

## El fortalecimiento de capacidades a través de alianzas con actores del ecosistema emprendedor

---

**Autores:** Sánchez Rossi, María Rosa\*; Andrés, María Fernanda

**Contacto:** \*mariariosasanchezrossi@gmail.com

**País:** Argentina

### Resumen

En el marco del convenio de cooperación académica firmado por la Aceleradora Litoral y la Maestría en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral se diseñó, de manera conjunta, una asignatura optativa denominada “Aceleración de Negocios” cuyo objetivo principal es la incorporación de destrezas vinculadas a promover la creación de emprendimientos innovadores y sostenibles mediante estrategias de incubación y aceleración.

Como parte de sus objetivos específicos, se establecen:

- Crear y reforzar una cultura de innovación dentro de la organización como generadora de ventajas competitivas en las empresas.
- Comprender la complejidad del proceso de creación de una empresa de base tecnológica.
- Analizar las características de los ecosistemas emprendedores que resultan propicias para la creación, consolidación y mantenimiento de empresas que agreguen valor al sistema socioeconómico de una región.
- Conocer los mecanismos para promover el crecimiento de las empresas innovadoras.
- Entender las diferentes alternativas de financiamiento, la negociación con inversionistas y las variables claves en este tipo de acuerdos.

La primera cohorte tuvo lugar en 2018 de manera presencial, las ediciones 2020 y 2022 se realizaron bajo la modalidad virtual y su dictado estuvo a cargo de profesores de la UNL, acompañados por referentes nacionales y expertos internacionales.

Como metodología de trabajo, se recurrió a la lectura crítica de textos, la exposición dialogada, la presentación de casos y la elaboración de un trabajo grupal con tutorías de los docentes.

En relación a las lecciones aprendidas, se pueden mencionar el creciente interés de los profesionales en temáticas vinculadas a las inversiones en *startups* y *venture capital*; el desconocimiento del ecosistema emprendedor; la adopción de nuevas herramientas y prácticas que potencian su desempeño como profesionales, la necesidad de replicar esta asignatura en otros ámbitos y, finalmente, la importancia de avanzar en proyectos de investigación y trabajos finales vinculados a la temática.

### 1. Descripción de las organizaciones

La Maestría en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral ofrece estudios de posgrado de alto nivel académico para profesionales que buscan un desarrollo integral en *management* y actuar en un entorno de negocios globalizado. La carrera fue creada en 1999 como un posgrado de tipo profesional – MBA- orientada al entrenamiento de habilidades propias de los cargos de alta dirección. Sus participantes se desenvuelven en empresas e instituciones de la región

de influencia de la universidad y del país.

La carrera se caracteriza por aplicar metodologías orientadas al trabajo en equipo, análisis y discusión de casos.

Cuenta con una fuerte vinculación con el medio empresario y el sistema de innovación local.

La estructura curricular flexible, basada en un sistema de créditos académicos, permite que los alumnos puedan elegir asignaturas optativas de acuerdo a sus preferencias.

En 2020, esta Maestría en Administración de Empresas fue acreditada y categorizada A por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (Res. CONEAU 129- 2020)

La creciente internacionalización de la carrera permite que los alumnos puedan participar en actividades de internacionalización bajo diferentes modalidades y duración:

- Cursar asignaturas dictadas en otros idiomas como inglés y/o portugués.
- Programa de Competitividad Global para PyMES, liderado por la Universidad Politécnica delle Marche.
- Movilidad de Posgrado con universidades latinoamericanas y europeas.
- Doble titulación con la Universidad Politécnica delle Marche, Ancona: Laurea Magistrale in International Economics and Commerce de la UNIVPM y Magister en Administración de Empresas de la Universidad Nacional del Litoral.

Por su parte, Aceleradora Litoral fue creada para potenciar el crecimiento de empresas de base científico-tecnológica y asegurar su consolidación con el objetivo último de transformar el conocimiento científico en valor para la sociedad, no sólo en términos de bienes y servicios sino también en un entorno social y empresarial sostenible.

Se enfoca en empresas de origen o base en las ciencias, ya sea que provengan o no del sistema de ciencia y tecnología y cuya misión es transformar dichos avances científicos en productos o servicios que pueden ser incorporados al mercado y aprovechados por la sociedad.

Aceleradora Litoral posee y potencia la *expertise* generada por sus instituciones fundadoras, Parque Tecnológico del Litoral Centro (PTLC) y la Universidad Nacional del Litoral, quienes llevan más de dos décadas acompañando a emprendedores y empresarios del ámbito científico-tecnológico de la región y la complementan con la trayectoria y capacidades de la Bolsa de Comercio de Santa Fe (BCSF) y la Unión Industrial de Santa Fe (UISF), liderando procesos de innovación y aceleración que promueven emprendimientos con escalabilidad comercial y compromiso sostenible con los ecosistemas local, nacional y global.

Su misión consiste en acelerar el proceso de crecimiento y consolidación en el mercado de empresas basadas en el conocimiento científico generado en la biotecnología, ciencias de la vida, salud humana, salud animal, medio ambiente, agronegocios, dispositivos y equipos médicos, química fina, *digital health*, nanotecnología e ingenierías, proporcionando capital, asesoramiento, tutoría y servicios de consultoría y acceso a una extensa red de contactos, asegurando la protección y transferencia de la propiedad intelectual de estos desarrollos.

Como visión se propone ser la aceleradora científica líder para desarrollar y fortalecer un dinámico y potente ecosistema emprendedor, resultado de la cooperación entre las fuerzas de la academia, la I + D (investigación y desarrollo), la tecnología, los negocios y la industria; diseñado y construido con los más altos estándares internacionales.

## 2. Contexto general

Durante el año 2020, la Universidad Nacional del Litoral firmó sendos convenios de colaboración con la Aceleradora Litoral y el Parque Tecnológico Litoral Centro para establecer un marco de cooperación con la Maestría en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas.

En el caso de la Aceleradora Litoral, se compromete a colaborar, según metodología programada y de acuerdo al reglamento vigente de la Maestría en Administración de Empresas en las siguientes actividades:

- Organización conjunta y participación en actividades de formación práctica.
- Realización de jornadas, congresos, seminarios, simposios, foros y reuniones en general sobre temas en común.
- Formación gerencial para las empresas aceleradas y cursos optativos de creación, aceleración y financiamiento de *startups*.
- Coordinación de trabajos finales de la Maestría sobre la Aceleradora y sus empresas en proceso de aceleración.
- Inclusión de las empresas invertidas como casos de estudio para el Programa de Competitividad Global para Pymes.
- Generar pasantías de alumnos de programas de doble titulación en la Aceleradora o empresas del portfolio.
- Colaborar en la asistencia técnica a las empresas; *coaching* y en la búsqueda de personal gerencial y/o inversores.

## 3. Descripción de la innovación implementada

En el marco de las actividades previstas en el convenio de colaboración, se diseñó un curso optativo denominado “Aceleración de Negocios” cuyo objetivo general consiste en incorporar destrezas vinculadas a promover la creación de emprendimientos innovadores y sostenibles mediante estrategias de incubación y aceleración.

Dentro de sus objetivos específicos, se plantean:

- Crear y reforzar una cultura de innovación dentro de la organización como generadora de ventajas competitivas en las empresas.
- Comprender la complejidad del proceso de creación de una empresa de base tecnológica.
- Analizar las características de los ecosistemas emprendedores que resultan propicias para la creación, consolidación y mantenimiento de empresas que agreguen valor al sistema socioeconómico de una región.
- Conocer los mecanismos y herramientas para promover el crecimiento de las empresas innovadoras.
- Entender las diferentes alternativas de financiamiento, la negociación con inversionistas y las variables claves en este tipo de acuerdos.

El dictado de la asignatura se diseñó con un formato concentrado, con una carga horaria de 32 horas, distribuidas en ocho encuentros. El contenido del curso se organizó en cuatro módulos:

### 1: La creación de empresas de base tecnológica

Etapas previas: Pre-Incubación. El Proceso de Incubación. La puesta en marcha. Fortaleza del Equipo. Sostenibilidad del Modelo de Negocio. Proceso de Validación de Tecnología y ajuste producto-mercado

(MVP y *Product Market Fit*) o Valoración de su Tecnología. Claves para la supervivencia de las EBTs durante el proceso de incubación.

### **2: La búsqueda de recursos para startups**

El ecosistema emprendedor. La importancia de las Redes. *Venture Studios / Company Building*. La problemática del financiamiento temprano. Alternativas de fuentes de financiamiento público y privado. Los actores del ecosistema inversor.

### **3: Innovación abierta**

Organización ambidiestra. Innovación abierta. Metodología y fases de la innovación abierta. Desafíos y Dispositivos para innovar. *Corporate venturing*.

### **4: Aceleración de Negocios**

La fase de pre-aceleración. El proceso de aceleración de negocios: evaluación de startups, selección, acompañamiento. *Pitch deck* - Comunicación efectiva con inversores. Modelos de aceleración. Análisis de Aceleradora Litoral. Casos de Argentina.

En relación a la metodología y los recursos didácticos, esta asignatura procura un equilibrio entre conocimientos, capacidades y valores profesionales, planteando como recursos de trabajo: la lectura crítica de textos; la exposición dialogada; el trabajo grupal; las tutorías y la resolución de casos.

La evaluación comprende diversas instancias, a través de la producción de un trabajo grupal, valoración práctica de proyectos reales y presentación de casos. La calificación surge de la ponderación de la participación individual en clase y el análisis y discusión de los casos presentados por los equipos de trabajo.

En función del contexto de pandemia, su forma de dictado se vio alterada, cambiando la presencialidad por la modalidad virtual sincrónica, lo cual favoreció la participación de una mayor cantidad de asistentes (incluyendo estudiantes de otras maestrías profesionales de la Facultad de Ciencias Económicas y la Facultad de Ciencias Agrarias) y una mayor convocatoria de invitados especiales pertenecientes al ecosistema inversor local, nacional e internacional.

## **4. Resultados alcanzados**

A lo largo de sus tres ediciones, han participado cincuenta y siete maestrandos así como también ha contado con el aporte de más de diez especialistas invitados.

El abordaje de temas novedosos y escasamente desarrollados en maestrías profesionales de este tipo, permitió el acceso a información relevante para profesionales que conducen organizaciones y empresas de la región de influencia de la carrera, profundizando sus perfiles como potenciales inversores, accionistas o consultores en empresas de base científica y/o como parte integrante de este tipo de iniciativas del sistema de innovación.

## **5. Lecciones aprendidas**

La colaboración entre la Maestría en Administración y la Aceleradora Litoral permite proyectar este tipo de iniciativas entre actores claves de la región de influencia de la Universidad del Litoral, contribuyendo al conocimiento y desarrollo del ecosistema de ciencia y tecnología.

El caso analizado permite vislumbrar que una adecuada simbiosis entre las universidades y otras instituciones de Ciencia y Tecnología, los gobiernos, y la industria puede constituir un camino en la búsqueda constante del desarrollo económico y social.

Consideramos que este modelo podría replicarse en otras carreras e instituciones de educación superior como una contribución al desarrollo del ecosistema de innovación a nivel nacional.