

DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DEL PROCESO EMPRENDEDOR EN RED

Ing. Edgar Willis¹

RESUMEN

Se plantea una estrategia para organizar un socio-sistema en red, orientado al desarrollo local y regional, que contribuya a superar los actuales desequilibrios económicos y sociales avanzando desde lo local, en el marco de una Estrategia de Desarrollo Nacional.

A partir de las experiencias aportadas desde el programa piloto para Incubación de empresas, desarrollado en UNLP y de un modelo de referencia identificado como *el proceso emprendedor*, se aborda el diseño y puesta en marcha, de una red que opere en el interior de la Universidad. Esta red emerge de un conjunto de Unidades de Preincubación (nodos), con asiento en cinco Facultades, Ingeniería, Ciencias Económicas, Informática, Ciencias Agrarias y Ciencias Veterinarias, a las que luego deberían sumarse las restantes Facultades. De este programa participan organizaciones no gubernamentales como el Grupo Empresario para el Desarrollo de la Región y la Innovación (GEDRI), el Centro de Entrenamiento para la Producción (CEP) y el Banco Credicoop. El siguiente paso contempla la expansión de la red en ámbitos externos a la Universidad, para luego hacerse extensible a la región.

Desarrollar trabajos de cooperación que consoliden el proceso emprendedor en red no sólo nos comprometerá con el fortalecimiento de organizaciones inteligentes, la creación de trabajos que dignifiquen a las personas y una mayor eficiencia en la creación y distribución de la riqueza, sino que estaremos avanzado en la consolidación un real Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación para el desarrollo del país.

INTRODUCCIÓN

Desde una perspectiva sistémica, se observan en Argentina ciclos económico pendulares que transitan dos modelos clásicos de la macroeconomía, uno el de equilibrio fiscal (Fridman), el otro de pleno empleo (Keynes). Este círculo poco virtuoso, ha conducido a Argentina y Latinoamérica en general, a la marginación de amplios sectores sociales y a una mayor inequidad en la distribución de la riqueza. Es necesario iniciar cambios estructurales profundos que nos permitan abordar con esperanza el nuevo paradigma, sintetizado en la expresión "la economía conducida por el conocimiento".

Este nuevo paradigma tiene su sustento en una versión actualizada del modelo ya clásico de Joseph Schumpeter (Ref.1), quién. postuló al desequilibrio dinámico producido por el empresario innovador, en oposición al equilibrio y a la optimización. Una de las hipótesis más sólidas en la que se apoya, es que el futuro no se puede predecir en una medida útil, por lo que la gestión efectiva del desarrollo deberá centrar su esfuerzo en el planteo de orientaciones estrategias según escenarios cambiantes (Ref.2)

Las empresas, tanto las que nacen como las existentes, para tener éxito frente a condiciones de mercados con comportamientos turbulentos, deben ser cada vez más creativas e innovadoras. Sus directivos deben estar capacitados para manejar problemas ambiguos, hacer aflorar su competitividad y generar nuevas oportunidades de negocios. Estos requisitos muy difícilmente puedan ser satisfechos por empresas que actúen en forma aislada y menos aún si se trata de pequeñas empresas en formación.

¹ Investigador del CONICET. Director del Programa Incubadora de Empresas de la UNLP

En la pasada década, experiencias europeas y de países asiáticos han demostrado que es posible llevar adelante estrategias de desarrollo exitosas, sobre la base de crear nuevas estructuras organizativas donde empresas, universidades, entidades financieras y organismos de promoción gubernamentales cooperan para competir. Estas organizaciones se conocen como Incubadoras de Empresas, Parques Científico/Tecnológicos, Polos Tecnológicos, Cluster y Tecnópolis.

A través de estas estructuras fluyen personas emprendedoras con una idea embrionaria de un negocio para luego convertirse, en muchos casos, en una empresa innovadora exitosa, cuyo mercado es el mundo, capaz de ser generadora de riquezas y trabajos dignos. A este flujo de personas, ideas, apoyos, instituciones e interacciones, se lo conoce como el *Proceso Emprendedor*.

Este proceso es posible ponerlo en marcha y operarlo desde distintos ámbitos, uno de los más propicios son las Universidades, ellas cuentan con personas altamente calificadas como lo son sus docentes e investigadores, estudiantes motivados por aprender, laboratorios, equipamientos, un entorno donde se cultiva la creatividad y se fortalecen los valores morales y sociales. Todos ellos crean un clima apropiado para incubar emprendimientos innovadores y de rápido crecimiento.

Otros ámbitos locales pueden, también, ser propicios para crear climas orientados a este fin, suelen surgir de la conjunción de esfuerzos entre; Municipios, Universidades, ONG, el sistema financiero y el capital de riesgo.

MARCO CONCEPTUAL

Cuando se aborda el diseño de sistemas complejos, es oportuno pensar en forma más biológica y menos mecanicista. Observando la naturaleza, encontramos que el germen que da origen y desarrollo de cualquier ser vivo, está contenido en el código genético del cromosoma, más conocido por ADN. Este programa gobierna el desarrollo de una compleja red de células (nodos), que influenciada por un conjunto de leyes naturales y sofisticados sistemas de comunicación, le permiten ir conformando los distintos órganos de un ser vivo e incluso hasta la conducta de la sociedad biológica que luego integrarán.

Siguiendo la lógica de este proceso, se propone adoptar un programa (equivalente al ADN) lo suficientemente general como para que, influenciado por esas leyes o reglas de la naturaleza, algunas claramente definidas por Kevin Kelly (Ref.3), llegar a conformar un nuevo socio-teco-sistema en red, orientado a satisfacer determinados propósitos.

A partir de este programa se podría desarrollar, desde un ámbito adecuado de incubación, como sucede con cualquier sistema biológico, la reproducción nodos (células), los que luego deberían constituir una sólida red. Su coherencia se fortalecerá en la medida que sea posible incorporar un sistema de comunicación y organización del conocimiento adecuado para sus fines.

Las redes, una vez que los nodos alcanzan una masa crítica, son inductoras de sinergias que permiten lograr crecimientos exponenciales de sus resultados frente a incrementos lineales de sus nodos. Para alcanzar los objetivos propuestos, en tiempos razonables, será necesario identificar y fortalecer los factores que la impulsan y a la vez, reconocer y atenuar aquellos que lo limitan, para ello la dinámica de sistemas puede ser una herramienta muy útil.

EL DISEÑO

Frente a la problemática socio-económica que nos agobia, la organización de un socio-sistema orientado a lograr un desarrollo sustentable local y regional, podría muy bien constituirse en el propósito que nos convoque a realizar un esfuerzo compartido.

Este socio-sistema estará integrado por un conjunto de subsistemas: a) Creación de riqueza, b) Organización territorial, c) Educación, d) Salud, e) Justicia, por mencionar algunos de los más relevantes.

En este trabajo nos concentramos en cómo lograr la consolidación del primer subconjunto, aunque para alcanzar el propósito planteado será necesario que todos los subsistemas evolucionen simultáneamente.

Este subsistema estará constituido por un conjunto de nodos donde, a partir de una estructura marco, en cada uno de ellos se crearán y fortalecerán empresas innovadoras. Estos nodos deberían auto-gestionándose y definir sus propias estrategias y acciones. Para que esta estructura marco, se transforme en un programa vivo, deberá incorporar como eje fundamental al hombre con su creatividad, conocimientos, inteligencia y limitaciones.

PUESTA EN MARCHA EN LA UNLP

La estructura marco adoptada, está expresada en el modelo sistémico que surge de la experiencia desarrollada en el Programa de Incubadora de Empresas de la UNLP. (ver Anexo II y Referencias 4 y 5).

A continuación se mencionan algunos criterios que orientaron el diseño de la estrategia de puesta en marcha:

Visión: Crear y fortalecer empresas innovadoras, con dimensión humana, en un marco de cooperación para competir.

Objetivos: Formar líderes para poner en marcha y operar el proceso emprendedor en cada uno de los nodos que constituyan la organización en red.

Metas:

- Despertar vocaciones emprendedoras en el ámbito de las distintas Unidades Académicas de la Universidad y fuera de ella.
- Capacitar recursos humanos para formar formadores, emprendedores y gestores de la innovación.
- Desarrollar proyectos articulados con el sector productivo local.
- Articular programas cooperación con otras Universidades y ONG.

Los valores

- Morales: Su práctica nos acerca a la bondad, la justicia, la libertad, la honestidad, la tolerancia, la responsabilidad, la solidaridad, el agradecimiento, la lealtad, la generosidad, entre otros.
- Sociales: La persona humana es la esencia de la sociedad, no existe por tanto, un valor que sea tanpreciado como el hombre. El trabajo es parte de la dignidad de la persona humana.

Acciones

- Diseñar la organización y las normativas necesarias para el gerenciamiento, gestión, procedimientos administrativos y selección de emprendedores.
- Coordinar e iniciar la puesta en marcha del proceso en cada nodo.
- Seleccionar un adecuado sistema de comunicación y organización del conocimiento que fortalezca los vínculos en la red.
- Organizar y gestionar la realización de los cursos de Formación de Formadores y Formación de Emprendedores.
- Iniciar gestiones para expandir la red en nodos externos a la Universidad.
- Desarrollar actividades de sensibilización y difusión en el entorno de cada nodo.
- Organizar foros para analizar nuevas oportunidades de negocios.
- Entrenar a gestores de la innovación.

- Dictar los cursos para formación de formadores.
- Dictar los cursos para formación de emprendedores.

Cooperación interna

En base a la estrategia local propuesta, y las acciones delineadas participan de esta experiencia:

- a) La Dirección de Vinculación Tecnológica (DVT).
- b) El Parque de Científico/Tecnológico.
- c) La Unidad de Incubación de Empresas.
- d) La Unidad de Preincubación de Emprendimientos (UPE) de la Facultad de Ingeniería.
- e) Nuevas (UPE) que en esta primer etapa, se ubican en las Facultades de Informática, de Ciencias Económicas, Veterinaria y Agronomía.

Esta red deberá establecer fuertes vínculos de articulación y cooperación entre los nodos involucradas en el programa, permitiendo aprovechar los valiosos recursos disponibles en cada uno ellos y las iniciativas de los emprendedores involucrados.

Cooperación con ONG

En desarrollo y operación del proyecto participan además de la UNLP y sus unidades académicas, ONG tales como, el Grupo Empresario para el Desarrollo de la Región y la Innovación (GEDRI), el Centro de Entrenamiento para la Producción (CEP) y el Banco Credicoop de La Plata.

El GEDRI aporta:

- Acompañamiento a los emprendedores mediante tutorías y búsqueda de oportunidades de negocios
- Gestión para fortalecer los vínculos de los emprendedores con empresas e instituciones de la región.

El CEP coopera con:

- La Facultad de Ciencias Agrarias en la formación de emprendedores en el sector de apicultura, cunicultura y chinchillas.
- La Facultad de Informática, a través del proyecto IMBATECS, Incubadora de Software.
- El Ministerio de Asuntos Agrarios y Producción, la CIC y la UNLP en la organización de concursos sobre ideas de negocios.

El Banco Credicoop aporta:

- Financiamiento de cursos sobre sensibilización, formación de formadores y emprendedores.
- Financiamiento de algunas actividades de los proyectos incubados.
- Gestión para fortalecer los vínculos de los emprendedores con empresas e instituciones de la región.

Cooperación con otros nodos

Para la expansión de la Red está previsto establecer vínculos con otras iniciativas tendientes a consolidar la cultura emprendedora que puedan desarrollarse en ámbitos externos a la UNLP, tales como la Universidad Católica, la UTN La Plata, iniciativas de los Municipios integrantes de la Región, otras Universidades del país.

Paralelamente se ha invitado a participar e integrarse a la red a la UTN Regional La Plata, La Universidad Católica de La Plata y se compartirá la experiencia con la

Universidad Nacional de Misiones, que también está desarrollando su proceso de creación y desarrollo de empresas innovadoras.

APRECIACIONES FINALES

Si aspiramos a insertarnos en la sociedad de conocimiento deberíamos cambiar muchas de las actitudes que caracterizan a nuestra sociedad, como el me salvo sólo o la falta de solidaridad. Necesitamos desarrollar aptitudes para flexibilizar nuestros modelos mentales, trabajar en equipo, compartir visiones, desarrollar el pensamiento sistémico, resaltar el compromiso con valores tanto morales como sociales, buscar la excelencia de las organizaciones, la cooperación para competir.

Hay señales claras de la puesta en marcha de políticas de Estado convergentes a alentar la integración del sistema productivo con el Sistema de Ciencia, Tecnología y Educación, como son:

- Por parte de la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. La definición de un Plan Estratégico Nacional de CTel, la creación de los Programas y Proyectos Especiales, la incorporación de los ANR Incubadoras y el próximo llamado para proyectos de Start Up.
- Por parte de la Secretaría de Políticas Universitarias. El Programa de Apoyo a las Unidades de Vinculación Tecnológica y la creación de una red que integra a las mismas.

El proceso emprendedor en red nos brinda un marco de referencia a partir del cual sería posible, alineados con el Plan Estratégico Nacional y las políticas de Estado emergentes, integrar proyectos locales, orientados a la creación y fortalecimiento de empresas innovadoras. Cada uno con sus estrategias, iniciativas y compromisos entre instituciones y ONG, fortaleciéndose internamente y extendiéndose para incluir luego a las distintas región que integran el país.

Rescatamos la red no sólo como el instrumento que nos permitirá encontrar información útil para el desarrollo de nuestros proyectos, sino también la que nos facilitará el trabajo asociativo, tanto entre las organizaciones participantes, como de los emprendimientos en ella contenidos.

Desarrollar trabajos de cooperación que consoliden el proceso emprendedor en red no sólo nos comprometerá con el fortalecimiento de organizaciones inteligentes, la creación de trabajos que dignifiquen a las personas y una mayor eficiencia en la creación y distribución de la riqueza, sino que estaremos avanzado en la consolidación de un real Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación para un desarrollo sustentable del país.

REFERENCIAS

1. Joseph Schumpeter. "La Teoría Dinámica de la Economía", publicado en 1911
2. Ralph D Stancey "La Gestión del Caos". Editor Manuel Sastre Vidal 1994
3. Kevin Kelly. "Out of Control". Chap. 24-a. Addison-Wesley. 1994
4. Colli, G.; Willis E. Gestión de la Innovación en la UNLP. III Reunión de AIPyPT. 2002. Mendoza. www.aipypt.org.ar
5. Willis E. "Formación de Emprendedores En el Marco del Proceso Innovador". Jornadas sobre "Tecnología y Competitividad". SETCIP 30 de octubre de 2002.

ANEXO I

COMO HACER ALGO DESDE LA NADA

Kevin Kelly

¿Cómo hace algo desde la nada? Aunque la naturaleza conoce este ardid, no hemos aprendido muchos solo por mirarla. Hemos aprendido más por nuestros fracasos en crear complejidad y combinando estas lecciones con pequeños éxitos en imitación y comprensión de los sistemas naturales. Así desde las fronteras de la ciencia de la computación, los bordes de la investigación biológica, y curiosos rincones de la experimentación interdisciplinaria, he podido compilar las Nueve Leyes de Dios que gobiernan la incubación de algunas cosas desde la nada:

1. Ser distribuidor.
2. Controlar desde la base hacia arriba.
3. Aumentar los retornos.
4. Crecer por partes.
5. Maximizar las franjas.
6. Honrar los errores.
7. No perseguir lo óptimo; tener múltiples metas.
8. Buscar persistentemente el desequilibrio.
9. Cambiar por el cambio mismo.

Estas nueve leyes son los principios organizacionales que se encuentran operando en los tan diversos sistemas de la evolución biológica. Por supuesto que no estoy sugiriendo que ellas son las únicas leyes necesarias para hacer algo de nada; pero fuera de las muchas observaciones acumuladas en la ciencia de la complejidad, estos principios son los más amplios, más crujientes y más representativos de las generalidades. Yo creo que uno puede ir bastante lejos, casi como un Dios, mientras se mantenga adherido a estas nueve reglas.

- d. nuevos formadores (flujo 17), que deben ser preparados para capacitar emprendedores (16)
- e. Los apoyos representados por el flujo 13, involucran el aporte de insumos básicos como es la infraestructura y servicios que brindan las incubadoras y los parques científicos/tecnológicos, capital semilla y de riesgo, equipamientos y laboratorios de I+D, tecnología de comunicación e Información, tutorías y acompañamiento.
- f. la incorporación de empresas preexistentes (flujo 5), comprometidas con la necesidad de innovación en sus productos, procesos o servicios,
- g. el lazo reforzador (flujo 14 y 12), que simboliza el elemento generador de sinergia, con posibilidad de ejercer una fuerte influencia sobre el comportamiento del proceso, relacionado con la capacidad de asociatividad y de cooperación entre personas y empresas. Es el resultado de una buena y adecuada formación y preparación de los factores humanos en todos los campos del conocimiento y la gestión.

Para que estas redes se consoliden, evolucionen y converjan hacia una organización inteligente, será necesario contar con:

- La decisión política de promover este proceso como parte de una estrategia de Estado.
- El compromiso de un conjunto de organizaciones de alentar y ejecutar acciones que fortalezcan la cultura emprendedora en la sociedad.

Para que el núcleo inicial y sus réplicas fortalezcan su articulación será necesario que orienten su accionar según algunas consignas claves:

- Se comparta un propósito y una visión.
- Se disponga de un programa estructural que fortalezca la autogestión y oriente las estrategias.
- Se articule un sistema de comunicación y organización del conocimiento que de sustento a la organización.