

IDEAS Y OPORTUNIDADES PARA EMPRENDER A PARTIR DE LAS CADENAS DE VALOR

María Eugenia Libera¹, Juan Belmonte²

¹Directora del Proyecto "Acompañando emprendedores". Subsecretaría de Extensión

²Profesor adjunto, Facultad de Ingeniería

Universidad Nacional de Mar del Plata, Buenos Aires, Argentina

Correo electrónico: belmonte@fi.mdp.edu.ar

Recibido: 5 de febrero del 2015. **Aprobado:** 29 de mayo del 2015.

Cómo citar este artículo: M. E. Libera y J. Belmonte. "Ideas y oportunidades para emprender a partir de las cadenas de valor". Ingeniería Solidaria, vol. 11, n.º 18, pp. 115,122, ene.-dic. 2015. doi: <http://dx.doi.org/10.16925/in.v11i18.998>

Resumen. Este artículo de investigación es producto del proyecto Plan Estratégico de Buenos Aires (PEPBA 2020), el cual consiste en una propuesta de trabajo con empresarios locales y emprendedores con el propósito de que, a partir de ideas y oportunidades de negocios detectadas en las cadenas de valor de sectores productivos estratégicos, se formulen y presenten ideas-proyectos que respondan a esas necesidades y demandas tecnológicas. En este artículo se describe uno de sus proyectos: "Ciclo UNIDEA: Ideas y Oportunidades para Emprender". El objetivo perseguido con el proyecto fue lograr que los participantes (emprendedores y jóvenes empresarios) formularan proyectos que ayudaran a canalizar estas demandas ya que representaban valiosas oportunidades de negocios. La metodología consistió en involucrar a empresarios de distintos sectores productivos de la ciudad, los cuales presentaron las demandas y necesidades observadas en sus empresas, mientras que especialistas en el estudio y análisis del ámbito productivo local detallan las características de las cadenas de valor. El resultado más representativo es que los empresarios y emprendedores participantes están mostrando un interés por afianzar un modo de construcción de un espacio focalizado en la innovación.

Palabras clave: cadenas de valor, capital social, desarrollo local, emprendedores, innovación.



IDEAS AND OPPORTUNITIES FOR ENTREPRENEURSHIP THROUGH THE VALUE CHAINS

Abstract. This research article is a product of the Strategic Plan of Buenos Aires (Plan Estratégico de Buenos Aires, PEPBA 2020), which consists of a working proposal with local businessmen and entrepreneurs so that, based on business ideas and opportunities detected in the value chains of strategic productive sectors, ideas for projects can be formulated and presented to fill those technological demands and needs. This article describes one such project: “UNIDEA Cycle: Ideas and Opportunities for Entrepreneurship”. The objective of the project was to get the participants (entrepreneurs and young businessmen) to formulate projects that would help to channel demands that signify valuable business opportunities. The methodology consisted in involving businessmen from diverse productive sectors of the city, who presented the demands and needs observed in their companies, while specialists in the study and analysis of the local productive sphere described the characteristics of the value chains. The most representative result was that the participating businessmen and entrepreneurs are expressing interest in strengthening a way of creating a space focused on innovation.

Keywords: value chains, social capital, local development, entrepreneurs, innovation.

IDEIAS E OPORTUNIDADES PARA EMPREENDER A PARTIR DAS CADEIAS DE VALOR

Resumo. Este artigo de pesquisa é produto do projeto Plano Estratégico de Buenos Aires (PEPBA 2020), o qual consiste numa proposta de trabalho com empresários locais e empreendedores com o propósito de que, a partir de ideias e oportunidades de negócios detectadas nas cadeias de valor de setores produtivos estratégicos, formulem-se e apresentem ideias-projetos que respondam a essas necessidades e demandas tecnológicas. Neste artigo, descreve-se um de seus projetos: “Ciclo UNIDEA: ideias e oportunidades para empreender”. O objetivo, com o projeto, foi conseguir que os participantes (empreendedores e jovens empresários) formulassem projetos que ajudassem a canalizar essas demandas já que representavam valiosas oportunidades de negócios. A metodologia consistiu em envolver empresários de distintos setores produtivos da cidade, os quais apresentaram as demandas e as necessidades observadas em suas empresas, enquanto especialistas no estudo e na análise do âmbito produtivo local detalham as características das cadeias de valor. O resultado mais representativo é que os empresários e empreendedores participantes estão mostrando um interesse em assegurar um modo de construção de um espaço focalizado na inovação.

Palavras-chave: cadeias de valor, inovação, capital social, desenvolvimento local, empreendedores, inovação.

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 y muy poca difusión en su entorno. Si bien es posible demostrar que obligatoriamente aprovechan algunas características que tiene el territorio donde se desarrollan, este resulta imprescindible para ser sustentables en el tiempo.

Este diagnóstico sirve, al menos, para “planificar la casualidad” [1] en el 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” [2]. Este es un entorno de convergencia que se desenvuelve a partir de la vinculación entre el mundo académico, lo público y lo privado, con el fin de 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, convirtiéndose en ámbito 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 cual las conduce a ser protagonistas de la dinámica local [3]. La gestión de esta red institucional exige cambios en las organizaciones que intervienen, de manera que no sólo deben estar abiertas a compartir visiones y articularlas, sino que también deben estar dispuestas a internalizar las lecciones aprendidas. Las computadoras y los documentos son sólo herramientas de un entorno en el cual sobresale la interacción entre actores e instituciones, más que el número de innovaciones [4], [5]. Y en este camino, las relaciones entre las organizaciones se refuerzan porque la innovación no sólo llega al medio productivo, sino que se promueve en otros sectores, gobierno e instituciones, con el fin de 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 esto el aspecto clave es el financiamiento.

En Mar del Plata, aunque todavía falta afianzar este espacio de consenso reconociéndolo como un ámbito de liderazgo compartido —un rasgo de las instituciones locales que aún presenta muchos desafíos—, no puede soslayarse la continua intervención de la UNMDP en la construcción y el fortalecimiento de las relaciones institucionales dentro de su territorio de influencia. En este camino, la universidad siempre ha tratado de involucrarse liderando variadas acciones que invocan la innovación, a partir de una gestión adecuada de los recursos locales disponibles.

En lo que puede representar un ejemplo en la construcción de este espacio de consenso local, la UNMDP fue protagonista del Plan Estratégico de Buenos Aires (PEPBA 2020), coordinando un proceso participativo de realización colectiva basado en el diálogo y el trabajo conjunto, con el fin de fortalecer las principales actividades productivas que fomentan 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.

Se adoptaron las cadenas de valor productivas como eje directriz porque representan el conjunto de actividades que generan valor en la producción de un bien o un servicio. El entendimiento claro de los distintos procesos y actividades que conducen a la generación de un producto o servicio permite identificar oportunidades y fijar estrategias que activen la creación de valor a partir de recursos locales, ya sea para una empresa en particular, como para todo un sector.

El PEPBA 2020, una propuesta del Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología provincial, se integra a los objetivos del Plan Nacional Industrial 2020 atendiendo las particularidades propias de la región, de manera que surge como 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 Subespacio 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, en forma posterior y en el marco 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 con el fin de 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, manteniendo la identificación que permita fortalecer la exitosa propuesta. En Mar del Plata, el ciclo lleva dos ediciones formando 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 cuales 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 en 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 que se pueda incorporar a 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

Con el fin de desarrollar las primeras acciones del PEPBA 2020 en el Subespacio Costero (figura 1), la Universidad constituyó un equipo que organizó seminarios y encuentros de carácter técnico en distintas ciudades de este subespacio, convocando 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, de modo que se detectaran posibles eslabonamientos vacantes a nivel local, y así intervenir política y estratégicamente en el desarrollo de nuevos emprendimientos que cubrieran esas vacancias.

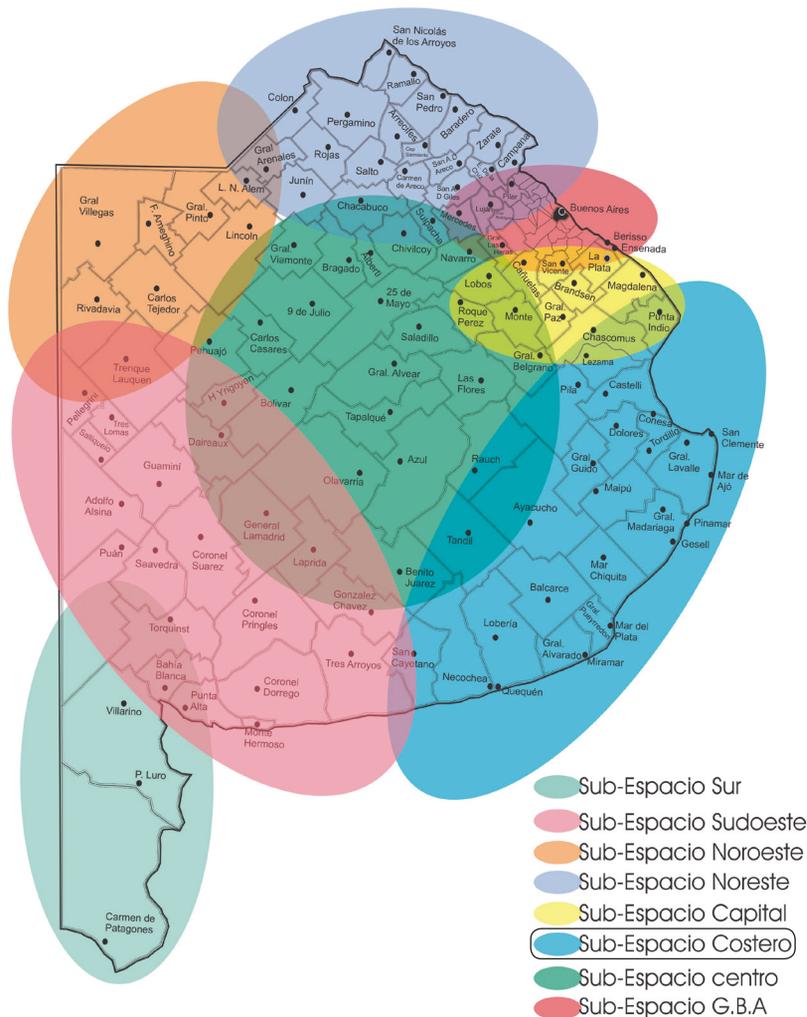


Figura 1. Subespacios en los que fue subdivida la provincia de Buenos Aires

Fuente: [6]

Nota. Las actividades del subespacio costero fueron coordinadas por la Universidad Nacional de Mar del Plata.

En un encuentro posterior se hicieron las presentaciones de 18 diferentes cadenas productivas de este subespacio, 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 (figura 2).

Un sistema de votación diseñado *ad hoc* permitió definir las cinco cadenas de valor del subespacio 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, así como 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.



Figura 2. PEPBA 2020: presentación de las cadenas de valor de distintos sectores productivos del Subespacio Costero
Fuente: elaboración propia

3.2 La Universidad, los empresarios, los emprendedores: Ciclo UNIDEA

El mismo equipo de la UNMDP que llevó adelante esta experiencia se puso en acción rápidamente con el fin de 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 detallan las características de las cadenas de valor (figura 3). El objetivo final, entre otros, es que los

asistentes, emprendedores y jóvenes empresarios formulen ideas-proyecto que ayuden a canalizar estas demandas, ya que representan 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 que propicien la generación de ideas, la 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 trabajando en equipos interdisciplinarios, uno de los valores de esta propuesta (figura 4). La experiencia concluye con la presentación de las ideas-proyecto ante un jurado evaluador que incluye empresarios, previo paso por



Figura 3. UNIDEA - Presentación de empresarios y actividades de taller durante el desarrollo del ciclo UNIDEA
Fuente: elaboración propia

un taller de preparación de la exposición, conocido como *elevator pitch*, de modo que se practique el discurso y sea convincente durante la presentación.



Figura 4. Trabajo en equipo para desarrollar la idea-proyecto que aplique a las demandas requeridas por las cadenas de valor previamente presentadas
Fuente: elaboración propia

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 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. Resultados

Las actividades realizadas en ambos eventos pretenden identificar las buenas prácticas que permitan

lograr mejoras en las cadenas de valor de sectores productivos estratégicos, bajo la perspectiva de desarrollo económico territorial y 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 para 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.

Por su parte, el Ciclo UNIDEA incorpora a la mesa de participación, deliberación y consenso nuevos actores: los emprendedores (figura 5). 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 luego de la evaluación reciben el apoyo tutorial de la Oficina de Apoyo al Emprendedor, de modo que se mejoren las capacidades de los emprendedores para el sostenimiento de las nuevas empresas y contribuyan 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, tanto el Ciclo UNIDEA organizado por la UNMDP, como el PEPBA dirigido por el Ministerio



Figura 5. Emprendedores recibiendo su certificado al finalizar el taller
Fuente: elaboración propia

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, promoviendo un aprendizaje colectivo que redunde en beneficio de los diversos actores involucrados, y facilitando la construcción de capital social para el afianzamiento del buscado espacio de innovación. Con el fin de continuar avanzando en este camino, dos premisas son importantes: primero, reconocer que es un proceso y, por tanto, puede ser planificado. Y en segundo lugar, que tiene su complejidad, dada por la diversidad de actores convocados y de objetivos e intereses particulares.

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, incluso, con muy poca o nula participación de los otros sectores. En estas dos experiencias, en las 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 con el fin de 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 direccionadas a obtener mejoras en las cadenas de valor bajo la perspectiva de desarrollo económico territorial, se afiance un modo de construcción de un espacio focalizado en la asociatividad, la innovación y el acceso a una gama amplia de instrumentos de asistencia técnica, capacitación y financiamiento que hoy están presentes en el territorio.

5. Conclusiones

La búsqueda de las buenas prácticas que permitan lograr mejoras en las cadenas de valor bajo la perspectiva de desarrollo económico local, ha obligado

a poner el foco en las capacidades de generar redes y alianzas entre las empresas y las instituciones para intervenir en los eslabones de cadenas de valor que están alejados de la demanda o del mercado.

La convocatoria de emprendedores amplía las posibilidades de innovación y desarrollo local, orientando las capacidades y actitudes personales a la producción de bienes y servicios intermedios que son 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 está interviniendo en un proceso cuyo fin último es la innovación para el desarrollo local y que, dentro de este espacio, la institución debe ser tan protagonista como lo es en esta etapa primaria del proceso catalogada como “espacio de consensos”.

Si de estas experiencias surgen las buenas prácticas que permitan 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), y su manera de relacionarse con el entorno que pretenden modificar, con el fin de internalizar las lecciones aprendidas.

6. Referencias

- [1] I. Nonaka, “The knowledge-creating company”, *Harvard Business Review*, November-December, pp. 96-104, 1991.
- [2] H. Etzkowitz, *The Triple Helix of University-Industry-Government. Implications for Policy and Evaluation*, Working paper. Institutet for studier av utbildning och forskning, 2002. [En línea]. Disponible en: <http://www.sister.nu>.
- [3] A. Vázquez Barquero, “Desarrollo, redes e innovación”, en *Lecciones sobre desarrollo endógeno*, Madrid: Ed. Pirámide, 1999, pp. 120-137.
- [4] T. Davenport, S. Jarvenpaa y M. Beers, *Improving Knowledge Work Process*. Working paper, Ernst & Young Center for Business Innovation, 1995.
- [5] C. Freemann, “The National System of Innovation in Historical Perspective” *Cambridge Journal of Economics*, n.º 19, pp. 5-24, 1995.
- [6] Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología, “Qué son los subespacios”, en PEPBA 2020, Buenos Aires, s. f. [En línea]. Disponible en: <http://www.mp.gba.gov.ar/jefaturadegabinete/pepba/subespacios.php>