



---

## De la UNS al medio productivo: una experiencia de extensión

Lorena Tedesco<sup>1</sup> - Valeria Scherger<sup>2</sup>

### Resumen

La extensión universitaria es una función del docente de importancia creciente aunque también involucra al claustro no docente y al estudiantado. Esto se desprende de la necesidad de vincular a las universidades con el medio y, con mayor énfasis, si esa institución es pública.

En este trabajo se comenta brevemente el rol protagónico de la extensión y se expone una experiencia del Departamento de Economía de la Universidad Nacional del Sur (UNS) de Bahía Blanca (Argentina) que se está desarrollando desde junio del 2022 a la actualidad.

Se llevaron a cabo sesiones de *coaching* gratuitas a quince pequeñas y medianas empresas y emprendedores individuales que recibieron asesoramiento acerca de costos, plan de negocios y estrategias de *marketing*. El objetivo principal fue involucrar a diez docentes y ocho alumnos avanzados en una tarea propia de su rol profesional para dar respuestas a las demandas del medio productivo. La motivación estuvo dada por el relevamiento realizado por esa casa de estudios entre julio y agosto del 2021 entre ese tipo de

---

<sup>1</sup> Departamento de Economía, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina, [ltedesco@uns.edu.ar](mailto:ltedesco@uns.edu.ar)

<sup>2</sup> Departamento de Economía, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina, [valeria.scherger@uns.edu.ar](mailto:valeria.scherger@uns.edu.ar)

empresas de Bahía Blanca, según el cual se ha detectado la necesidad de contar con herramientas que permitan mejorar el funcionamiento de sus negocios.

Las devoluciones de los empresarios fue muy gratificante porque manifestaron utilizar los conocimientos adquiridos, en tanto que los alumnos pudieron “aprender haciendo” y los docentes pudieron enseñar más allá del aula. Sin dudas se va a repetir la propuesta repensando ciertos ajustes.

**Palabras clave:** Extensión – Empresas – Plan de Negocios – *Coaching*

### **Abstract**

University extension is a function which is gaining more and more importance for teachers and which also involves the non-teaching university staff and the students. This stems from the need to link universities with the environment and, with greater emphasis, if those institutions are public.

This paper briefly comments on the leading role of extension and presents a project of the Department of Economics of the National University of the South (UNS) of Bahía Blanca (Argentina) which has been run since June 2022 to the present.

Free coaching sessions were given to fifteen small and medium-sized businesses and individual entrepreneurs, who received advice on costs, business plan and marketing strategies.

The main objective was to involve ten teachers and eight advanced students in a task typical of their professional role to respond to the demands of the productive environment. The motivation was given by a survey carried out by that school between July and August 2021 among these types of companies in Bahía Blanca. The results of this survey highlighted the need for companies to have tools that allow them to improve the operation of their businesses.

The feedback from the employers was very gratifying because they stated that they used the knowledge acquired, while the students were able to "learn by doing" and the teachers were able to teach beyond the classroom. Undoubtedly, the proposal will be repeated, rethinking certain adjustments.

**Keywords:** Extension – Companies – Business Plan – Coaching

## **Introducción**

La universidad como toda institución va adaptando sus funciones a los nuevos contextos y requerimientos de la sociedad. Es por ello que los docentes, además de dar clases e investigar, cada vez se relacionan más con el medio socio-productivo. Es un proceso que se convierte en una virtuosa realimentación: los docentes acceden a la realidad de las empresas aprendiendo de las preocupaciones y saberes propios de sus negocios, en tanto los empresarios adquieren el conocimiento que la universidad les trasmite con el objetivo de mejorar su gestión.

Por su parte, la UNS, en su plan estratégico destaca que, además de sus funciones tradicionales de enseñanza superior y de investigación, en la nueva sociedad del conocimiento, se agrega una tercera función que integra emprendimiento, innovación y compromiso social, como pilares de la extensión universitaria.

Es la Secretaría General de Cultura y Extensión Universitaria quien articula las relaciones entre esa institución y la comunidad local y regional, con la finalidad de hacer efectiva la interacción socio-cultural entre ambas mediante la formulación y coordinación de programas de vinculación e integración con el medio, como es el caso que aquí se desarrolla, entre varias otras actividades que la dependencia realiza.

Esta experiencia a exponer forma parte de un programa de vinculación con el medio productivo de la ciudad de Bahía Blanca que se llevó a cabo en conjunto con la Red Sud Bonaerense donde participan organismos públicos y privados que apoyan al empresariado local.

Este proyecto se sustenta en que desde los organismos públicos y las instituciones educativas se ofrecen multiplicidad de capacitaciones y cursos gratuitos a los empresarios y emprendedores, pero se identificó que existen

muy pocas propuestas de acompañamiento personalizado y acorde a las necesidades que plantea cada negocio y que fueron detectadas mediante diferentes relevamientos que se mencionan más adelante llevados a cabo por la misma Universidad, por el Observatorio Iberoamericano de Micro, Medianas y Pequeñas Empresas (MiPymes), entre otros, destacándose principalmente la necesidad de asesoramiento respecto al financiamiento, al manejo financiero y las decisiones de inversión.

### **Marco teórico**

En esta breve presentación del rol de la extensión en la universidad no se pretende hacer alusión a las acepciones políticas de la cuestión ni a su forma de financiamiento, sino sólo contextualizar la experiencia que se presentará.

La universidad ha tenido tradicionalmente dos funciones: a) la formación de profesionales y b) la producción de conocimiento, en especial de tipo científico, teorías sociales, interpretaciones filosóficas y políticas, es decir el conocimiento de las ciencias duras o de las ciencias sociales estuvo, desde hace siglos, producido por instituciones destinadas a esa creación (Sgro & Olivera, 2014).

Por su parte, existe una tercera función que es la extensión que si bien es presentada como uno de los pilares de la Universidad, junto con la docencia y la investigación, muchas veces ha sido la menos reconocida y por ende, la menos profundizada (Lupi, 2017, p.4).

No se pretende hacer una revisión exhaustiva del rol de la extensión porque escapa al objeto de este trabajo, pero vale mencionar que la exposición de esta experiencia se encuentra bajo la concepción de extensión en donde los receptores pueden tomar un rol más activo y que no necesariamente la transferencia de conocimiento está asociada a la investigación. Ello implica una profundización en el diálogo de la universidad con la sociedad en su conjunto, orientado a la búsqueda de problemáticas de modo de delimitar las formas y las temáticas específicas en las cuales trabajar. Los procesos de

intervención bajo esta modalidad deben estar orientados a volver suficiente y autónoma a la comunidad con la que se trabaja. De este modo se va concretando una nueva forma de hacer universidad donde la sociedad no sólo recibe un derecho, un bien público (tal como lo establece la Ley Nacional 26.206) sino que interpreta y construye su conocimiento y su manera de hacer las cosas. De esta forma, la demanda por este tipo de actividades es construida de manera conjunta y crítica, donde se intenta dar una respuesta integral (Vázquez & Castillo, 2013).

Se trata de la extensión como actividad transformadora y orientada a la búsqueda de soluciones a partir del conocimiento. Es decir, una construcción conjunta de conocimiento desde la universidad en respuesta a la demanda social del medio productivo en un proceso conformado de encuentro, escucha, debate y concertación para la aportación al proceso de sustentabilidad económica de MiPymes locales.

La exposición no es un estudio de caso tal como lo concibe Yin (1994) dado que no se trata de recoger información de unidades de análisis y comparar los datos con las implicaciones que se deducen de la teoría en respuesta a preguntas de investigación. Sino, más bien que se trata de una experiencia de intervención en un territorio, pensando el mismo como el lugar donde se producen diferentes tipo de relaciones de intercambio (Carballeda, 2021), en este caso de conocimientos teóricos y de experiencias productivas localizadas en el entorno de la UNS.

### **Una experiencia de extensión: Espacio colaborativo de asesoramiento a MiPymes y emprendedores en la Universidad Nacional del Sur**

De acuerdo a un relevamiento realizado por el Departamento de Economía de la UNS entre julio y agosto del 2021 entre MiPyMEs y microemprendedores de la ciudad de Bahía Blanca, se ha detectado el alto impacto de la pandemia sobre su performance y la necesidad de contar con herramientas que permitan mejorar el funcionamiento de sus negocios. Esto se visualiza tanto en emprendimientos de base tecnológica como en

emprendimientos de vida; en empresas pequeñas, medianas y en microemprendedores que dependen de la actividad como medio de subsistencia y han sido confirmados por varios estudios en el marco de la pandemia (Kantis y Angelelli, 2020; CAME, 2021 a y b, Ibañez, et al, 2021, Martínez, et al 2021, Scherger et al, 2021, entre otros).

Otro aspecto crítico cuando se habla de empresas pequeñas y medianas es el del financiamiento. Con respecto a ello, la encuesta realizada por el Observatorio Iberoamericano de MiPymes ha detectado cierto desánimo (*borrower discouragement*) en el sector que se ve reflejado en que un 23% aproximadamente declara que no han intentado acceder a líneas de financiación pese a necesitarlo porque creen que no lo obtendrían, es decir, se autoexcluyen del mercado de financiamiento. Esto puede estar asociado a la falta de recursos profesionales para organizar la información, conocer el negocio y realizar las presentaciones correspondientes, entre otros factores<sup>3</sup>.

Esta escasez de recursos profesionales necesarios, también está presente en otras actividades como el análisis de proyectos de inversión, el asesoramiento en cuestiones financieras y otros aspectos, con lo cual se pone de relieve la importancia de este proyecto. De todos modos, es importante resaltar que la Universidad no sustituye el rol que los profesionales, sino que más bien acerca ciertas herramientas iniciales a los emprendedores que no pueden acceder a ellas de otro modo.

Según la misma fuente, un 26,2% de las MiPyMEs disminuyeron su empleo en 2020 con relación al 2019, un 51,9% lo mantuvo y un 21,9% lo aumentó. Las empresas que tuvieron mejor comportamiento en cuanto a la evolución del empleo en 2020 fueron las pequeñas empresas con un saldo positivo de 1,4% lo que muestra el compromiso y resiliencia del sector y explica la importancia del mismo en la contribución al empleo.

Ese fundamento dio lugar a la presentación de esta experiencia a la IX Convocatoria de Proyectos de Extensión Universitaria (PEU 2022) cuyo eje era “Jerarquizando la extensión universitaria”, y estuvo dirigido por la Dra. Valeria

---

<sup>3</sup> <https://www.segib.org/wp-content/uploads/Encuesta-Iberoamericana-de-la-Mipyme-2022.pdf>

Scherger y la Mg. Carolina Tarayre en la órbita del Departamento de Economía de la Universidad Nacional del Sur, dentro de la categoría “Economía, producción y trabajo”, con una vigencia de un año desde junio del 2022.

Cuenta con el apoyo y aval de la Red Sud Bonaerense donde participan organismos públicos y privados, de investigación y de servicios que promueven el desarrollo de herramientas al alcance de los empresarios y emprendedores para dar impulso a ideas productivas en las áreas de estrategia, finanzas, control de gestión, negociación, gestión comercial, innovación y creatividad y liderazgo, entre otras.

El objetivo principal es el de fomentar la tarea de extensión en docentes y alumnos y profundizar el compromiso de esa unidad académica con la comunidad y la región de influencia brindando asesoramiento y soluciones en diversas problemáticas a las MiPyMEs y emprendedores. En algunos casos, plantear nuevas estrategias, adaptarse a la nueva realidad post pandemia y las condiciones externas a la empresa para superar la crisis y permanecer en el mercado y, en otras, ayudar en la visualización de nuevas oportunidades de negocios, entre otras.

La convocatoria fue difundida por las redes sociales del Departamento de Economía y de las entidades participantes de la Red Sud Bonaerense (sujeta a cupo). Los interesados debieron completar un formulario de inscripción y brindar los datos básicos de su negocio (rubro, antigüedad, entre otros) que se constituyeron en los criterios utilizados para la selección, buscando un *mix* entre empresas de diferente tamaño, rubro y antigüedad de manera que la población objetivo sea lo más heterogénea posible.

Se recibieron treinta y dos inscripciones de las cuales se seleccionaron quince: un atelier de restauración de muebles, un vendedor de orquídeas y plantas acuáticas, una distribuidora de bebidas y productos de almacén, una fábrica de tijeras, una emprendedora que fabrica ropa de bebés, tres empresas de software de gestión comercial, una de seguridad electrónica, un taller de costura de ropa artesanal, una distribuidora que trabaja para la empresa Coca Cola, una aplicación de tecnología de geo-posicionamiento, una fábrica de

comida venezolana congelada, una fábrica de trajes de baño y una empresa que elabora y fracciona mezclas de té en hebras.

El equipo de trabajo del Departamento de Economía estuvo compuesto por diez docentes y ocho alumnos avanzados de la Licenciatura en Economía que pudieron capitalizar la experiencia a través del contacto con problemáticas reales enfrentadas por los empresarios locales.

Los intereses que los demandantes manifestaron fueron: armar un presupuesto; elaborar un plan de negocios; reorganizar las áreas de la empresa; hacer un análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); aprender a costear un producto/servicio; analizar la prefactibilidad de algunos productos/servicios; reorganizar el organigrama de la empresa; identificar nichos de mercado; elaborar un plan de *marketing* para aumentar las ventas; filtrar la base de datos de clientes; definir unidades de negocios; mejorar la comunicación dentro de su organización; consolidar mercados, analizar la posibilidad de exportar; indagar acerca de la integración vertical en su negocio; analizar financiamiento; mejorar el contacto con el cliente, manejar promociones por redes sociales y participación en ferias populares.

Se destaca que si bien el proyecto tiene destinatarios directos que son las empresas/emprendedores que se asesoraron, también tuvo como beneficiarios indirectos a todos los empleados y socios de las mismas, a sus proveedores y a sus clientes, ya que el beneficio de la empresa se traduce en bienestar en toda la cadena de valor.

Por otra parte, también los alumnos colaboradores se enriquecieron profesionalmente a través del contacto con las firmas.

La metodología de trabajo fue de *coaching* individualizado con los participantes designados por las empresas y/o emprendedores en cinco encuentros presenciales con una frecuencia semanal entre octubre y noviembre del 2022 de una duración de dos horas cada uno. A través de este espacio de intercambio, el proyecto puso a disposición de los empresarios especialistas que colaboraron a lo largo de la propuesta con las iniciativas que plantearon en la primera reunión de elaboración del plan de trabajo.



En el último encuentro, además de la entrega de certificados se desarrolló una evaluación anónima y una puesta en común grupal de la utilidad de la propuesta. Las devoluciones por parte de los participantes resaltaron que: ahora conocen sus problemas y van a usar lo que aprendieron, estar contentos de volver a la universidad, que la misma esté “abierta para todos”, satisfechos de haber podido fijar un precio para sus productos, cambio de la visión de negocios, pudieron hacer una proyección de corto, mediano y largo plazo. También destacaron que la clave fue el intercambio “uno a uno”, que fue un sacrificio para ellos poder asistir apartándose de sus actividades pero sintieron el compromiso asumido por la UNS y que los capacitadores tenían manejo de la realidad empresarial. Además manifestaron que les gustó el formato de no dispersarse en las consultas por lo que cada uno recibió lo que necesitaba (conceptos nuevos, herramientas para la toma de decisiones) lo que les permitió en sus propias palabras “irse cada vez con más ideas”, “más seguros del camino a seguir” y con “más argumento para tomar decisiones”. En dos casos manifestaron opiniones negativas, que serán consideradas en futuras ediciones de este proyecto, relativas al ruido para trabajar porque todos los grupos compartieron el mismo espacio físico y el hecho de alternar asesores/especialistas en lugar de tener al mismo asignado durante todo el proceso.

Al final de los encuentros los empresarios se llevaron un documento que respondía a la problemática planteada y que fueron elaborando a lo largo de los mismos. Además se les entregó un material sencillo de herramientas que podrían facilitar la gestión y la planificación de sus emprendimientos.

Además, en el mes de marzo de este año, a 5 meses aproximadamente de la finalización del curso, se los contactó vía mail para indagar acerca de si están utilizando las herramientas adquiridas en el mismo y su grado de satisfacción al respecto. La devolución que se recibió fue satisfactoria excepto en un caso en el que el participante sintió que no le sirvió el curso porque al rotar los asesores debió explicar sus necesidades en cada encuentro y no pudo aprovechar el tiempo. Sin embargo, en el resto de los casos manifestaron que “habían subido un escalón”, que pudieron

comprender qué demandas de los clientes les convenía atender y cuáles no, que pudieron determinar el costo de su producción, que pudieron optimizar decisiones de inversión y operativas. De todas maneras, algunos de estos entrevistados aún están teniendo dificultades para aprovechar plenamente los conocimientos adquiridos porque al estar inmersos en el trabajo diario se les dificulta “parar la pelota” e implementar cambios.

En tanto, los alumnos de la licenciatura dijeron que era bueno bajar la teoría a la realidad y tomar contacto con empresas, valorando como muy positiva y enriquecedora la experiencia.

## **Conclusión**

La implementación de esta propuesta de extensión se alinea con el rol cada vez más preponderante de esta función dentro de la comunidad universitaria. La evidencia presentada acerca de la necesidad de asesoramiento por parte de los empresarios para mejorar su gestión o solicitar un crédito fundamentó la experiencia realizada, ampliando la función tradicional de capacitación a la de aula-taller con asesoramiento e intercambio personalizado para cada empresa en base al plan de trabajo diseñado.

El resultado cumplió con el objetivo propuesto desde múltiples puntos de vista: la mayoría de los participantes manifestó gratitud hacia la UNS y satisfacción por la propuesta y el asesoramiento recibido. Además, futuros licenciados pudieron tomar contacto con la realidad de los empresarios tanto que a luz de tan rica experiencia se está pensando incorporar alguna actividad de esta índole en la cátedra de Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión para que ellos “aprendan haciendo”. En tanto, para los docentes constituyó una instancia en la que no sólo se pudo asesorar a la empresa, sino también erradicar las dudas que los alumnos elevaban de las mismas y eso sin lugar a dudas fue una experiencia que trascendió lo áulico, generando en los estudiantes confianza acerca de la actividad que estaban desarrollando y en sus docentes.

Y para la institución se puede decir que ha logrado, una vez más, estrechar vínculos con el sector productivo local en conjunto con otra institución como es la Red Bonaerense Sur. Permanentemente el Departamento de Economía está abierto al diálogo con organismos públicos como la Secretaría de Hacienda de la Municipalidad o incluso Organizaciones No Gubernamentales relacionadas al emprendedorismo y a la producción por lo que esta experiencia podría replicarse de la mano de esos otros actores.

La novedad de esta propuesta respecto a otras actividades de extensión fue su modalidad ya que se trató de sesiones de asesoramiento personalizado y no de capacitaciones teóricas generales.

Además, es de destacar que lo que se llevaron los participantes no fue sólo conocimiento y herramientas que mejoren su actividad diaria ya que se conformó un capital social que ellos mismos resaltaron. A lo largo de las reuniones pudieron darse cuenta que compartían inquietudes, entablaron conversaciones e incluso hasta algunos intercambiaron sus datos para compartir proveedores, por ejemplo.

Sin dudas hay algunas cuestiones a mejorar para las próximas convocatorias tales como la rotación de los asesores y la distribución del espacio físico. Por el lado de los recursos económicos no hubo inconvenientes porque el presupuesto alcanzó incluso para imprimir un cuadernillo de teoría para entregar a las empresas participantes que se llevaron además del correspondiente certificado.

Se repetirá esta experiencia que se transformó en un ejemplo de sinergia en donde se pudo potenciar el aporte de cada uno de los participantes.

## Citas bibliográficas

Carballeda, A. (2021). El territorio como dispositivo de intervención en lo social. *Revista Diversidad de las Culturas*, 1 (1), 90-99. Recuperado el 31 de agosto de 2023 de [https://diversidadcultural.unju.edu.ar/sistema/art\\_originales/EL%20TERRITORIO%20COMO%20DISPOSITIVO%20DE%20INTERVENCION%20EN%20LO%20SOCIAL.pdf](https://diversidadcultural.unju.edu.ar/sistema/art_originales/EL%20TERRITORIO%20COMO%20DISPOSITIVO%20DE%20INTERVENCION%20EN%20LO%20SOCIAL.pdf)

Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) (2021a). Informe IMAF- Emprendedores. Recuperado el 25 de abril de 2023 de <https://www.redcame.org.ar/advf/documentos/2021/04/608af1c1495e7.pdf>

Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) (2021b). Informe IMAF- PyMEs. Recuperado el 25 de abril de 2023 de <https://www.redcame.org.ar/advf/documentos/2021/04/608af1c147b57.pdf>

Ibañez, M.M., Martínez, C., Orazi, S., London, S., & Castellano, A. (2021). Encuesta sobre endeudamiento de comercios en Bahía Blanca, Departamento de Economía UNS, Ecodata. Recuperado el 20 de abril de 2023 de [www.ecodata.uns.edu.ar/encuesta-sobre-endeudamiento-de-comercios-en-bahia-blanca](http://www.ecodata.uns.edu.ar/encuesta-sobre-endeudamiento-de-comercios-en-bahia-blanca)

Kantis, H. & Angelelli, P. (2020). Los ecosistemas de emprendimiento de América Latina y el Caribe frente al Covid 19. Impacto, necesidades y recomendaciones, BID. Recuperado el 10 de abril de 2023 de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Los-ecosistemas-de-emprendimiento-de-America-Latina-y-el-Caribe-frente-al-COVID-19-Impactos-necesidades-y-recomendaciones.pdf>

Lupi, C. (2017). Practicar la universidad: nuevas formas de pensar la extensión. *Actas de Periodismo y Comunicación*, 2 (1). Recuperado el 20 de marzo de 2023 de

<https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/actas/article/view/3871>

Martínez, C., Tarayre, C., Elías, S., Martínez, L., Scherger, V., & Pasciaroni, C. Impacto económico de la crisis COVID-19 sobre la Pyme en Argentina. Relevamiento organizado por el Observatorio Iberoamericano de la MiPyME y la Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPyME). Recuperado el 20 de marzo de 2023 de <https://www.ecodata.uns.edu.ar/impacto-economico-de-la-crisis-covid-19-sobre-la-pyme-en-argentina/>

Secretaría General Iberoamericana. Encuesta Iberoamericana de la MiPyME. Apostando por las micro, pequeñas y medianas empresas para el crecimiento y la prosperidad. Recuperado el 23 de marzo de 2023 de <https://www.segib.org/wp-content/uploads/Encuesta-Iberoamericana-de-la-Mipyme-2022.pdf>

Scherger, V., Martínez, L., Orazi, S., Lauman, & Pereyra Huertas, C. Encuesta Impacto de la Pandemia en PyMEs y Microemprendedores: Resultados finales del relevamiento 2021. Recuperado el 6 de septiembre de 2022 de <https://www.ecodata.uns.edu.ar/2022/09/>

Sgro, M. & Olivera, A. (9 al 11 de abril de 2014). ¿Extensión o comunicación? Sobre la necesidad de reactualizar un debate. [Presentación de paper]. Jornadas de Extensión del Mercosur, Tandil, Argentina. <https://extension.unicen.edu.ar/jem/resumenes/163.pdf>

Vázquez, I. & Castillo, J. (7 al 10 de enero de 2013). Extensión universitaria: un aporte para el desarrollo. [Presentación de paper]. Foro bienal Iberoamericano de Estudios de Desarrollo. Santiago de Chile, Chile.

<https://docplayer.es/20277612-Extension-universitaria-un-aporte-para-el-desarrollo.html>

Yin, R. (1994). Case Study Research. Design and Methods, London: SAGE