

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE**  
**Complejo Universitario Regional Zona Atlántica y Sur**



**Trabajo final de graduación para optar al grado de Licenciado en Gestión  
de Empresas Agropecuarias**

**Modalidad: PRÁCTICA PROFESIONAL en la AGENCIA CREAR**  
**“Análisis del Servicio Técnico y Financiero para el Desarrollo  
Sustentable y Económico del Sector Emprendedor Rionegrino”**

**Téc. Agr. MUÑOZ SANTIAGO**

**Tutora: Lic. LUCRECIA AVILÉS**

**CO-Tutor: Mg. HÉCTOR MARIO VILLEGAS NIGRA**

**Año:2026**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco profundamente a mi familia: a mi madre, mi padre, mis hermanas, quienes me apoyaron a lo largo de mi vida y ante tan diversas circunstancias. Sin su apoyo incondicional no hubiera llegado a esta etapa, pudiendo superarme y creciendo día a día.

Quisiera agradecer a mi tutora Lucrecia Avilés y al co-tutor Mario Villegas por su tiempo, su vocación y su paciencia conmigo, por toda la ayuda brindada y la enseñanza que me acompañaron durante esta etapa. También agradezco profundamente a mis jefes al iniciar la pasantía, José María Apud, Belén Patiño y actualmente Paula Kucich, por todo el tiempo que invirtieron en mí, y por todo lo que me enseñaron en mis diferentes transiciones por las distintas áreas de la agencia. A mis compañeros de trabajo, por todo lo vivido juntos en los procesos de cambio vinculados a las políticas públicas, especialmente en cada transición de autoridades o de gobierno

Agradezco también a la Universidad Pública y al CURZAS en su totalidad por brindarme la posibilidad de formarme profesionalmente.

## RESUMEN

El presente Trabajo Final de Grado se desarrolla a partir de la PRÁCTICA PROFESIONAL realizada en la Agencia Provincial para el Desarrollo Económico Rionegrino (CREAR) durante el período 2018-2020, en el marco de la Licenciatura en Gestión de Empresas Agropecuarias. El objetivo del trabajo es analizar las políticas públicas de financiamiento implementadas por este organismo y el rol desempeñado en la función de asesoramiento técnico a emprendedores y pequeñas empresas de la provincia de Río Negro.

La metodología empleada se basó en el relevamiento y análisis de información primaria y secundaria, complementado con entrevistas a técnicos de la institución y a beneficiarios de las herramientas financieras. Asimismo, se analizaron casos particulares con el fin de comprender el proceso de asesoramiento, formulación y presentación de proyectos para el acceso a financiamiento.

Los resultados evidencian la importancia de las políticas de financiamiento como herramientas para promover la inclusión económica, el desarrollo territorial y el fortalecimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs). Finalmente, el trabajo permite reflexionar sobre el papel del Estado y del acompañamiento técnico en la consolidación y sostenibilidad de los emprendimientos productivos.

Palabras clave: asesoramiento técnico, políticas públicas, financiamiento, emprendedurismo, desarrollo regional.

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	1
ÍNDICE.....	3
ÍNDICE DE FIGURAS.....	5
INDICE DE TABLAS.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
OBJETIVOS DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL EN LA AGENCIA CREAR .....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos específicos.....	7
Área geográfica del estudio.....	8
MARCO TEÓRICO.....	9
Políticas Públicas.....	9
Formación, etapas e importancia de las políticas públicas de financiamiento.....	9
Formación de una política pública de financiamiento.....	9
Etapas principales.....	9
Principales objetivos de una política pública de financiamiento.....	10
Principales instrumentos de financiamiento.....	12
La importancia de las políticas de financiamiento.....	13
Análisis de Políticas Públicas.....	13
La importancia de una Política Pública de Financiamiento Regional y el rol del Estado.....	13
Instrumentación de una Política Pública.....	14
Conocimientos aplicados en la pasantía.....	14
Evaluación de inversiones.....	14
Sistemas de amortización.....	15
Legislación.....	15
Gestión Organizacional – Estrategia y Gestion Agropecuaria I yII – Principios de la Economía.....	16
Economía y sociología agraria.....	16
RESULTADOS.....	20
EL EMPRENDEDURISMO EN LA PROVINCIA DE RÍO NEGRO.....	20
¿Qué es ser Emprendedor?.....	20

Emprendedurismo y su importancia económica.....	20
Perfil emprendedor en la provincia de Río Negro.....	20
Políticas financieras y de fomento al emprendedurismo.....	21
El rol de la agencia de desarrollo económico provincial CREAR.....	21
Leyes que formaron la Agencia CREAR.....	21
Perfil Institucional.....	22
Objetivos de la Agencia.....	23
POLÍTICAS DE FINANCIAMIENTO.....	24
Herramientas financieras del CREAR (2018-2020).....	24
Importancia económica para las MiPyMEs.....	25
Cobertura multisectorial y territorial.....	25
Procedimiento e implementación de las herramientas económicas	
28	
Evaluación de impacto de las políticas públicas financieras	
CREAR.....	29
F. Resumen comparativo 2018-2020.....	30
ESTUDIOS DE CASOS.....	32
Caso 1: Productor Nogalero del IDEVI.....	32
Caso 2: Productor de leña en Gral. Conesa.....	33
Caso 3: Cafetería en el centro de Viedma.....	34
REFLEXIONES.....	36
CONCLUSIÓN.....	38
BIBLIOGRAFÍA.....	42
NORMATIVA.....	43
ANEXO 1.....	44

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Distribución territorial de las principales actividades económicas de la provincia de Río Negro (Fuente Proyecto FAO UTF ARG 017).....	8
Figura 2. Mapa Red Agencias CREAR en la Provincia de Río Negro.....	22
Figura 3. Encuentro con emprendedores.....	27
Figura 4. Secuencia de las tareas realizadas como asesor técnico de la Agencia..	29
Figura 5. Caso 1, máquina pulverizadora en producción de nogales.....	33
Figura 6. Caso 2. Productor Leñatero.....	34
Figura 7. Caso 3 Cafetera en funcionamiento.....	35
Figura 8. Asesoramiento en encuentro de emprendedores.....	37

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Objetivos de una política pública. Fuente: Coscia (1985).....	11
Tabla 2. Cantidad de proyectos financiados por el CREAR en el período 2018-2020 .....	29
Tabla 3. Principales localidades que recibieron créditos en el período 2018-2020..	30
Tabla 4. Resumen de los casos de estudio entrevistados en 2025.....	35

## INTRODUCCIÓN

El acceso al financiamiento constituye uno de los principales desafíos para el desarrollo y consolidación de emprendimientos productivos, especialmente en el caso de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs). En este contexto, las políticas públicas orientadas a facilitar herramientas financieras y asesoramiento técnico resultan fundamentales para promover el desarrollo económico y productivo a nivel regional.

A partir de esta problemática, el presente trabajo analizó la práctica profesional en el marco de la pasantía efectuada en la Agencia Provincial para el Desarrollo Económico Rionegrino - CREAR, a partir del convenio con el Centro Universitario Regional Zona Atlántica y Sur de la Universidad Nacional del Comahue, durante el periodo 2018-2020. El objetivo principal fue dar cuenta de los aspectos teóricos aprendidos en la carrera de Licenciatura en Gestión de Empresas Agropecuarias, aplicados dentro de dicha práctica, haciendo hincapié en las asignaturas Formulación, Evaluación y Gestión de Proyectos, Economía y Sociología Rural, Principios de la Economía, Comercialización Estratégica Agropecuaria, Agronegocios Regionales Patagónicos, Estadística Agropecuaria, Estrategia y Gestión Agropecuaria, Gestión de los Recursos Humanos, Matemática y Seminario TIC . Para tal fin, se sistematizó información primaria y secundaria.

Se buscó identificar y exponer claramente cuál es la problemática o la dificultad que se está abordando a la hora de ejercer el trabajo de asesor y de ofrecer las herramientas financieras. Surgiendo preguntas como por ejemplo, ¿hay un bajo acceso al financiamiento por parte de emprendedores en Río Negro? ¿Existen problemas en la comunicación de las políticas de financiamiento?. A través de estas incógnitas fue que surgió el presente trabajo.

Las temáticas de trabajo fueron, en primer lugar, el estudio y análisis de las políticas de financiamiento que el organismo ofreció, en segundo lugar, la descripción de cómo fueron las metodologías de convocatorias y comunicación al público, como así también la asesoría brindada, y posteriormente las etapas de acompañamiento en la formulación y presentación de proyectos para solicitud de alguna herramienta financiera. Finalmente, se realizó un breve análisis del impacto generado, seleccionando algunos casos particulares.

## **OBJETIVOS DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL EN LA AGENCIA CREAR**

### **Objetivo General**

Analizar las políticas de financiamiento implementadas por el CREAR en el periodo 2018-2020 y el rol de los asesores técnicos.

### **Objetivos específicos**

1. Analizar la estructura institucional, los objetivos y programas financieros implementados por la Agencia CREAR en su rol de promotora del desarrollo económico regional.
2. Describir las etapas de análisis, evaluación y seguimiento de proyectos.
3. Relevar información cualitativa y cuantitativa sobre el perfil de los emprendedores rionegrinos atendidos por la agencia (Estudio de casos).
4. Integrar los conocimientos adquiridos durante la práctica a los marcos conceptuales del trabajo final, contribuyendo a un análisis crítico del sector y área, como así también de las políticas de financiamiento.

## Área geográfica del estudio

La provincia de Río Negro se encuentra en la región norpatagónica de la República Argentina. Limita al norte con las provincias de La Pampa y Buenos Aires, al oeste con la provincia de Neuquén, al este con el océano Atlántico y al sur con la provincia de Chubut. Su posición geográfica estratégica permite el acceso a diferentes mercados internos y externos, y su diversidad geográfica, que incluye valles productivos, zonas cordilleranas y costeras, genera un abanico de posibilidades económicas (Fig. 1).

Según datos del INDEC (2023), Río Negro posee una población superior a los 700.000 habitantes, con una fuerte concentración en las ciudades de General Roca, Cipolletti, Bariloche y Viedma. La economía rionegrina se basa en la fruticultura (peras y manzanas), turismo, energía y pesca, aunque en los últimos años ha habido un impulso hacia el desarrollo de nuevos emprendimientos.

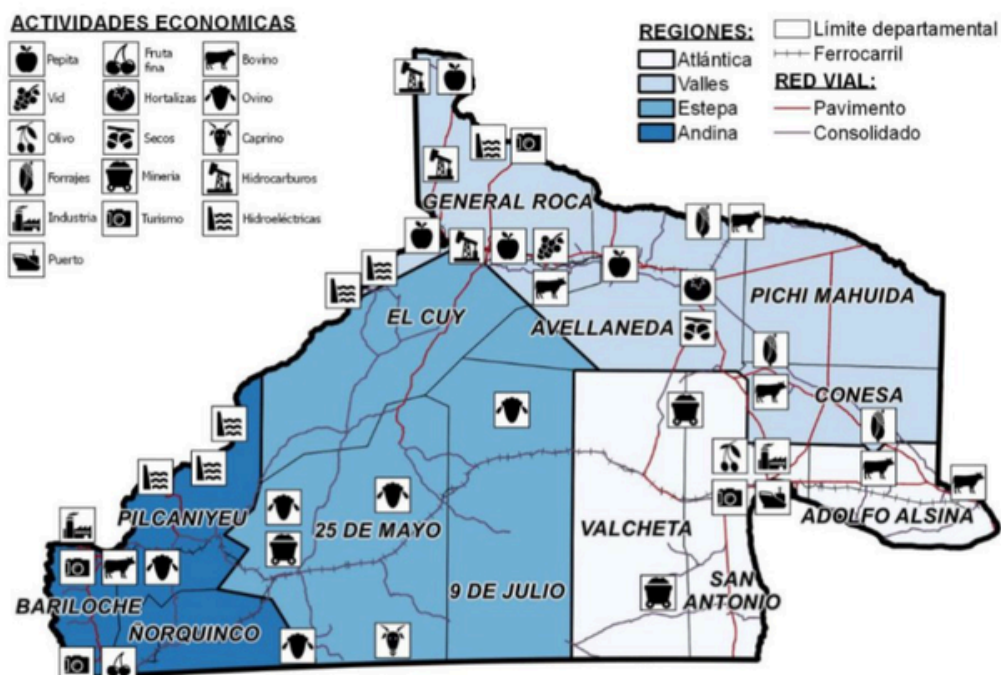


Figura 1. Distribución territorial de las principales actividades económicas de la provincia de Río Negro (Fuente Proyecto FAO UTF ARG 017)

# **MARCO TEÓRICO**

## **Políticas Públicas**

### **Formación, etapas e importancia de las políticas públicas de financiamiento**

Las políticas públicas de financiamiento cumplen un rol central en la promoción del desarrollo económico, especialmente en contextos donde grandes sectores de la población no acceden fácilmente a recursos financieros. Según Coscia (1985), este tipo de políticas deben diseñarse considerando las condiciones estructurales de los territorios y de los actores involucrados, evitando soluciones generales que no se adapten a las realidades locales.

### **Formación de una política pública de financiamiento**

La formación de estas políticas comienza con la identificación de un problema económico o social vinculado al acceso al financiamiento. Coscia (1985) destaca que este proceso no puede pensarse de manera aislada, sino que debe integrarse a una estrategia de desarrollo que contemple factores productivos, sociales y organizativos. La participación de los actores sociales es clave, ya que permite que la política responda a necesidades concretas y no solo a criterios técnicos.

### **Etapas principales**

1. Diagnóstico: Se lleva a cabo un análisis de la situación socioeconómica, identificando los sectores con mayores barreras para acceder al financiamiento y comprendiendo las causas estructurales del problema.
2. Definición de objetivos: A partir del diagnóstico, se establecen metas concretas, como promover la inclusión financiera, apoyar procesos productivos o reducir desigualdades territoriales.
3. Diseño de instrumentos: Se elaboran mecanismos adecuados a las realidades locales, como líneas de crédito con condiciones flexibles, subsidios, fondos de garantía o asistencia técnica financiera.
4. Implementación y articulación institucional: La política debe ejecutarse de forma coordinada entre los distintos niveles del Estado y las organizaciones involucradas. Para

Coscia (1985), la participación de los beneficiarios en esta etapa es fundamental para garantizar el éxito del proceso.

5. Monitoreo y evaluación: Es esencial evaluar los resultados de manera continua, con el fin de corregir desvíos y adaptar las políticas a nuevas condiciones.

## **Principales objetivos de una política pública de financiamiento**

Estos objetivos representan las variables dependientes que se buscará analizar empíricamente:

- Democratizar el acceso al crédito: el financiamiento debe llegar a sectores históricamente excluidos del sistema financiero (pequeños productores, economía popular, microempresas, jóvenes y mujeres). Es una herramienta para reducir desigualdades estructurales.
- Contribuir al desarrollo económico local: el crédito no es un fin en sí mismo, sino un medio para potenciar cadenas productivas locales, promover empleo y dinamizar territorios. Se plantea como un componente articulado dentro de políticas más amplias de desarrollo.
- Complementariedad con otras políticas: el crédito debe ir acompañado de capacitación, asistencia técnica y fortalecimiento institucional para ser eficaz. No debe pensarse de forma aislada, sino como parte de un ecosistema de apoyo.
- Fomento de sujetos productivos: no solo financiar consumo o supervivencia, sino promover el surgimiento y fortalecimiento de emprendedores, cooperativas, pequeñas y medianas empresas (pymes) y actores de la economía.
- Revalorizar el rol del Estado como actor financiero: Coscia (1985) plantea la necesidad de instituciones públicas de crédito, o con fuerte orientación pública, que puedan cubrir los vacíos que deja el mercado financiero tradicional.

“Las políticas públicas de financiamiento deben orientarse a democratizar el acceso al crédito, integrando criterios de equidad territorial, inclusión social y fortalecimiento de las capacidades productivas locales” (Coscia, 2010).

Normalmente, en la formulación de una política pública se establece una gama de objetivos de distinta naturaleza. Pero algunos de esos objetivos pueden contraponerse en su alcance o en su instrumentación, e incluso neutralizarse entre sí, si no se adoptan los recaudos correspondientes. Por lo que antes de ponerlos en ejecución, o sea, en la etapa de formulación, es necesaria una compatibilización o armonización entre los mismos. Cada uno de los objetivos previstos en una política pública está asociado a los resultados esperados de la misma (Tabla 1).

*Tabla 1. Objetivos de una política pública. Fuente: Coscia (1985)*

<b>OBJETIVO</b>	<b>RESULTADOS</b>
ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar la producción por rubro, región o país.</li> <li>- Aumentar la productividad</li> <li>- Aumento abastecimiento interno,</li> <li>- Aumentar exportación</li> <li>- Promover la actividad económica.</li> </ul>
SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elevar o mantener el ingreso por persona,</li> <li>-Arraigamiento en zonas rurales,</li> <li>-Elevar el nivel social y cultural de la población,</li> <li>mejorar servicios y asistencia social,</li> </ul>
AMBIENTALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Preservar los recursos naturales.</li> <li>-Sustentabilidad de los sistemas productivos</li> <li>-Equilibrio biológico y ambiental</li> </ul>
SOBERANÍA AGROALIMENTARIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollar tecnología propia</li> <li>-Articular un sistema de exportación propio o con bandera nacional,</li> <li>-Promover la producción interna.</li> </ul>

## **Principales instrumentos de financiamiento**

Coscia (2010) identifica los siguientes instrumentos clave:

- Créditos subsidiados o con tasas blandas: permiten condiciones accesibles para sectores excluidos del sistema financiero tradicional.
- Garantías crediticias: fondos que respaldan los créditos y disminuyen el riesgo de los prestamistas.
- Capacitación y asistencia técnica: acompañamiento necesario para garantizar que los fondos se usen correctamente y se potencie su impacto.
- Instituciones locales de desarrollo: agencias, incubadoras o mutuales que operan cerca del territorio y acompañan el proceso productivo.
- Planes y programas territoriales: articulan el crédito con el desarrollo de sectores estratégicos de cada región.
- Fondos rotatorios o de microcrédito: herramientas que se retroalimentan y son útiles para el desarrollo rural y la economía social.
- Sistema de evaluación y seguimiento: permiten medir el impacto y mejorar la gestión del financiamiento.

Otros instrumentos son:

- Intervención del estado en precios máximos, mínimos o de sostén, para estimular o regular la producción.
- Precio de insumos: este medio se emplea casi exclusivamente con fines económicos para aumentar o reducir la producción en determinados rubros.
- Medidas Impositivas: otro medio muy utilizado y de gran plasticidad, instrumentado por medio de desgravaciones impositivas, o un tratamiento impositivo diferencial.
- Investigación, extensión y enseñanza: medios que pueden utilizarse con diversas finalidades.
- Obras de infraestructura: pueden ser un medio para contribuir en mejoras en capacidades productivas, aumentar o fomentar producciones.

“La política pública de financiamiento debe articular instrumentos como crédito subsidiado, garantías, asistencia técnica y presencia territorial para fomentar el desarrollo productivo e inclusivo” (Coscia, 2010).

### **La importancia de las políticas de financiamiento**

La importancia de estas políticas radica en su capacidad para democratizar el acceso a los recursos económicos. De acuerdo con Coscia (1985), el financiamiento no solo permite mejorar la capacidad productiva, sino que también puede contribuir a fortalecer las organizaciones sociales, promover la equidad y generar un desarrollo más equilibrado y sostenible. Cuando estas políticas se articulan con otras herramientas (como la capacitación o el fortalecimiento institucional), su impacto es aún mayor.

### **Análisis de Políticas Públicas**

El análisis de las políticas públicas tiene como objetivo principal la identificación concreta de los actores que intervienen en un proceso de definición, de decisión y de implementación de una política que busca poner a la luz las posiciones, intereses y objetivos de los actores (Roth Deubel, 2002).

### **La importancia de una Política Pública de Financiamiento Regional y el rol del Estado**

Las políticas públicas de financiamiento regional son esenciales para reducir desigualdades territoriales, estimular las inversiones locales y facilitar el acceso al crédito a emprendedores que pueden no calificar en el sistema financiero tradicional. Estas políticas permiten el surgimiento y sostenibilidad de nuevas empresas, mejorando el entramado económico de las regiones. El Estado cumple un rol estratégico en el diseño e implementación de políticas de financiamiento, ya sea a través de agencias, subsidios, líneas de crédito y asistencia técnica. Otras incógnitas que incentivaron el análisis fueron: ¿Cuáles son las causas y efectos de una política pública eficiente? ¿Cómo también cual es el impacto en la comunidad o en los emprendedores?.

## **Instrumentación de una Política Pública**

Una política pública puede estar muy bien concebida en sus objetivos, como también estar bien seleccionados los medios y herramientas para su instrumentación, sin embargo, si no se cuenta con las instituciones idóneas para su aplicación, puede estar condenada al fracaso.

Las instituciones serán más idóneas o adecuadas para el cumplimiento de su cometido en la medida en que:

- Cuenten con funcionarios competentes y técnicos altamente capacitados.
- Se encuentren adecuadamente estructuradas en cuanto a grado de autarquía, representación o participación de los sectores interesados.
- Dispongan de los recursos necesarios para el cumplimiento de su cometido.

## **Conocimientos aplicados en la pasantía**

### **Evaluación de inversiones**

La evaluación financiera constituye una herramienta fundamental en el proceso de toma de decisiones dentro del ecosistema emprendedor. A través de ella, se analizan los beneficios y costos de distintas alternativas de inversión, permitiendo determinar la viabilidad económica de los proyectos (Ross, Westerfield y Jordan, 2014). En el marco del acompañamiento que brindan agencias como CREAR en la provincia de Río Negro, estas herramientas permiten al emprendedor disponer de fundamentos técnicos para planificar de manera sustentable su crecimiento.

Entre los métodos más utilizados para la evaluación de inversiones se encuentran el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Recupero. Estas herramientas consideran los flujos de fondos futuros y su relación con el costo de capital, permitiendo seleccionar proyectos que maximicen el valor económico y reduzcan el riesgo financiero (Brealey, Myers y Allen, 2010). En el contexto emprendedor, esta evaluación resulta clave cuando se analizan inversiones financiadas mediante líneas de crédito subsidiadas o programas de fomento provincial.

## **Sistemas de amortización**

Los sistemas de amortización definen el esquema de devolución de los préstamos. Los más comunes en el ámbito de las microfinanzas son|| el sistema francés, con cuotas fijas; el sistema alemán, con cuotas decrecientes; y el sistema americano, donde se abonan intereses periódicos y el capital al vencimiento. El sistema francés, frecuentemente utilizado en líneas de crédito productivas, puede generar dificultades en los primeros meses si el emprendimiento aún no ha alcanzado su punto de equilibrio, debido a la alta proporción de intereses en las primeras cuotas (Oriol, 2019).

Incorporar estos elementos técnicos en los programas de asistencia financiera y capacitación mejora la sostenibilidad económica de los emprendimientos, y fortalece su autonomía. En este sentido, el rol del servicio técnico-financiero no solo radica en el acceso al crédito, sino en la construcción de capacidades que promuevan un desarrollo local con base sólida y consciente.

## **Legislación**

En la carrera se estudia la legislación aplicada al agro y a la economía regional. En Río Negro, existen marcos normativos fundamentales que influyen en la actividad económica, la inversión y el financiamiento, especialmente en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas agropecuarias.

### **Principales leyes y marcos normativos provinciales:**

- Ley N° 2775 - FORPROEX: Fondo de Promoción y Asistencia a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Es central en la política de financiamiento productivo. En mi pasantía en CREAM, esta ley fue clave para canalizar líneas de crédito orientadas al desarrollo local.
- Ley de Promoción Económica Provincial: Establece criterios para el otorgamiento de subsidios, préstamos y beneficios fiscales a empresas con impacto regional.
- Código Fiscal de Río Negro: Define obligaciones impositivas (IIBB, tasas municipales, etc.), fundamentales para evaluar la carga tributaria y la viabilidad de proyectos.

Comprender la legislación permite interpretar correctamente los instrumentos disponibles para financiar y fortalecer emprendimientos productivos. También es clave para evaluar si un proyecto es elegible, y para entender cómo se articula el sector público con el privado

**Gestión Organizacional – Estrategia y Gestión Agropecuaria I yII – Principios de la Economía**

Esta materia aporta herramientas para analizar cómo un emprendimiento o proyecto productivo afecta la estructura, rentabilidad y sostenibilidad de una empresa.

El análisis de viabilidad técnica, económica y financiera en mi pasantía en el CREAR, fue algo fundamental al momento de aprobar créditos, también se evaluaron aspectos como:

- Planificación y control: el financiamiento no es un fin en sí mismo, sino un medio para optimizar procesos, incorporar tecnología, mejorar productividad o abrir mercados.
- Toma de decisiones estratégicas: cada proyecto financiado impacta directamente en la estructura de capital, en los flujos de fondos y en la organización interna de las empresas.
- Gestión del riesgo: se valoran factores de riesgo productivo y comercial. Esto es especialmente relevante en la agricultura y ganadería, actividades con alta variabilidad.

Haber participado en el área de financiamiento me permitió observar cómo los fondos públicos se convierten en decisiones empresariales concretas. Esto me ayudó a explicar los efectos del financiamiento y el crecimiento de las empresas del sector

### **Economía y sociología agraria**

Esta asignatura me permitió comprender la estructura agraria, las relaciones sociales en el campo y el entorno económico que condiciona las decisiones de las empresas agropecuarias.

Como ser:

- La estructura productiva regional: Río Negro presenta una diversidad de sistemas productivos: frutícola en el Alto Valle, ganadero y hortícola en el Valle Inferior, entre otros. Esto condiciona las demandas de financiamiento.

- Condicionantes sociales y culturales: Las prácticas, expectativas y organización social de los productores (cooperativas, productores familiares, PYMES) influyen en la aceptación o rechazo de líneas de crédito.
- Relación Estado-productores: el CREAM cumple un rol clave como mediador entre políticas públicas y necesidades territoriales.
- Lógicas de producción no capitalistas: Muchas unidades productivas tienen lógicas familiares, donde el objetivo no siempre es la maximización de la ganancia, sino la subsistencia o el relevo generacional.

Mi experiencia en el CREAM me permitió observar cómo los proyectos de inversión se insertan en una realidad compleja. No se trata solo de números: hay trayectorias familiares, procesos comunitarios y asimetrías en el acceso a la tecnología y al crédito.

## **METODOLOGÍA DE TRABAJO**

El presente trabajo final de graduación se enmarca en una metodología de investigación cualitativa, para analizar la realidad desde la perspectiva de quienes la viven. La recolección de información se llevó a cabo durante el desempeño de la PASANTÍA PROFESIONAL situada en la agencia CREAM, permitiendo una inmersión directa en la operación y gestión de las políticas financieras del organismo.

El enfoque cualitativo predominó a través del análisis documental y de las entrevistas semiestructuradas. Con el objeto cualitativo profundizar en casos específicos para entender la riqueza de los detalles.

El proceso de trabajo se estructuró en las siguientes etapas:

- i. Análisis Documental: Se realizó la lectura, análisis y evaluación exhaustiva de las políticas financieras vigentes, la normativa interna del organismo (CREAM), las líneas de financiamiento y la oferta de capacitaciones, utilizando estas fuentes como base teórica y operativa.
- ii. Relevamiento y Observación de Procesos: Se describió el sistema de convocatorias a líneas de financiamiento presenciales y virtuales, complementado con un relevamiento secundario de bases de datos internas para comprender la gestión de eventos y la trazabilidad de los proyectos.
- iii. Entrevistas a Expertos y Actores Clave: Se llevaron a cabo entrevistas a asesores técnicos del organismo, referentes del área de financiamiento de cada agencia zonal y referentes provinciales. Esta técnica permitió capturar las percepciones y experiencias de los encargados de la implementación y asesoramiento directo.
- iv. Observación Participante y Formulación de Proyectos: Se participó activamente en el proceso de formulación y evaluación de proyectos junto a emprendedores rionegrinos. Esta interacción directa facilitó el entendimiento del proceso desde la perspectiva del beneficiario y la importancia de la planificación económica y productiva para la sustentabilidad de los emprendimientos.

v. Estudio de Casos con Técnicas de Encuesta: Para completar las diferentes percepciones de las políticas públicas ofrecidas por el CREAR, y haciendo un recorte en este trabajo, se analizaron tres casos de distintos rubros (producción de nueces, leña y cafetería) mediante la aplicación de una encuesta específica (Anexo I: Encuesta). Esta metodología no pretende alcanzar un valor estadístico, sino dar cuenta que lo aprendido en un caso ayude a entender situaciones similares en el futuro.

Se utilizó la herramienta ChatGPT (OpenAI) como apoyo para la revisión de redacción y corrección ortográfica del documento (OpenAI, 2026).

## **RESULTADOS**

### **EL EMPRENDEDURISMO EN LA PROVINCIA DE RÍO NEGRO**

#### **¿Qué es ser Emprendedor?**

Ser emprendedor, según Kantis y Federico (2012), es asumir el desafío de iniciar y gestionar un proyecto productivo, ya sea con fines comerciales, sociales o culturales. Los emprendedores son agentes de cambio que generan valor, impulsan el desarrollo económico y aportan nuevas formas de trabajo y producción.

#### **Emprendedurismo y su importancia económica**

El emprendedurismo, según Schumpeter (2007), es la capacidad y el proceso de identificar oportunidades, crear ideas innovadoras y convertirlas en proyectos o negocios viables. ¿Qué implica esto? Iniciativa, riesgo, creatividad y visión estratégica para desarrollar soluciones que respondan a necesidades del mercado o de la sociedad. De este modo, y tal como plantea Llach y Montoya (2016), el emprendedurismo es un motor clave del crecimiento económico, especialmente en economías regionales. Contribuye a la generación de empleo, diversificación productiva, innovación tecnológica y fortalecimiento de las economías locales.

#### **Perfil emprendedor en la provincia de Río Negro**

El perfil emprendedor en Río Negro se caracteriza por una creciente diversificación. Tradicionalmente vinculados a la producción agroindustrial, los emprendedores rionegrinos han comenzado a incursionar en sectores como el turismo sustentable, la tecnología, la economía del conocimiento y la gastronomía regional.

Estudios regionales indican que el emprendedor promedio en Río Negro es joven, con estudios terciarios o universitarios, y una alta motivación por la independencia económica y la innovación. Sin embargo, también enfrentan desafíos como la informalidad, la falta de redes de apoyo, la escasez de financiamiento y la necesidad de capacitación en gestión de negocios (ADN Río Negro, 2023).

## **Políticas financieras y de fomento al emprendedurismo**

A nivel provincial, Río Negro cuenta con distintos programas de apoyo al emprendedor impulsados por el Gobierno a través de agencias como CREAR (Agencia de Desarrollo Económico Rionegrino), que ofrece líneas de financiamiento, asesoramiento técnico, capacitación y vinculación.

Entre las herramientas financieras más destacadas se encuentran los microcréditos para emprendimientos productivos, fondos de garantía para facilitar el acceso a créditos bancarios, y programas de incubación para proyectos innovadores. Además, la provincia participa en planes nacionales como el Programa Nacional de Apoyo al Emprendedor, el PAC Emprendedores, y herramientas del BICE (Banco de Inversión y Comercio Exterior). La articulación con municipios, universidades y organizaciones civiles ha fortalecido el ecosistema emprendedor, aunque aún se identifican brechas relacionadas con la inclusión financiera, la burocracia administrativa y la necesidad de acompañamiento continuo.

### **El rol de la agencia de desarrollo económico provincial CREAR**

#### **Leyes que formaron la Agencia CREAR**

En el año 1993 se creó por Ley N.º 2775 el Programa Rionegrino de Promoción de las Exportaciones y después con la Ley N.º 3464 se creó la Red de Instituciones Públicas y Privadas con el objeto de diseñar, crear y prestar servicios técnicos o financieros tendientes a lograr el desarrollo sustentable y económico para mejorar la calidad de vida de los rionegrinos. La red funciona a partir de una Agencia Provincial para el Desarrollo Económico Rionegrino y Agencias Zonales (Fig.2).



Figura 2. Mapa Red Agencias CREAR en la Provincia de Río Negro

Esta Agencia Provincial, con sede central en Viedma, es donde realice la pasantía, llegando a los emprendedores de Viedma y la zona principalmente, como también a través de sus agencias locales a emprendedores ubicados a lo largo y ancho de la Provincia de Río Negro. **Perfil Institucional**

La Agencia CREAR opera como un organismo autárquico dependiente del Gobierno de Río Negro, con presencia en diversas localidades de la provincia. Su función principal es promover el desarrollo económico local mediante el apoyo a emprendedores, pequeñas, medianas y grandes empresas, ofreciendo herramientas financieras, asesoramiento técnico y programas de capacitación. Además, busca fortalecer el entramado productivo rionegrino y fomentar la identidad de los productos y servicios locales.

### Misión

La misión de la Agencia CREAR es impulsar el desarrollo económico sustentable de la provincia de Río Negro, promoviendo la creación y consolidación de emprendimientos productivos y comerciales. Para ello, brinda asistencia financiera, técnica y formativa, con el objetivo de mejorar la competitividad de las empresas locales y contribuir al bienestar de la comunidad rionegrina.

## **Objetivos de la Agencia**

1. Fomentar el emprendedurismo: apoyar la creación y el fortalecimiento de emprendimientos locales mediante líneas de financiamiento accesibles y programas de asistencia técnica.
2. Promover la capacitación: ofrecer programas de formación y asesoramiento para mejorar las capacidades de gestión y producción de emprendedores y MiPyMEs.
3. Facilitar el acceso al financiamiento: implementar convenios con entidades financieras, como el Banco Patagonia, para ofrecer créditos con tasas subsidiadas que impulsen la economía regional.
4. Fortalecer la identidad productiva: Promover la comercialización de productos y servicios rionegrinos, destacando su origen y calidad, tanto en mercados internos como externos.
5. Incorporar la perspectiva de género: Desarrollar programas específicos para fortalecer la capacidad emprendedora de las mujeres, incluyendo capacitaciones y líneas de crédito adaptadas a sus necesidades.

## **POLÍTICAS DE FINANCIAMIENTO**

### **A. Herramientas financieras del CREAR (2018-2020)**

- Línea emprendedor: destinada a personas sin inscripción en monotributo, monotributistas sociales u otras categorías. A sola firma, con pagaré y según los montos, con garantía solidaria.
- Línea Empresas Estratégicas: destinada a monotributistas, categorías superiores y responsables inscriptos con el fin de adquisición de materias primas, insumos, maquinarias, instalaciones y remodelación.
- Línea CREAR Stock: destinada a monotributistas, categorías superiores y responsables inscriptos con el fin de destinar a compra de mercadería para reventa.
- Programa de Créditos con Tasa Subsidiada: destinado a monotributistas, categorías superiores y responsables inscriptos con el fin de créditos bancarios para emprendedores de todos los sectores, con un aval de la agencia, el estado afrontaba un porcentaje de la tasa de interés.
- Línea específica para el sector turístico: destinada a monotributistas y responsables inscriptos para todo tipo de inversiones del rubro.
- Programa de Fortalecimiento: destinado a monotributistas, categorías superiores y responsables inscriptos, que consistía en reintegrar el 50% de gastos a empresas que participen en eventos nacionales e internacionales.
- Programa CREAR Competitividad: destinado a monotributistas, categorías superiores y responsables inscriptos con el fin de reintegrar hasta el 50% de gastos en proyectos de competitividad y fortalecimiento empresarial.
- CREAR Impulsa: destinada a monotributistas con el fin de financiar proyectos en marcha para bienes de uso.
- CREAR Emergente: destinada a monotributistas sociales y categorías bajas para proyectos que querían pasar de la idea a un proyecto emprendedor.
- Garantía MiPyMEs: este programa buscaba facilitar y fortalecer el acceso al crédito de las MiPyMEs Rionegrinas, debido al rol estratégico que cumplen las SGR (Sociedad de Garantía Recíproca) para la calificación crediticia de las empresas y para dotar de garantías a estos

actores productivos. Se les reconocía un porcentaje del costo que una SGR le cobraba a una Pyme para ser su garante.

## **B. Importancia económica para las MiPyMEs**

Los créditos ofrecidos por la Agencia CREAR fueron fundamentales para dinamizar la economía regional, brindando financiamiento accesible a emprendedores y empresas que enfrentaban restricciones en el sistema financiero tradicional, como también para aquellas empresas que vieron una oportunidad más flexible o más rentable. Según Llanc & Montoya (2016), fondos provenientes de créditos de políticas públicas permiten aumentar la inversión productiva, adquirir insumos, mejorar instalaciones y sostener el capital de trabajo.

Otros impactos de estas políticas pueden clasificarse como:

- Impacto Social: el acceso al financiamiento permitió la generación de empleo, la inclusión social y el arraigo de jóvenes y familias en sus comunidades. Se promovió así una economía más inclusiva, reduciendo la informalidad y fortaleciendo los tejidos sociales regionales.
- Impacto Cultural: los créditos también tuvieron un efecto positivo en la promoción de emprendimientos culturales y acciones comunitarias, como ferias artesanales, diseño textil, producción artística o gastronomía local, fortaleciendo la identidad regional.
- Importancia en la Economía Regional: al descentralizar el acceso al financiamiento y focalizarse en sectores estratégicos de cada región, estos programas consolidaron cadenas de valor, impulsaron el consumo local y promovieron una mayor resiliencia frente a crisis económicas.

## **C. Cobertura multisectorial y territorial**

La Agencia CREAR, dependiente del Gobierno de Río Negro, consolidó una red de agencias distribuidas estratégicamente en las localidades de Viedma, Bariloche, Cipolletti, General Roca, Villa Regina, Catriel, Allen, San Antonio Oeste, Valle Medio y Río Colorado (Fig.2). Esta estructura permitió una cobertura territorial amplia, facilitando el acceso de emprendedores y pymes a los servicios ofrecidos por la agencia.

La capacidad técnica de la agencia, analizando el periodo 2018-2020, se fue fortaleciendo, capacitando a profesionales para brindar asistencia personalizada a emprendedores en la formulación de proyectos productivos. Dentro de estas capacitaciones y a través de diferentes encuentros y charlas entre el personal referente de las áreas de financiamiento y capacitación, se fueron determinando líneas de trabajo, dando origen al presente trabajo final de graduación.

Se puede concluir que las convocatorias fueron un papel fundamental para acercarse al público, ya sea a través de redes sociales oficiales, como en reuniones en diferentes zonas y por intermedio de trabajo interinstitucional con municipios, universidades, cámaras de comercio, sociedades rurales, comisiones de fomento, entre otras. Las mismas consistían en citar al público en general en una determinada localidad, a veces se hacía en conjunto con otros organismos como Agencia de Recaudación y Control Aduanero (ARCA) y municipios. Se daba una charla sobre las líneas crediticias e inmediatamente los interesados se quedaban

y se iban atendiendo las consultas de manera particular (Fig.3), en algunos casos se citaba para un siguiente encuentro para traer la documentación y juntos completar los formularios con el asesoramiento necesario, para planificar la idea o el emprendimiento. Esta modalidad de trabajo permitió llegar a mayor cantidad de personas, sobre todo en zonas en las que no había una agencia cercana.



*Figura 3. Encuentro con emprendedores*

La presencia de técnicos capacitados en la Red de Agencias y en mi papel de pasante en dicha tarea fue primordial para brindar atención personalizada, asesorar en la formulación de proyectos y facilitar el acceso a líneas de financiamiento. Esta estrategia fortaleció el ecosistema emprendedor de la provincia, promoviendo el desarrollo económico y la generación de empleo.

En lo referido al sistema antes descrito se llegaba a los emprendedores de localidades que no contaban con una agencia local, ni un técnico fijo. A través de estas convocatorias, charlas para difundir las herramientas, en esas mismas reuniones las personas interesadas se quedaban y se armaba un taller con atención personalizada que buscaba la interacción entre las partes, en caso de ser viable la consulta se los citaba para otro encuentro en el cual se recibía la documentación necesaria y en los casos que necesitaran ayuda para completar los formularios se acompañaban y asesoraban para poder tener una buena planificación del proyecto que sea sustentable y rentable.

En los casos donde había oficinas locales de la Red de Agencias, la difusión era por redes y medios públicos, por lo que luego los interesados se acercaban a la oficina y el procedimiento era similar al descrito anteriormente.

En cuanto a capacitaciones, se fueron desarrollando programas como Emprender para Crecer, que ofreció módulos sobre emprendedurismo, planes de negocios, aspectos legales y contables y comercio electrónico en diversas localidades (Gobierno de Río Negro, 2019). Si bien esta no era mi área de trabajo, a través de la interacción entre las mismas y en cada charla/capacitación o en los mismos formularios de solicitud de créditos, se solicitaba preferencias o solicitudes sobre las capacitaciones futuras, como también luego de las entrevistas personalizadas surgían temas para posibles capacitaciones.

Otra experiencia que surgió de las convocatorias fue capacitar junto a diferentes áreas del municipio en temas referidos a habilitación. Un rubro caracterizado por esta problemática fue el cervecero. Desde el 2018 al 2020 se habilitaron de una a cuatro empresas, y el número fue escalando. Esta adaptación de la capacitación permitió que accedan a créditos para cumplir

requisitos de habilitación. Sin el trabajo en conjunto existía desinformación de todas las partes, por ejemplo las líneas de créditos del 2018 en sus inicios no permitían acceder a personas o empresas que no estén habilitadas, pero luego se fueron gestionando los trámites necesarios para que los que tenían avanzado el proyecto y les faltaban fondos para habilitar, pudieran hacerlo con fondos provenientes de los créditos y si presentar la habilitación en la auditoría, que podía ser hasta dentro de los 90 días de desembolsado el financiamiento.

#### **D. Procedimiento e implementación de las herramientas económicas**

El proceso de confección de herramientas financieras consistía en una primera instancia en el diseño de las políticas de financiamiento que se desarrollaba en la oficina. En algunos casos, en articulación con referentes zonales de cada oficina de la Red de Agencias como también con el personal del área de financiamiento y funcionarios de turno.

Las herramientas financieras, a lo largo de los distintos años, fueron construyéndose, planificando y moldeando en función de las necesidades detectadas en el público emprendedor. A partir del análisis de las consultas recibidas y de cada reunión existía la posibilidad de completar una encuesta con pros y contra del servicio brindado o adquirido durante años anteriores. Se definían modificaciones de los montos y destino de los fondos considerando la estructura del organismo, así como de los fondos disponibles, ya sean propios o provenientes de organismos provinciales o nacionales.

Una vez diseñado cada programa, se procedía a la elaboración de las planillas que debían completar los/as emprendedores/as para realizar la solicitud correspondiente, siempre con el acompañamiento de agentes distribuidos en toda la provincia de Río Negro en la Red de Agencias. Se buscaba una presentación de fácil comprensión, una planificación sustentable a lo largo del tiempo y una lógica de progresividad y rentabilidad. De este modo, aquellos emprendedores que accedían a la herramienta y rendición de cuentas del crédito, podían avanzar a un siguiente nivel, caracterizado por una mayor formalidad, una oferta mayor de financiamiento como también el acceso a ferias y eventos de promoción en la Provincia y dentro del País. El objetivo era fortalecer a las empresas en todos los eslabones de su cadena

de valor, desde la planificación, elaboración, comercialización hasta la distribución, el marketing digital y el desarrollo del packaging.

Finalmente, la etapa de auditoría de la inversión consistía en la visita al lugar donde se había realizado la asignación de los fondos, la verificación del objeto financiado y el seguimiento del cumplimiento en la devolución del crédito.

En todas estas etapas, como pasante, las tareas fueron aplicadas en relación con lo aprendido en la carrera de Lic. en Gestión de Empresas Agropecuarias, como también muchísimos conocimientos que fui adquiriendo gracias a las diferentes experiencias que me tocó presenciar y seguir indagando día a día para una mayor comprensión y aprendizaje constante (Fig. 4).



*Figura 4. Secuencia de las tareas realizadas como asesor técnico de la Agencia*

## **E. Evaluación de impacto de las políticas públicas financieras CREAR**

El análisis de impacto de las políticas públicas implementadas por la Agencia CREAR permitió dimensionar su efectividad real en cuanto a los objetivos establecidos, como el impulso a la actividad emprendedora, el fortalecimiento de las MiPyMEs y la dinamización regional. Según Oszlak y O'Donnell (1991), la evaluación de las políticas públicas permite comprender si las intervenciones estatales alcanzan los objetivos deseados y optimizan el uso de recursos públicos.

Durante el periodo 2018-2020, Argentina enfrentó una severa crisis económica con alta inflación, devaluación del peso y caída del PBI. En 2020, la pandemia profundizó la recesión, afectando gravemente al sector productivo. Según la Cepal (2021), la inestabilidad macroeconómica condicionó la inversión privada y restringió el acceso al crédito formal, lo cual refuerza la importancia de programas provinciales de financiamiento como los del CREAM.

Las políticas con enfoque territorial permitieron atender las desigualdades estructurales entre regiones urbanas y rurales. La Agencia CREAM focalizó líneas específicas para el Alto Valle, Zona Atlántica y Zona Andina. El BID (2018) destaca que el financiamiento regionalizado contribuye a equilibrar disparidades históricas y generar empleo localmente.

#### **F. Resumen comparativo 2018-2020**

Este resumen presenta un análisis comparativo entre los años 2018 y 2020 en términos de financiamiento público destinado al fortalecimiento emprendedor y productivo beneficiado por alguno de los programas del CREAM. Para su confección se consideraron los programas implementados (Tabla 2), distribución territorial y consideración estratégicas clave en el marco del desarrollo económico y sustentable.

La situación de crisis en el país queda claramente evidenciada por el aumento exponencial en el otorgamiento de créditos para el desarrollo y mantenimiento de los emprendimientos regionales. En el transcurso de dos años, la asignación de créditos se quintuplicó (Tabla 2)

*Tabla 2. Cantidad de proyectos financiados por el CREAM en el período 2018-2020*

AÑO	CANTIDAD DE PROYECTOS
2018	368
2019	956
2020	1503

En el 2018, la distribución por sector fue en los rubros: diseño textil, cerámica, envasadoras de agua, panaderías, mecánicas automotrices, agropecuario, fruticultura, ganadería, cervecerías artesanales, entre otras. Los fondos provenían del propio organismo, por ello la cantidad y montos recibidos por los emprendedores fueron escasos.

En el año 2019 los rubros se reiteraron, en mayor o menor medida, y el principal destino fue para infraestructura y maquinaria, como también para stock de mercadería de reventa. En esta oportunidad, la cantidad de beneficiarios y los montos pudieron aumentarse debido a que el dinero provenía del Fondo Fiduciario de Río Negro, como también del Banco Patagonia y de programas nacionales como INCUBAR. Este último programa, a través de la gestión de la agencia local en Viedma, en mi caso, y en otras localidades, se pudieron formar incubadoras zonales, que consistían en asistir, evaluar, certificar, supervisar, capacitar y dar soporte técnico hacia los emprendedores y público en general.

En el 2020, considerando el contexto de pandemia, se concentró la asignación de fondos en un 76% a líneas de Emergencia: COVID-19 y turismo, reflejando una orientación del crédito hacia contingencias sanitarias según bases de datos internas del CREAM (2021).

En cuanto a la distribución geográfica, San Carlos de Bariloche lideró el ranking de créditos otorgados, específicamente en las épocas de pandemia por las líneas de emergencia, luego le siguieron Viedma, General Roca, Valle Medio, San Antonio Oeste y Río Colorado (Tabla 3).

Tabla 3. Principales localidades que recibieron créditos en el período 2018-2020.  
Créditos otorgados por localidad de la provincia de Río Negro

Bariloche	Viedma	Roca	Valle medio	San Antonio Oeste	Rio Colorado
520	395	270	172	116	47

El recupero de créditos en el año 2020 fue de aproximadamente del 90%. Esta cifra la pude calcular, ya que en ese momento ascendí al sector de cobranzas de la Agencia Provincial CREAR. Mi tarea consistía en el control de la cartera de créditos a través de un sistema informático, acordar planes de refinanciación con los emprendedores beneficiarios y la realización y envío de cartas-documentos de intimación en los casos morosos.

## ESTUDIOS DE CASOS

### Caso1:ProductorNogalerodel IDEVI

El productor de nueces de San Javier, a 30 km de la localidad de Viedma, se acercó a la oficina e inició el trámite para solicitud de un crédito para maquinaria. En este caso, el emprendedor accedió a la línea Impulsa en el año 2018. Se realizó una encuesta para este trabajo, en la cual manifestó que adquirió una pulverizadora para su producción de nogales (Fig. 5). Expresó que el financiamiento produjo un cambio total en su sistema y en la sanidad del monte. En este caso, en particular, no solicitó ayuda para completar las planillas ni la documentación, pero manifestó un buen acompañamiento del asesor en la atención recibida. Indicó que la política pública de financiamiento se adaptó parcialmente a las necesidades como productor agropecuario. Por mi experiencia con el sector, entiendo que esto podría deberse a que el pago correlativo de cuotas (mes a mes), y no estacional, les complica la gestión administrativa, ya que sus ingresos son estacionales. Pero a pesar de esto, expresó que le sirvió para incorporar tecnología a la empresa familiar, por lo que recomienda estas políticas públicas. Por último, el beneficiario cumplió con la rendición de la inversión realizada, el pago de las cuotas, y aún se encuentra en funcionamiento.



*Figura 5. Caso 1, máquina pulverizadora en producción de nogales.*

## **Caso 2: Productor de leña en Gral. Conesa**

En la Sociedad Rural de la localidad de General Conesa se realizó una charla abierta el año 2018, oportunidad en la que se presentaron las líneas de créditos que ofrecía la agencia CREAR. Al finalizar la charla, hubo reuniones individuales con las personas interesadas. En este caso, el emprendedor y su familia expresaron la necesidad de adquirir una motosierra para el acondicionamiento de la leña a comercializar (Fig. 6). Se los asesoró e informó que debían contar al menos con el monotributo social. El jefe de la familia no contaba con estudios, no sabía leer, por lo que el asesoramiento fue intensivo, logrando el entendimiento y el llenado de las planillas. El monto solicitado era menor, aunque el riesgo era grande, en mi rol como asesor evalué que era un proyecto rentable y, además, el solicitante contaba con buenas referencias en programas sociales. Se lo citó a otra reunión para presentar la documentación, mientras tanto el asesoramiento siguió vía telefónica. Al finalizar la presentación y confección del expediente, se logró el desembolso del crédito, se llevó a cabo la auditoría del bien adquirido y, luego del plazo de gracia, el solicitante abonó las cuotas en tiempo y forma.

En la encuesta realizada para este informe en referencia al servicio de crédito y del asesoramiento, el beneficiario destaca que el acceso al crédito le permitió crecer en su

emprendimiento, disminuyendo el tiempo trabajo y aumentando la producción, como también resaltó que sin el acompañamiento no podría haber accedido al bien solicitado. Este caso fue positivo, y él mismo continuó con otros programas de crédito de mayores montos y mayor formalidad. Otros beneficios complementarios se suscitaron por el cambio de la informalidad a la formalidad con la inscripción en el monotributo que le permitió acceder a obra social y aportes jubilatorios que no se había planteado anteriormente el emprendedor.



*Figura 6. Caso 2. Productor Leñatero*

### **Caso 3: Cafetería en el centro de Viedma**

En este caso (2019), a uno de los dueños de la empresa familiar le llegó la información de los créditos a través de un cliente, luego indagó en la página web oficial del CREAM y bajó los requisitos, posteriormente se presentó en la agencia local de Viedma, para el llenado de las planillas de solicitud, donde se planificó el proyecto, gastos e ingresos, se proyectaron ganancias y segmentación de posibles clientes. En esta oportunidad se presentó todo rápidamente y sin dificultades.

El emprendimiento se estaba iniciando, por lo que necesitaban adquirir una nueva cafetera para aumentar la producción y mejorar la calidad del servicio (Fig. 7).

En la encuesta realizada para este trabajo final, manifestó conformidad con el servicio del crédito y asesoramiento, observando que debido al contexto de la economía del país en ese momento y por demoras en el desembolso del crédito, la máquina aumentó considerablemente el costo, entre la presentación del presupuesto y el desembolso del crédito transcurrieron aproximadamente cinco meses. También expresó que recomendaría a la agencia que el asesoramiento se centre en una persona por emprendimiento. Esto último se debe a que por momentos se comunicaba con varios asesores al mismo tiempo, complicando el intercambio de información. Considero buenas y efectivas las observaciones, para mejorar el servicio de la Agencia ante posibles nuevos programas y acompañamientos. Como auditor en aquel momento visité el emprendimiento para constatar la adquisición del bien. El beneficiario cumplió con el compromiso asumido y actualmente sigue funcionando.



*Figura 7. Caso 3 Cafetera en funcionamiento.*

## REFLEXIONES

Los emprendedores encuestados son de diferentes localidades y se ubican tanto en zonas urbanas como rurales. Los mismos accedieron a líneas de crédito de la Agencia CREAR como Línea Emprendedor e Impulsa durante los años 2018 y 2019, periodo en el que fui pasante del área de financiamiento. En los tres casos participé como asesor y formé parte del proceso de las solicitudes y el seguimiento de la rendición (Tabla 4), obteniendo resultados positivos en todo el proceso.

A lo largo de mi pasantía pude interactuar con emprendedores de diferentes rubros, estratos socioeconómicos e intereses. Las personas que buscaban herramientas financieras en la agencia pertenecían a negocios de diverso tamaño, tanto Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas.

En el Caso dos (Tabla 4) el impacto y visualización del acceso al financiamiento fueron notables, la importancia de poder planificar económicamente el emprendimiento y pasar a la formalización y el crecimiento de la empresa familiar fueron gratificantes para mí por haber podido acompañar el cambio. En los otros dos casos si bien hubo asesoramiento y un impacto positivo en crecimiento y sustentabilidad de los proyectos, no fue tan notable debido a la formación y experiencia de los emprendedores, quienes supieron hacer uso de la herramienta financiera requiriendo del asesor para cuestiones puntuales de la convocatoria en particular.

*Tabla 4. Resumen de los casos de estudio entrevistados en 2025*

Caso	Emprendimiento	Tipo de empresa	Destino del crédito	Cumplimiento	Calificación del asesoramiento
1	Nogalero	Familiar	Maquinaria	Si	Excelente
2	Leñatero	Familiar	Herramienta	Si	Excelente
3	Cafetero	Familiar	Maquinaria	Si	Excelente

La práctica profesional en el CREAR me permitió aplicar conocimientos adquiridos en la carrera, así como desarrollar competencias profesionales vinculadas al asesoramiento (Fig 8), la planificación y la gestión de proyectos. A través del estudio de estos casos, pretendo destacar la importancia del rol técnico en la sostenibilidad y éxito de los emprendimientos.



*Figura 8. Asesoramiento en encuentro de emprendedores*

## CONCLUSIÓN

El análisis de la intervención realizada en la Agencia CREAR permitió comprender de manera integral el funcionamiento de las políticas públicas de financiamiento productivo y su impacto en el ecosistema emprendedor rionegrino. A partir del trabajo de campo, de la documentación institucional y del estudio de casos, fue posible identificar los principales facilitadores y obstáculos vinculados al acceso al crédito, la sostenibilidad de los proyectos y el rol del acompañamiento técnico.

Los resultados muestran que las herramientas financieras implementadas por el CREAR constituyen un instrumento eficaz para la promoción del desarrollo económico regional, especialmente en contextos donde el financiamiento privado es insuficiente o inaccesible. Sin embargo, también se evidencia que la eficacia del financiamiento depende en gran medida de la instancia previa de asesoramiento y del seguimiento técnico posterior, elementos clave para mejorar la planificación económica, reducir riesgos y favorecer la permanencia de los emprendimientos en el tiempo.

Asimismo, el análisis territorial permitió observar disparidades vinculadas a la disponibilidad de agencias, la informalidad de los emprendedores y la falta de información respecto a los procesos administrativos. Estas brechas ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer la presencia institucional, mejorar los mecanismos de comunicación y profundizar la asistencia técnica personalizada.

En conjunto, la intervención permitió articular los marcos teóricos estudiados con la práctica profesional, evidenciando la relevancia del rol técnico como agente de acompañamiento, facilitación y mediación entre el Estado y los emprendedores. Esto reafirma la importancia de políticas públicas orientadas al desarrollo productivo que integren financiamiento, asistencia técnica y perspectiva territorial.

Destaco que la práctica profesional en la agencia CREAR fue algo fundamental en mi carrera laboral como también en mi vida personal. Si bien inicié en la Agencia Local en Viedma, en el área de financiamiento, también colaboré en el sector administrativo de la agencia con el control de gastos y balances mensuales. En lo referente al área de financiamiento, realicé la

atención al público, asesorando en cuestiones económicas como también en temas administrativos.

Un aspecto relevante de la experiencia personal fue:

Aprender lo que implica la atención al público.

Estudiar las herramientas financieras que ofrecía el CREAM, la Provincia y la Nación,

Fue necesaria la incorporación y/o construcción de saberes importantes para poder remitir las consultas necesarias y dar inicio a las que correspondían al organismo, considerando que los emprendedores que tomaban contacto con la Agencia tenían diferente poder adquisitivo, conocimiento del mundo emprendedor y académico.

Asistir y brindar capacitaciones me fue formando como profesional, desde el habla hasta las formas de llegar al público, como también coordinar grupos de trabajo y de emprendedores. Estas habilidades las fui desarrollando autónomamente con los conocimientos adquiridos durante los años de formación en la Universidad.

Con el transcurrir del tiempo y por mi perseverancia, ascendí a puestos en la Agencia Provincial, al área de cobranzas y evaluación de créditos de toda la provincia. Medir el impacto de las políticas públicas y también formar parte de la creación de nuevas herramientas, fueron aprendizajes enriquecedores.

Pude participar y ver el crecimiento de los emprendedores, quienes reconocieron que un buen asesoramiento les permitió la planificación y la sustentabilidad de sus proyectos. Como el caso de los tres seleccionados para este trabajo, hubo muchos más, que hoy en día siguen trabajando.

A nivel personal, este trabajo me permitió crecer, incrementar la sabiduría en referencia a políticas públicas, como también a nivel personal me ayudó a comunicar, a ser un mejor profesional y sobre todo una mejor persona.

## RECOMENDACIONES:

Las siguientes acciones son propuestas que en mi calidad de pasante de la Agencia considero podrían mejorar los procesos de otorgamiento de financiamiento a los emprendedores rionegrino:

### A) Acciones correctivas:

1. Simplificación de los requisitos administrativos: revisar los formularios y solicitudes para reducir pasos innecesarios, especialmente para emprendedores con baja alfabetización administrativa.
2. Unificación de criterios de evaluación: establecer una matriz de evaluación homogénea entre agencias y evaluadores para evitar disparidades en la aprobación de proyectos de inversión.
3. Mejora en la comunicación institucional: actualizar y centralizar la información sobre líneas vigentes, tasas, plazos y documentación requerida mediante un portal único y de fácil acceso.

### B). Acciones preventivas:

1. Capacitaciones obligatorias previas al financiamiento: implementar talleres breves sobre armado de presupuesto, flujo de fondos, cálculo de costos y formalización, con el fin de reducir errores frecuentes en la presentación de proyectos.

### 2. Diagnóstico inicial estandarizado

obligatoria y estandarizada para detectar puntos críticos del emprendimiento antes de avanzar con el crédito.

3. Fortalecimiento del registro de seguimiento: crear fichas de seguimiento digital que permitan anticipar riesgos de incumplimiento y ofrecer asistencia temprana.

### C). Acciones de desarrollo:

1. Implementación de una plataforma digital de gestión de proyectos: desarrollar un sistema integrado que permita cargar documentación, realizar consultas, programar auditorías y monitorear indicadores de impacto.
2. Articulación con municipios, universidades y organismos sectoriales: fomentar redes territoriales de apoyo, capacitaciones y asistencia técnica conjunta para ampliar el alcance institucional.
3. Desarrollo de líneas de crédito diferenciales según actividad: diseñar líneas específicas para sectores como fruticultura, ganadería, manufactura o servicios, considerando sus ciclos productivos y necesidades estacionales.
4. Programa de acompañamiento técnico post-crédito: formalizar un esquema de acompañamiento durante los primeros meses posteriores al desembolso, con asesorías periódicas y visitas técnica.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andre-Noel Roth Deubel. (2002). Políticas públicas: Formulación, implementación y evaluación.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2018). Políticas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. Washington, D.C.: BID.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2010). Principios de finanzas corporativas (9.ª ed.). McGraw-Hill.
- Coscia, A. (1985). Políticas públicas de financiamiento y desarrollo económico.
- Coscia, L. (2010). Políticas de financiamiento para el desarrollo local. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Coscia, L. (2012). Financiamiento, inclusión y territorio: Debates sobre políticas públicas en América Latina. FLACSO.
- FAO. (2015). Proyecto “FAO UTF ARG 017 - Desarrollo Institucional para la Inversión”. Disponible en: [https://www.fao.org/fileadmin/user\\_upload/rlc/utf017arg/rionegro/DT\\_01\\_Caracteristicas\\_economicas\\_sociales\\_e\\_institucionales.pdf](https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/rlc/utf017arg/rionegro/DT_01_Caracteristicas_economicas_sociales_e_institucionales.pdf)
- Kantis, H., & Federico, J. (2012). Emprendimiento en América Latina: Resultados de proyectos de investigación en Argentina, Brasil, Chile y México. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Llach, J. J., & Montoya, S. (2016). El emprendedor y la economía regional: El rol de las pymes en el desarrollo local. Buenos Aires: Editorial Temas.
- Ministerio de Producción de la Nación Argentina. (2019). Informe sobre políticas públicas de financiamiento para el desarrollo productivo regional. Buenos Aires: Dirección Nacional de Desarrollo Regional.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2017). Políticas de promoción del trabajo decente a través del desarrollo de las pymes. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Oriol, L. (2019). Microfinanzas y desarrollo local. Ediciones del País.

## NORMATIVA

- ADN Río Negro. (2023, 5 de octubre). CREAR apuesta al desarrollo local con enfoque emprendedor.
- Agencia CREAR. (2023). Programas y líneas de financiamiento. Gobierno de Río Negro.
- Agencia CREAR. (s.f.). Noticias. Recuperado de <https://crear.rionegro.gov.ar/noticias/>
- Agencia CREAR. (s.f.). Red de Agencias. Recuperado de <https://crear.rionegro.gov.ar/institucional/red-de-agencias/>.
- Gobierno de Río Negro. (2019, 3 de marzo). Emprender para CRECER, capacitación gratuita que lanza la Provincia. Recuperado de <https://rionegro.gov.ar/articulo/27938/emprender-para-crecer-capacitacion-gratuita-que-lanza-la-provincia>.
- Gobierno de Río Negro. (2021, 6 de mayo). El CREAR brinda asistencia técnica personalizada a emprendedores y emprendedoras de la Región Sur. Recuperado de <https://rionegro.gov.ar/articulo/36937/el-crear-brinda-asistencia-tecnica-personalizada-a-emprendedores-y-emprendedoras-de-la-region-sur>.
- Gobierno de Río Negro. (s.f.). Provincia de Río Negro. <https://www.rionegro.gov.ar>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2023). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022: Resultados provisionales. INDEC. <https://www.indec.gob.ar>.
- Ministerio de Economía de la Nación Argentina. (s.f.). Programas de apoyo al emprendedor. <https://www.argentina.gob.ar/economia>.
- Universidad Nacional del Comahue. (2024). Guía para prácticas profesionales supervisadas. <https://www.uncoma.edu.ar>
- OpenAI. (2026). ChatGPT (modelo GPT-5.3) [Modelo de lenguaje]. <https://chat.openai.com>

## ANEXO 1

### Encuesta TPGF ESTUDIO DE CASO

*\*Indica que la pregunta es obligatoria*

1. **Nombre Emprendimiento \***

---

2. **Localidad**

---

3. **Año de inicio formal**

---

4. **Sector**

*Selecciona todos los que correspondan.*

comercio

agropecuario

leñatero

5. **cantidad de personas involucradas en el emprendimiento**

---

6. **es un emprendimiento familiar**

*Selecciona todos los que correspondan.*

si

No

7. **En qué año accedieron a su primer crédito en el CREAR**

---

8. **Nombre de la línea de crédito a la que accedió**

---

9. **Indique a que recurso destino el crédito**

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Maquinaria
- Insumos
- Habilitación
- Herramientas

**10. Recibieron ayuda a la hora completar los formularios y asesoramiento en la documentación requerida?**

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Sí
- No
- Parcialmente

**11. Como puntuaría la experiencia con el/la asesor de la Agencia CREAR**

*Marca solo un óvalo.*

	1		2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mal	a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

**12. Qué cambios concretos experimentó el emprendimiento tras recibir el crédito?**

---



---



---



---



---

**13. Qué se pudo lograr a partir de haber recibido el crédito**

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Aumentar producción
- Incorporar tecnología
- Contratar personal
- Habilitar e iniciar el emprendimiento

Otro:  \_\_\_\_\_

14. **Mejóro la inserción en el mercado local o regional?**

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

Tal vez

15. **Qué dificultades se identificaron al momento de tramitar el crédito?**

---

---

---

---

16. **Qué dificultades se presentaron al momento llevar a cabo la inversión. Por ejemplo: falta de mercado, habilitación, ventas, etc**

---

---

---

---

---

17. **Considera que la Política de financiamiento implementada por el CREAR se adaptó a las necesidades del sector?**

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

Parcial

18. **Qué aspectos positivos destacan del programa al que accedió**

---

---

---

---

---

19. **Que aspectos positivos destacarían del asesoramiento recibido**

---

---

---

---

---

20. **Qué aspectos positivos creen se deberían mejorar en relación al asesoramiento**

---

---

---

---

---

21. **Qué recomendaciones harían para potenciar estas políticas públicas de financiamiento**

---

---

---

---

---

22. **Como puntuarían el rol del Estado en el apoyo al desarrollo emprendedor en aquel entonces**

*Marcasolo un óvalo.*

	1	2		3	4	5	6	7	8	9	10	
Mal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

23. **Recomendarían en base a su experiencia con los créditos crear y a su asesoramiento brindado.**

**Estás herramientas de financiamiento**

**24. Que impacto tuvo el acompañamiento publico en la sostenibilidad de su proyecto**

*Marca solo un óvalo.*

Ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Positiv
g	ativo									o
1		2	3	4	5	6	7	8	9	