

# **Una experiencia de vinculación para la construcción de un espacio de innovación local**

María Eugenia Libera, Juan Belmonte

Fac. de Ciencias Económicas y Sociales  
Instituto de Investigaciones en Ciencia y Tecnología de Materiales  
CONICET - Universidad Nacional de Mar del Plata

## **Resumen**

La innovación en un territorio puede darse dentro de un proceso orientado, pero también puede haber innovación sin planificación. En Mar del Plata se puede comprobar que las empresas con mayor desarrollo tecnológico incursionan en un proceso local de innovación casual con alcance limitado y no masivo, a pesar de algunas características positivas que la ciudad presenta. En este sentido, la Universidad Nacional de Mar del Plata siempre ha tratado de involucrarse en este proceso, para liderar variadas acciones para consolidar un espacio de innovación a partir de una gestión adecuada a los recursos locales disponibles.

Una de las experiencias es la que se inició cuando la UNMdP participó en el Plan Estratégico de Buenos Aires, PEPBA 2020, coordinando actividades para fomentar la innovación y el desarrollo local a partir de la detección de oportunidades dentro de las cadenas de valor de distintos sectores industriales considerados estratégicos para la región.

Como consecuencia de esta intervención, y en el contexto de un proyecto de extensión de la universidad se desarrolló en Mar del Plata el ciclo UNIDEA, una propuesta de trabajo con empresarios locales y emprendedores para que, a partir de ideas y oportunidades de negocios detectadas en cinco sectores productivos: metalmecánico, textil, turismo, construcción e informática, se formulen y presenten Ideas-Proyectos que respondan a esas necesidades y demandas tecnológicas.

Se destaca que este ciclo UNIDEA es una adaptación de las jornadas diseñadas por la Dirección de Vinculación Tecnológica de la Universidad Nacional de La Plata, manteniendo la identificación para fortalecer la exitosa propuesta.

Con estas actividades se pretenden identificar las buenas prácticas para lograr mejoras en las cadenas de valor bajo la perspectiva de desarrollo económico territorial, a partir del aprovechamiento de recursos, capacidades y emprendimientos locales. La integración de los emprendedores a las cadenas de valor implica la participación, deliberación y consenso de empresarios, funcionarios y otros miembros de instituciones de apoyo, con un aprendizaje que redunde en beneficio de los diversos actores involucrados, facilitando la construcción de capital social para el afianzamiento del buscado espacio de innovación.

**Palabras claves:** cadenas de valor, innovación, emprendedores

## 1. Introducción

La innovación en un territorio puede darse dentro de un proceso orientado, pero también puede haber innovación sin planificación. En particular, en Mar del Plata se puede comprobar que las empresas con mayor desarrollo tecnológico incursionan en un proceso de innovación casual u ocasional, con alcance limitado y no masivo, con muy poca difusión en su entorno, aunque también es posible demostrar que aprovechan algunas características que tiene el territorio donde se desarrollan, imprescindibles para ser sustentables en el tiempo.

Este diagnóstico sirve, al menos, para “planificar la casualidad” (Nonaka, 1991) de modo de diseñar, probar y afianzar propuestas que permitan fortalecer el proceso de innovación a nivel territorial. Claro que estas acciones, para aprender, mejorarlas y que perduren, deben estar ancladas en algún ámbito que sea avalado por todos los actores, siendo ese ámbito reconocido como “espacio de consensos” (Etzkowitz, 2002). Éste es un entorno de convergencia que se desenvuelve a partir de la vinculación entre el mundo académico, lo público y lo privado para que fluyan las relaciones y la información, y el conocimiento potencial se transforme en un recurso sustancial para la innovación.

El espacio de consensos amplía el campo de las relaciones entre las organizaciones, para convertirse en ámbitos de concertación para promover una mayor movilidad del conocimiento y las tecnologías dentro del territorio. Las empresas, las instituciones académicas y las organizaciones del estado forman una red con capacidad para conocer, aprender y actuar, lo que las conduce a ser protagonistas de la dinámica local (Vázquez Barquero, 1999). La gestión de esta red institucional exige cambios en las organizaciones que intervienen, que no sólo deben estar abiertas a compartir visiones y articularlas sino también deben estar dispuestas a internalizar las lecciones aprendidas. Las computadoras y los documentos son sólo herramientas de un entorno donde sobresale la interacción entre actores e instituciones más que el número de innovaciones (Davenport et al., 1995; Freeman, 1995). Y en este camino, las relaciones entre las organizaciones se refuerzan porque la innovación llega al medio productivo, pero también se promueve en otros sectores, gobierno e instituciones, para generar una nueva relación con su comunidad.

La realización de actividades concertadas va dando forma, entonces, al espacio para la innovación, en donde se avanza a la etapa de concreción de los objetivos que surgieron del espacio de consenso. Ya dentro del entorno innovador las empresas se relacionan

estratégicamente, se crean nuevas firmas y emergen nuevas organizaciones y las instituciones académicas encuentran un camino desafiante para la producción de conocimiento en asociación con el sector productivo, para lo cual el aspecto clave es el financiamiento.

En Mar del Plata, no puede soslayarse la continua intervención de la UNMDP en la construcción y fortalecimiento de las relaciones institucionales dentro de su territorio de influencia. La UNMDP, protagonista del Plan Estratégico de Buenos Aires, PEPBA 2020, donde se coordinó un proceso participativo de realización colectiva, basado en el diálogo y el trabajo conjunto, para fortalecer las principales actividades productivas que fomentan el desarrollo local.

El PEPBA 2020, una propuesta del Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología provincial, se integra a los objetivos del Plan Nacional Industrial 2020 y atiende las particularidades propias de la región, surge el programa productivo que la provincia propone como estrategia de gobierno, en el diseño de las políticas públicas para la generación de empleo y agregado de valor. La UNMDP lideró las acciones en una de las regiones en que fue dividida la provincia, el Sub-espacio Costero. Esta región involucra a los municipios de Pila, Castelli, Conesa, Tordillo, Dolores, Gral. Guido, Gral. Lavalle, Maipú, San Clemente, Mar de Ajó, Pinamar, Gesell, Gral. Madariaga, Mar Chiquita, Ayacucho, Balcarce, Lobería, San Cayetano, Necochea, Quequén, Gral. Alvarado, y Gral. Pueyrredón.

Como consecuencia de esta intervención, y en el contexto de un proyecto de extensión de la universidad se desarrolló en Mar del Plata el ciclo UNIDEA, una propuesta de trabajo con empresarios locales y emprendedores para que, a partir de ideas y oportunidades de negocios detectadas en cinco sectores productivos de la ciudad surgidos del PEPBA 2020: metalmecánico, textil, turismo, construcción e informática, se formularan y presentaran Ideas-Proyectos que respondieran a esas necesidades y demandas tecnológicas.

El Ciclo UNIDEA – Ideas y Oportunidades para Emprender, es una adaptación de las jornadas diseñadas por la Dirección de Vinculación Tecnológica de la Universidad Nacional de La Plata. En Mar del Plata, el ciclo lleva dos ediciones y forma parte de las actividades del Grupo de Apoyo a Emprendedores de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad. Se presentaron once Ideas-Proyectos, de los que dos actualmente en desarrollo, fueron incorporados a la Oficina de Apoyo al Emprendedor, que

actúa como instancia de preincubación dentro del programa de formación que desarrolla el grupo.

## **2. Objetivos**

En la construcción del espacio de innovación, tanto el PEPBA 2020 como el Ciclo UNIDEA buscan:

- identificar las buenas prácticas para lograr mejoras en las cadenas de valor bajo la perspectiva de desarrollo económico territorial, a partir del aprovechamiento de recursos, capacidades y emprendimientos locales
- brindar una solución a una problemática de una cadena de valor/empresa/sector productivo de la provincia

Como objetivos específicos se enumeran:

- promover y generar un espacio de participación para estudiantes, docentes e investigadores emprendedores interesados en conocer el mundo empresarial local y regional
- promover la formación, incorporación de herramientas y desarrollo de habilidades en la detección de oportunidades de negocio de base científica y tecnológica
- articular las demandas tecnológicas con la oferta científico-tecnológica de la región

Mediante el Ciclo UNIDEA se propician acciones e intercambios que estimulan la cultura emprendedora, para la búsqueda de proyectos con inserción en el circuito productivo de la ciudad y la zona. El objetivo directriz de UNIDEA es que los emprendedores cuenten con una experiencia de trabajo articulado en un equipo interdisciplinario, con miras a formular una idea proyecto sobre un nuevo emprendimiento, a fin de incorporar alguna de las cadenas de valor de los diversos sectores productivos de Mar del Plata destacados en el PEPBA 2020.

## **3. Metodología**

### **3.1. La Universidad y el PEPBA 2020**

Para desarrollar las primeras acciones del PEPBA 2020 en el Sub-espacio Costero, la universidad constituyó un equipo para organizar seminarios y encuentros de carácter técnico en distintas ciudades de este sub-espacio. Se convocó a los principales actores vinculados con el sistema productivo de la región: empresarios y representantes de cámaras empresariales, representantes políticos y sindicales, entidades educativas y de investigación, y otros organismos públicos municipales relacionados con las temáticas de desarrollo local. El objetivo de estas reuniones fue presentar las características del plan e invitar a los participantes a exponer un diagnóstico de su cadena de valor, a fin de detectar posibles eslabonamientos vacantes a nivel local e intervenir política y estratégicamente en el desarrollo de nuevos emprendimientos.

En un encuentro posterior, se hicieron las presentaciones de dieciocho diferentes cadenas productivas de este Sub-espacio, todas bajo un mismo esquema: una breve descripción de la cadena o actividad, y las características de integración hacia adelante, hacia atrás y la integración transversal. Un sistema de votación diseñado *ad hoc* permitió definir las cinco cadenas de valor del Sub-espacio Costero consideradas estratégicas: turismo, complejo lácteo incipiente, complejo indumentaria, construcción y software y servicios informáticos.

El avance del PEPBA 2020 ha generado durante el último año nuevos encuentros, ya con representantes de estos cinco sectores seleccionados y coordinados por sendos referentes provenientes de distintas organizaciones locales. La continuidad de este proceso se manifiesta con la constitución de mesas de trabajo sectoriales para el monitoreo continuo de las cadenas de valor, y para asegurar su participación en los Foros Sectoriales del Plan Industrial Nacional 2020. En estas mesas y foros locales están presentes funcionarios de la provincia con el objeto de promover la concreción de los proyectos de inversión requeridos, herramienta fundamental que acompaña la presencia de los empresarios.

### **3.2. La Universidad, los empresarios, los emprendedores: Ciclo UNIDEA**

El mismo equipo de la UNMDP que llevó adelante esta experiencia accionó rápidamente para replicarla en el ámbito de la ciudad, con el agregado de un actor muy

particular: los emprendedores. Así surgió el *Ciclo UNIDEA: Ideas y Oportunidades para Emprender*, un ciclo-taller de formación de emprendedores con características especiales que lo diferencian de otros ciclos de capacitación. En efecto, durante el encuentro, empresarios de distintos sectores productivos de la ciudad presentan las demandas y necesidades observadas, mientras que especialistas en el estudio y análisis del ámbito productivo local detallaron las características de las cadenas de valor. El objetivo final, entre otros, es que los asistentes, emprendedores y jóvenes empresarios formulen ideas/proyectos que ayuden a canalizar estas demandas, al ser verdaderas oportunidades de negocios.

El ciclo está estructurado en jornadas con formato de taller interactivo, con actividades y dinámicas grupales para el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo. Mientras se desarrollan talleres de creatividad para la generación de ideas, de evaluación y detección de oportunidades, se presentan modelos de negocios y se dan los elementos del ecosistema emprendedor, los equipos avanzan en el armado de ideas-proyecto y trabajan trabajando en equipos interdisciplinarios, uno de los valores de esta propuesta. La experiencia concluye con la presentación de las ideas-proyecto ante un jurado evaluador que incluye empresarios, previo paso por un taller de preparación de la exposición, conocido como “elevator pitch”, de modo de practicar el discurso y ser convincente durante la presentación.

Los proyectos son evaluados sobre la base de la originalidad, el grado de articulación con el PEPBA 2020 y el grado de vinculación con el sector productivo. Los mejores calificados reciben el apoyo técnico y financiero para avanzar en el desarrollo de la propuesta, con aportes de la Universidad y del Ministerio de la Producción de la provincia.

#### **4. Análisis e interpretación de los resultados**

Las actividades realizadas en ambos eventos pretenden identificar las buenas prácticas para lograr mejoras en las cadenas de valor de sectores productivos estratégicos con la perspectiva de desarrollo económico territorial, a partir del aprovechamiento de recursos, capacidades y emprendimientos locales.

En el PEPBA 2020, la constitución de las mesas de trabajo sectoriales que se desarrollan actualmente fue un propósito inicialmente previsto, con acciones orientadas

hacia este objetivo. Las actividades están planteadas dentro de un proceso constructivo de consenso en la búsqueda de institucionalizar una metodología participativa de gestión y así acordar políticas de Estado. La intervención explícita en las cadenas de valor permite abrir la puerta de la innovación y el desarrollo económico local a los municipios que integran cada sub-espacio. El avance hacia el logro de resultados sectoriales depende de la continuidad de la propuesta y de las cualidades y aportes de los que intervienen.

Por su parte, el Ciclo UNIDEA incorpora a la mesa de participación, deliberación y consenso a nuevos actores, los emprendedores. Esta convocatoria contribuye a orientar la actitud emprendedora hacia la innovación local, aprovechando espacios o vacancias del ámbito productivo que se convierten en oportunidades de negocio validadas por las propias empresas o cámaras del sector. Las Ideas-Proyecto seleccionadas reciben el apoyo tutorial de la Oficina de Apoyo al Emprendedor, de modo de mejorar las capacidades de los emprendedores y sostener las nuevas empresas y contribuir a sentar las bases de un desarrollo local sustentable.

Desde la visión del equipo de trabajo que llevó adelante estas acciones, los resultados han sido muy satisfactorios. Los dos eventos tienen continuidad, el Ciclo UNIDEA organizado por la UNMDP, y el PEPBA dirigido por el Ministerio de la Producción de la provincia y gestionado localmente por los coordinadores designados.

Estas propuestas, y muchas otras que la UNMDP lidera desde hace años o en las que participa activamente de su ejecución, demuestran la capacidad que tiene la institución para crear nuevas oportunidades de convocatoria, promover un aprendizaje colectivo en beneficio de los diversos actores involucrados, y facilitar la construcción de capital social para el afianzamiento del buscado espacio de innovación. Dos premisas son importantes: primero, reconocer qué es un proceso, y para luego planificarlo; y en segundo lugar, analizar su complejidad dada por la diversidad de actores convocados y de objetivos e intereses particulares que se ponen en juego en cada participación.

Si bien se ha expresado que se le puede dar la connotación de “casualidad” a la innovación en Mar del Plata, es sabido que surge a partir de la detección por parte del tejido productivo local de demandas u oportunidades de negocios impulsadas por el mercado, más que por un acuerdo estratégico con una visión amplia de desarrollo económico territorial. Si el impulsor es el mercado, el camino de la innovación se puede dar, inclusive, con muy poca o nula participación de los otros sectores. En estas dos

experiencias, en que los promotores son el estado y una institución del sistema científico-tecnológico, los empresarios también responden a la convocatoria aunque con diferentes expectativas y condicionados por el logro rápido de resultados. Tanto el PEPBA como UNIDEA reconocen estas particularidades, así que las acciones desarrolladas están basadas en objetivos claros y la búsqueda de consenso para poder intervenir con éxito dentro del circuito productivo local.

El logro máximo de estas dos experiencias será que, a partir de la identificación de las buenas prácticas para obtener mejoras en las cadenas de valor bajo la perspectiva de desarrollo económico local, se afiance un modo de construcción de un espacio focalizado en la asociatividad, la innovación y el acceso sistemático a una gama amplia de instrumentos de asistencia técnica, capacitación y financiamiento que hoy están presentes en el territorio.

## **5. Conclusiones**

La búsqueda de buenas prácticas de intervención, para lograr mejoras basadas en innovaciones del ámbito socioproductivo ha obligado a poner el foco en las capacidades locales de generar redes y alianzas entre las empresas y las instituciones, y así actuar en los eslabones de cadenas de valor que están alejados de la demanda del mercado.

La convocatoria de emprendedores amplía las posibilidades de innovación y desarrollo endógeno, a fin de orientar las capacidades y actitudes personales para la producción de bienes y servicios intermedios entendidos como oportunidades de negocio validadas por los empresarios.

Si bien la presencia de la universidad asegura un escenario que impulsa el aprendizaje colectivo para la construcción de capital social, es importante reconocer que se viene desarrollando en un proceso cuyo fin último es la innovación para el desarrollo local.

Si de estas experiencias surgen las buenas prácticas para llegar a la innovación, ya no de manera ocasional sino orientada o inducida, entonces las instituciones, todas las que intervienen en este proceso, debieran ya prever la forma de incorporarlas dentro de su gestión (de conocimiento, tecnológica).

## **Bibliografía**

Davenport T.; Jarvenpaa S.; Beers M. (1995). "Improving Knowledge Work Process". *Working Paper*. Ernst & Young Center for Business Innovation

Etzkowitz H. (2002). "The Triple Helix of University-Industry-Government. Implications for Policy and Evaluation". *Working paper*. Institutet for studier av utbildning och forskning.

Freemanz C. (1995). "The National System of Innovation in Historical Perspective". *Cambridge Journal of Economics*, No. 19, pp. 5–24.

Nonaka I. (1991). "The knowledge-creating company". *Harvard Business Review*, pp. 96-104.

Vázquez Barquero, A. (1999). *Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno*. Madrid: Ed. Pirámide