

**TRANSFERENCIA Y TRANSFORMACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN  
PRÁCTICA:**

**EXPERIENCIAS Y RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD TRANSVERSAL DE  
LA MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES DE UCES**

*Mg. Paloma Ochoa<sup>1</sup>*

( [paloma.ochoa@gmail.com](mailto:paloma.ochoa@gmail.com) )

**Fecha de Recepción: 13 de Agosto de 2020**

**Fecha de Aceptación: 15 de Agosto de 2020**

**Resumen**

Los profundos cambios que vienen produciéndose a nivel internacional plantean escenarios cada vez más complejos y dinámicos para empresas que buscan internacionalizarse. A su vez, existe consenso respecto de la importancia creciente y los derrames positivos que genera la vinculación entre empresas y universidades tanto en término de transferencia de saberes como de desarrollo de competencias e incorporación de prácticas, en particular en disciplinas vinculadas a los negocios. El artículo examina la experiencia y resultados de la actividad transversal de la Maestría en Negocios Internacionales de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales desde el año 2009 a 2019.

**Palabras clave:** Internacionalización, vinculación Universidad-Empresa, transferencia de conocimientos

---

<sup>1</sup> Magister en Relaciones Comerciales Internacionales (Universidad Nacional de Tres de Febrero); Licenciada en Relaciones Internacionales y en Ciencia Política (Universidad del Salvador). Docente en carreras de Posgrado de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, Universidad Nacional de Quilmes, Universidad Nacional de Tres de Febrero y Universidad del Salvador. Jefa del área de Investigación de Fundación ICBC. Miembro del equipo de coordinación del Grupo de Países Productores del Sur (GPS) Argentina.

## **Abstract**

The deep changes that have been taking place at the international level pose increasingly complex and dynamic scenarios for companies seeking to internationalize. At the same time, there is consensus regarding the growing importance and positive effects generated by the link between companies and universities both in terms of knowledge transfer and the development of skills and incorporation of practices, particularly in disciplines related to business. The article examines the experience and results of the transversal activity of the Master in International Business at Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, Buenos Aires, Argentina, from 2009 to 2019.

**Keywords:** Internationalization, University-Company link, knowledge transfer

## **Resumo**

As profundas mudanças que vêm ocorrendo em nível internacional colocam cenários cada vez mais complexos e dinâmicos para as empresas que buscam se internacionalizar. Paralelamente, existe consenso quanto à importância crescente e aos efeitos positivos gerados pela ligação entre empresas e universidades, tanto ao nível da transferência de conhecimentos como do desenvolvimento de competências e incorporação de práticas, nomeadamente nas disciplinas relacionadas com os negócios. O artigo examina a experiência e os resultados da atividade transversal do Mestrado em Negócios Internacionais da Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, Buenos Aires, Argentina entre os anos 2009 e 2019.

**Palavras-chave:** Internacionalização, ligação universidades-empresas, transferência de conhecimentos

### **1) Introducción**

La colaboración entre instituciones de educación superior y empresas es actualmente reconocida como una fuente de beneficios para ambas partes al estimular la

transferencia de conocimiento en ambas direcciones y conducir a vinculaciones de largo plazo que abren oportunidades, mejoran la rentabilidad empresarial y ayudan a preparar a los alumnos para el trabajo futuro (Källström, E., Lescevic, M., 2014)

Tanto en lo que hace a gestión como a innovación, el modelo de la triple hélice propuesto por Etzcowitz y Leydesdorff (1997) así como el triángulo de Sábato (desarrollado inicialmente por Galbraith y adaptado a la política de ciencia y tecnología) destacan la importancia de la vinculación entre Estado-Universidad-Empresa. El modelo de Etzcowitz y Leydesdorff propone una evolución en este concepto con foco en procesos económicos en los que la universidad cumple un rol central. Es decir que, si bien el grueso de la bibliografía analiza la relación en torno a la transferencia de ciencia y tecnología y su papel como impulsora de la innovación (y no sin bastante debate en torno a las contradicciones que pueden existir entre distintas lógicas de generación y aplicación del conocimiento), la misma puede darse también en otros ámbitos en los que las pymes requieren de asistencia o soporte, como es el desarrollo de negocios internacionales.

Desde el punto de vista de la universidad, esta vinculación se inserta en una lógica de cambio en cuanto al rol de las instituciones de formación superior. Así, mientras que durante el período que va entre los siglos XII a XIX la misión central de la universidad fue la enseñanza, en el siglo XX se incorpora a esta misión central la investigación (en lo que se conoce como la primera revolución académica) y luego se incorpora la misión de colaborar con el desarrollo socioeconómico (segunda revolución académica, a partir de la segunda mitad del siglo XX).

Por otra parte, este vínculo genera transferencias útiles en dos direcciones dado que “una integración de las universidades con los organismos de la producción y los servicios y su accionar conjunto, tanto en la educación de pregrado como de postgrado, son premisas para la formación de los profesionales que la sociedad demanda” (Herrera Fuentes, 2006, p. 10). Sin embargo, este vínculo en Argentina, ha tenido un desarrollo mucho más limitado que en otros países (Arias, F., 2013).

En el caso de las pymes, las barreras a la internacionalización pueden reducirse a través de la colaboración con universidades. Estas colaboraciones presentan un valor agregado para las empresas, los profesores y los estudiantes (Källström, E., Lescevic, M., 2014).

Desde el punto de vista de los estudiantes, esta vinculación es más relevante en el caso de los alumnos de grado por su falta de experiencia profesional. En muchas ocasiones, durante la formación de grado, este vínculo se desarrolla bajo la modalidad de pasantías o prácticas profesionales, bajo el formato que se conoce como formación dual (Carvajal, R, Romero, A y Alvarez G., 2017).

Sin embargo, este esquema presenta dificultades cuando se trata de alumnos de posgrado en Argentina. De acuerdo al artículo “Posgrados 2020: ¿Cuánto cuesta estudiar en la Argentina?”, en nuestro país, a pesar del bajo porcentaje de estudiantes que realizan estudios de posgrado (1% vs el 7% en los países del G20), la mayoría de ellos cuenta con experiencia profesional previa. Esto puede deberse a que los títulos de educación superior argentinos habilitan para el ejercicio profesional, por lo que el posgrado no es un requisito excluyente para el ejercicio profesional. Y ello también podría explicar el hecho de que los estudiantes de maestría en Argentina suelen ser mayores que en otros lugares del mundo, con franjas etarias mayores a 35 años por lo que, en muchos casos ya se encuentran insertos en sus profesiones. (Leiva, M, 2019).

Dado que el desarrollo de este tipo de relaciones varía fuertemente entre países, algunas instituciones (como por ejemplo la Comisión para la Unión Europea) han desarrollado foros en los que se puedan desarrollar y fortalecer los vínculos entre el mundo de los negocios y las universidades y otras instituciones de educación superior. Estas plataformas de diálogo involucran a instituciones educativas, empresas, asociaciones empresarias, intermediarios y autoridades públicas permitiéndoles discutir problemas comunes, compartir mejores prácticas y trabajar en soluciones conjuntas.

En relación a la internacionalización de empresas PyME, los mejores resultados se alcanzan al trabajar con carreras de posgrado o especializaciones ya que esto permite contar con alumnos con experiencia profesional. Por otro lado, los posgrados ofrecen una variedad de perfiles profesionales, lo que resulta muy útil para las empresas por la visión interdisciplinaria pero con foco en la gestión de la internacionalización.

Las vinculaciones con las universidades permiten a los alumnos de posgrado trabajar en contacto directo con la realidad de las empresas y sus problemas, aplicando sus conocimientos y ofrece a las firmas la oportunidad de contar con una perspectiva fresca de un profesional a lo que se suma su formación en comercio exterior. Particularmente, algo que resulta muy beneficioso para las empresas es trabajar con la universidad en aspectos que tengan que ver con la planificación de

mediano y largo plazo y con cuestiones vinculadas a aspectos estratégicos que muchas veces son relegados por el empresario PyME que se ve absorbido por las cuestiones que hacen a la operación diaria del negocio. En este sentido, son productos interesantes de esta vinculación:

- Formulación de planes de negocios y planes de exportación;
- Detección de alternativas de internacionalización y análisis de escenarios;
- Desarrollo de diagnósticos organizacionales, análisis FODA y aptitud exportadora;
- Selección de mercados internacionales;
- Búsqueda de contrapartes para la internacionalización, etc.

Por otro lado, el proceso de globalización y comunicación sumado al rápido cambio tecnológico plantean a la empresa que opera en mercados internacionales la necesidad de innovación permanente a fin de mantenerse competitiva. Esto implica flexibilidad, creatividad y adaptación. Sin embargo, el cambio supone también la resistencia al cambio, lo que suele ser bastante usual entre las empresas, y particularmente las de menor tamaño. El trabajo conjunto con universidades permite que las empresas estén más actualizadas en cuanto a las tendencias de los mercados internacionales, las reglas de juego y las normas y requerimientos productivos lo que les permite tener reacciones más rápidas para acomodarse a los cambios que se producen en los mercados. Al mismo tiempo, la perspectiva del alumno, al no estar sometida a las presiones de la producción, es más libre desde el punto de vista creativo e innovador y cuenta a la vez con mayor disponibilidad de tiempo para encarar diversos escenarios y pensar en cuestiones estratégicas.

Para los maestrandos o posgraduantes el trabajo con empresas pyme les permite superar la brecha que existe entre la formación y la práctica, aplicando sus conocimientos a casos reales, analizando las problemáticas frecuentes de las empresas y trabajando creativamente en la búsqueda de soluciones, combinando los conocimientos de diversas asignaturas en integrándolos en una mirada más completa y comprensiva, construyendo un perfil profesional más sólido.

Múltiples experiencias, tanto a nivel nacional como internacional, avalan la noción de que existe un triángulo virtuoso entre universidad, autoridad local y empresa, aunque en algunos casos han funcionado mejor que en otros. Estas experiencias,

vinculadas a distintos aspectos de la gestión estratégica en empresas, son desarrolladas bajo diferentes formatos que van desde consultorías, centros de apoyo a la gestión, centros de entrepreneurship, etc.<sup>2</sup>

La mayor parte de las experiencias revisadas trabajan con la empresa y la vinculación desde el cuerpo docente y no ponen especial foco en la vinculación con el alumno desde esta perspectiva. En este sentido, la Actividad Transversal implementada en la UCES ofrece una modalidad novedosa y que cumple la doble finalidad de asistir a la empresa a la vez que ofrecer al estudiante una experiencia para ganar perspectiva profesional.

## **2) La Actividad Transversal de la Maestría en Negocios Internacionales de UCES**

### **a. Antecedentes y metodología de trabajo**

Este programa de investigación desarrollado a nivel de maestría por la UCES, comenzó a funcionar en el año 2002 con el objetivo de vincular a la universidad, sus docentes y alumnos con emprendimientos productivos.

En el marco del programa se realizaron actividades con organismos nacionales y municipales, trabajando en la evaluación del potencial exportador de empresas vinculadas al programa como en el diagnóstico empresarial para la conformación de consorcios de exportación a nivel municipal. Los maestrandos que participaron del programa pudieron aplicar los conocimientos adquiridos en la universidad a un negocio real. Asimismo, las PyMES que participaron del Programa fueron asesoradas para identificar si tenían potencial exportador, acerca de cómo utilizar los factores de la

---

<sup>2</sup> Para la elaboración de este artículo se revisaron las siguientes experiencias:

Argentina: Plan de Apoyo a la Primera Exportación (Sepyme), Centros de Entrepreneurship (IAE, UADE, Emprear-ITBA, Dinámica SE), Fundación Observatorio Pyme (Universidad de Bologna, Organización Techint, Unión Industrial Argentina), Programa de Negocios para Pymes (UNTREF, Fundación Banco Credicoop). Internacionales: Trade Junior – Universidad do Vale do Itajaí (Brasil), i10 Centro para el intercambio de conocimiento del Este de Inglaterra, Programa de colaboración Universidad-Empresa del Instituto de Comercio Exterior de España (ICEX), Programa Expopyme de Proexport (Colombia), Global Business Strategic Program (EEUU, Brasil, Chile).

producción, como también en la aplicación de herramientas de Marketing y en la formación de Unidades de Negocios.

A partir del año 2009 la actividad se reformuló parcialmente y pasó a ser parte del Programa de Desarrollo Profesional, con el nombre de Actividad Transversal. En la actualidad, la actividad transversal supone el trabajo en equipo de los alumnos y permite integrar los conocimientos adquiridos en las materias cursadas en la maestría y entrar en contacto con las empresas desde el rol de consultor en comercio internacional.

El trabajo de campo consiste en una serie de reuniones y entrevistas a fin de lograr una comprensión integral de la situación de la empresa cliente y finaliza con la presentación del plan de internacionalización elaborado por el equipo consultor ante su cliente y las autoridades de la maestría.

Se trata del desarrollo de un plan de internacionalización (en cualquiera de sus aspectos y/o modalidades, ya sea exportación, importación, inversión o joint venture). La finalidad principal es situar a los maestrandos en un contexto de trabajo profesional por lo que se considera central que el trabajo se adecue a las necesidades del cliente. El único requisito es que esté vinculado a la internacionalización y que incorpore una parte significativa del plan de estudios.

Si bien el mayor porcentaje de trabajos se enfoca en la exportación, se han desarrollado y presentado en el marco de la actividad:

- Planes de exportación (de inicio o de diversificación)
- Planes de importación
- Planes para el establecimiento de filiales en el extranjero

A fin de que el trabajo sea más completo y enriquecedor (tanto para la empresa/cliente como para los alumnos), se intenta que los equipos sean:

- *Multidisciplinarios*: Dado que el análisis, desde la perspectiva de la empresa, se enriquece no sólo en base a los conocimientos que los alumnos adquieren en la maestría sino a partir de sus formaciones de grado y experiencia profesional.

- *Multinacionales*: En los últimos años se ha incrementado la matrícula de alumnos extranjeros en los programas de maestría<sup>3</sup> lo que brinda perspectivas interesantes para los clientes ya que estos alumnos aportan experiencias en base al trabajo en otros mercados.

Los equipos acuerdan con la empresa la forma de trabajo, así como la cantidad, regularidad y modalidad de las reuniones y realizan distintas presentaciones a lo largo del segundo semestre. Así, presentar primero un Plan de trabajo acordado con el cliente, que incluye objetivos y acciones. Luego dos informes de avance reseñando grado de cumplimiento y potenciales desvíos. Por último, un informe final y presentación al cliente.

Las empresas son invitadas formalmente a participar de esta presentación por la Dirección de la Maestría.

Participan de la actividad entre 2 y 4 empresas cada año, en función a la cantidad de alumnos de la cohorte. Los equipos tienen un mínimo de 3 y un máximo de 5 integrantes.

## **b. Resultados alcanzados**

Hasta el momento han participado de la actividad, en su formato actual, 30 empresas (entre los años 2009 y 2019). De éstas, 10 fueron aportadas mediante el trabajo de vinculación institucional desarrollado por la coordinación dentro de la Universidad, aunque se privilegia que los alumnos puedan trabajar en un caso de su elección, con la idea de fortalecer sus competencias y generar derrames en sus propios entornos laborales/empresariales.

A lo largo de los años, hemos realizado relevamientos sobre las empresas e instituciones que participaron en estos 10 años a través de una encuesta a los participantes:

---

<sup>3</sup> En los últimos 5 años, entre el 30% y el 50% de los alumnos de la maestría han sido extranjeros. Esto se vincula tanto con una mayor matriculación de estudiantes latinoamericanos en estudios de posgrado en Argentina como con la existencia de un programa de titulación Binacional de la Universidad de Ciencias Aplicadas de Mainz (Alemania).

- El total de las empresas consultadas coincidió en que los equipos de trabajo realizaron una buena labor en su caso.
- El 85% de las empresas consideró que el trabajo realizado por los maestrandos les resultó útil o muy útil.
- El 55% de las empresas hizo uso de la información y los datos surgidos del trabajo.
- El 30% de las empresas utilizó o implementó alguna de las acciones/recomendaciones surgidas del trabajo de forma satisfactoria.
- El 95% de las empresas manifestó que volvería a participar de esta actividad u otra similar.
- En el 60% de los casos el equipo consultor o una parte del mismo quedó en contacto con la empresa. Cabe destacar, sin embargo, que esto obedece (en un porcentaje mayoritario de los casos) a que alguno de los miembros del equipo tenía en forma previa alguna relación laboral o de negocios con la empresa. El número de nuevas vinculaciones es, sin embargo, significativamente menor, representando 5 casos. En estos casos, este vínculo significó la continuidad de alguna relación laboral o de servicios entre la empresas y alguno/s de los miembros del equipo.

### **3) Reflexiones finales**

El cambio tecnológico, las negociaciones comerciales internacionales que han llevado a una baja generalizada de los aranceles, las cadenas globales de valor como elemento saliente de la globalización productiva y comercial, plantean escenarios cada vez más complejos y cambiantes para empresas que buscan internacionalizarse.

Tanto la literatura relevada como la experiencia demuestran la importancia creciente que tiene la vinculación entre empresas y universidades. Este vínculo, que en una primera etapa se enfocó en la transferencia de conocimiento en áreas científico-tecnológicas, generando fuertes debates en torno a su conveniencia, resulta casi natural,

beneficioso y útil en disciplinas vinculadas al ámbito empresarial, entre las cuales se encuentran los negocios internacionales.

Esta relación es dinámica y orgánica y manifiesta la transición desde una economía industrial hacia una economía del conocimiento. La actividad realizada en el marco de la Maestría en Negocios Internacionales de la UCES se inserta dentro de esta tendencia, fortaleciendo, al mismo tiempo, las competencias profesionales de los graduados y las capacidades estratégicas de las empresas para encarar sus proyectos de negocios en un entorno internacional cada vez más desafiante.

### **Referencias bibliográficas**

- Arias, M. F. (2013). “La vinculación universidad-empresa-estado, ¿es necesaria? La percepción de académicos argentinos”. *Revista Iberoamericana de Ciencias Empresariales y Economía*. Recuperado de <https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/3641/7-32-1-PB%20%281%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Carvajal, R., Romero, A. y Álvarez, G. (2017). “Estrategia para Contribuir a la Implementación de la Formación Dual de los Profesionales de Ciencias Empresariales en las Pequeñas y Medianas Empresas de la Provincia Tungurahua, Ecuador”. *Formación universitaria*, 10(5), pp. 29-40. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062017000500004>
- Herrera Fuentes, J.L. (2006). “El vínculo universidad-empresa en la formación de los profesionales universitarios”. *Actualidades Investigativas en Educación*. Universidad de Costa Rica. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/447/44760203.pdf>
- Källström, E., Lescevic, M. (2014). University-Business Cooperation for the Internationalisation of SMEs. Conference Paper BMDA. Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/296677880\\_University-Business\\_Cooperation\\_for\\_the\\_Internationalization\\_of\\_SME%27s](https://www.researchgate.net/publication/296677880_University-Business_Cooperation_for_the_Internationalization_of_SME%27s)

Leiva, M. (2019). “Posgrados 2020: ¿Cuánto cuesta estudiar en la Argentina?”, *Ámbito*. Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/educacion/posgrados-2020-cuanto-cuesta-estudiar-la-argentina-n5055682> . Fecha de Consulta: 21 de Septiembre de 2019.

Pecas, P y Henriques, E (2006). “Best practices in collaboration between universities and industrial SMEs”. *Benchmarking: an International Journal*, (13)½.