos en la universidad todo eso se hace en la teoría. Al tener al dueño enfrente los chicos planteaban cosas y se les decía que no se podía por distintas cuestiones, entonces había que agudizar la creatividad para ver de que forma lograr brindar una solución adecuada a la limitante que pueda tener ese negocio. Entonces me parece que para la universidad fue sumamente enriquecedor y la idea es que siempre podamos seguir con estos trabajos porque los chicos te piden eso. En primer año por ahí se puede hacer mas conceptual, pero después quieren practicas, casos reales.”

Entrevista a Marcos Molina

“(…) Los cursos que se armaron me gustaron mucho, por ejemplo el de costos, porque es una materia complicada y nos aclaro datos que en las clases con el profesor no entendí bien. Las capacitaciones no solo sirvieron para los emprendedores sino que nos ayudaron a nosotros como profesionales. El de marketing también estuvo muy bueno, fue una experiencia muy positiva porque salís del aula, de los libros, de la teoría (...)”

Sandra, alumna del Instituto del Profesorado.

“(…) El proyecto nos permitió ver en persona los problemas que afectan hoy en día al público comercial, pudiendo profundizar nuestros conocimientos y llevando a la práctica la teoría desarrollada en las clases (...)”

Leo, alumno del Instituto del Profesorado.

La incorporación del sector académico al programa colabora en la construcción de confianza con el sector comercial, genera mayor compromiso por parte de los comerciantes y permite que los estudiantes se aproximen al mundo laboral a través de experiencias concretas.

“(…) A la hora de hacer el cuestionario tuvimos que aclarar que era para un trabajo de la facultad, porque al estar involucrada la municipalidad algunos emprendedores se sentían intimidados. Planteamos de entrada que no era un trabajo para la municipalidad (...)”

Sandra, alumna del Instituto del Profesorado.

Existen estrategias que posibilitan un mayor compromiso por parte de los alumnos: el acompañamiento por parte del equipo que lleva adelante la ejecución del programa para entablar vínculos con los comerciantes, la articulación con los docentes a cargo de materias específicas para que la participación en el programa resulte beneficiosa en la trayectoria educativa de las y los estudiantes.

“(…) lo que nosotros teníamos que hacer para la facultad era desarrollar un plan de negocio, y eso es muy amplio. Con un negocio armado fuimos viendo lo que podemos mejorar de algo ya en marcha. Nos sirvió para ver la realidad que solo conocíamos por la teoría, nuestra carrera esta apuntada a la innovación, al marketing y está bueno para poder desarrollarlo en emprendimientos personales (...)”

Sandra, alumna del Instituto del Profesorado.

El seguimiento conjunto, por parte del equipo de trabajo y los docentes, les brinda a las y los participantes seguridad a la hora de hacer sugerencias a quienes son asistidos y posibilitan el seguimiento en la implementación de herramientas de gestión concretas.

*"(...) EL programa está muy bien armado a mi criterio, ayudó que estén presentes Laura, Diego, los referentes de la muni, porque como estudiantes uno va con lo que sabe de la teoría y la muni hizo de nexa, lo que le dio una seriedad al programa (...)"*

Sandra, alumna del Instituto del Profesorado.

#### **Aprendizajes para el sector comercial**

Participar del programa permite que los comercios de barrio identifiquen la economía de su unidad de negocio, se visibilicen como emprendedores e implementen estrategias de colaboración para mejorar la competitividad del sector al que pertenecen.

*"Por un lado creo que el programa fue bastante rico ya que enaltece lo que es el emprendedor barrial, que empieza a tener más participación y se ve ya desde la última década este cambio, ya que había sufrido mucho desgaste anteriormente. El programa da una impronta, una visión interesante ya que a lo largo de los años, este tipo de emprendimiento fueron desacreditados, dejados de lado y ahora volvió a decir 'existió, estoy'. El programa reavivó esta llama de decir 'estando en un barrio, puedo tener mi negocio propio y llevarlo adelante'. El mayor inconveniente que uno ve en los negocios barriales es que hay muchos casos donde las personas lo ven más como un "auto - empleo" que como un emprendimiento propiamente dicho."*

Entrevista a Marcos Molina.

*"(...) la mayoría de los comerciantes adquirieron nuevos conocimientos básicos para poder llevar el comercio de manera correcta, además de puntos a mejorar e ideas nuevas para llamar la atención de los clientes (...)"*

Leo, alumno del Instituto del Profesorado.



*" (...) El programa nos dio herramientas, si bien uno las tiene medianamente, de acuerdo al trabajo cotidiano. Fue muy importante el aporte de los profesionales, que nos hablaron de marketing, de redes, de estética, vidrieras. En el momento en que estas con dudas, nos ayudó a tomar decisiones, a la creación de cosas nuevas, a trabajar en equipo y en conjunto (...)"*

Testimonio de Rosana, comerciante.

*"Uno en la marcha del negocio, va haciendo todo, pero de forma más casera. Entonces uno puede afianzar o corregir algunos temas (...)"*

Testimonio de Romina, comerciante.

El asociativismo comercial, es uno de los temas que más motiva a los comerciantes a participar. Avanzar hacia acciones en ese sentido, requiere previamente de la planificación y ejecución de acciones a corto plazo, que den respuesta a demandas y que visibilicen que de manera conjunta y coordinada, puede avanzarse en estrategias de colaboración y asociativismo comercial.

*"El concepto de asociarse fue mucho más importante y las herramientas estaban dentro de este marco. A ellos lo que más le interesa es embellecer el lugar y ver como llamar la atención de los rafaelininos, pero con el municipio "arriba" tratando de aggiornar y poner un monto de cuestiones que tanto en el barrio San José como en la zona de Bv. Roca se fue haciendo, fue un cambio interesante".*

Entrevista a Marcos Molina.

*" (...) El programa está bueno sobretodo para hacerse conocidos entre los propios negocios del sector (...)"*

Testimonio de Alejandra, comerciante.

---

### Información Adicional

#### Testimonios de comerciantes

<https://www.youtube.com/watch?v=pMLTXih3VpQ>

<https://www.youtube.com/watch?v=G0HUfS8tmHI>

[https://www.youtube.com/watch?v=To9Sm\\_9iMmY](https://www.youtube.com/watch?v=To9Sm_9iMmY)

<https://www.youtube.com/watch?v=F30nrmBjS9k>

#### Testimonio de capacitadora

<https://www.youtube.com/watch?v=QJyDbyMaT98>