

Este documento ha sido descargado de:  
This document was downloaded from:



*Nulan*

**Portal *de* Promoción y Difusión  
Pública *del* Conocimiento  
Académico y Científico**

**<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS**

**+info <http://nulan.mdp.edu.ar/2500/>**



**Universidad Nacional de Mar del Plata**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**

**Tesis de Grado**

Licenciatura en Economía

**“Los Emprendedores Tecnológicos: Factores  
Motivacionales”**

Autor: Marcos Ignacio Maidana

Mar del Plata

2016

**“Los Emprendedores Tecnológicos: Factores  
Motivacionales”**

Autor: Marcos Ignacio Maidana

Director: Dr. Fernando Graña

Co-Directora Lic. María Inés Gonzalez Carella

Comité evaluador: Lic. Lucía Mauro – Lic. Guillermo  
Volpato

## RESUMEN

---

El objetivo general de la presente investigación consiste en estudiar los factores que dan origen a los emprendedores tecnológicos. El trabajo parte de la teoría existente, y se deriva de ella una serie de proposiciones de las cuales se intenta encontrar evidencia a partir de un estudio de caso. El análisis se realiza por medio de una estrategia cualitativa de investigación, utilizando la entrevista en profundidad como herramienta para la recolección de información.

En el desarrollo del trabajo se aborda la conceptualización referida a los emprendedores y sus características, las motivaciones para emprender (oportunidad o necesidad), la velocidad de crecimiento (emprendimientos gacela) e internacionalización (born global) y el uso de redes. Todos estos factores se enfocan al tema principal y aportan a la investigación planteada.

Los resultados indican que los factores psicológicos son importantes y determinantes para convertirse en un emprendedor tecnológico; no así los factores denominados sociales, ya que estos factores influyen en la personalidad de los emprendedores tecnológicos pero no de una manera sustancial.

Surgen como relevantes, dentro de las cualidades de los emprendedores tecnológicos su habilidad, su gran capacidad creativa y de innovación. Es de destacar que este tipo de emprendedores tiene un gran conocimiento general e integral que le permite tener acceso a distintos vínculos (redes) y una gran capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias y sobre todo para la resolución de problemas. De este análisis se desprende que pueden y saben interpretar lo que les ofrece el mercado en temas tecnológicos cercanos a sus conocimientos y en función de ello actúan en consecuencia, insertándose o desarrollando un producto cuya oferta actual en el mercado es ineficiente. Esta capacidad de leer las necesidades tecnológicas también son aplicadas para desarrollarse a nivel internacional.

En cuanto a la participación de este tipo de emprendedores en la formación de empresas gacela, se observa que su gran capacidad de innovación y perseverancia, influyen positivamente en la creación de empresas tecnológicas. La rápida capacidad de resolución de problemas y la gran reacción para dar una respuesta favorable a estos se aplica también al ámbito tecnológico.

Las redes ya sean estas de innovación, sociales, personales o empresariales son una base y pilar fundamental para la creación e inicio de las empresas. Estas le van a proveer a la empresa las vinculaciones desde su creación, con proveedores locales, internacionales, clientes, competencia, etc. Una diferencia si se quiere destacar del emprendedor tecnológico con el simple emprendedor es que el primero por la red de contactos a la que está vinculado participa de congresos, ya sean estos nacionales o internacionales que lo vinculan y lo insertan directamente al campo tecnológico.

Por último, en referencia a la inserción internacional de las empresas de base tecnológica, se puede agregar que al realizar productos con un alto contenido de tecnología de punta, favorece el ingreso a otros países y mercados tanto nacionales como internacionales

reemplazando otros productos de producción más básica y con tecnología más antigua. En este punto aparece como relevante la legislación vigente en cada país que puede estimular o no la exportación o radicación en otros países y definir una estrategia de incorporación de socios locales o representantes mediante la adaptación de la empresa a la legislación de cada país. Este tipo de emprendedores (tecnológicos) haciendo uso de la capacidad que tienen para adaptarse y el modo de la resolución de problemas, en algunos casos exportan sus productos o directamente optan por formar una empresa en el país donde pretenden desarrollarse para a partir de ahí enfocar la producción.

## **PALABRAS CLAVE**

---

Emprendedor Tecnológico – emprendedores por necesidad – emprendedores por oportunidad - Emprendimientos Gacela – Redes – Inserción Internacional.

## ABSTRACT

---

The overall objective of this research is to study the factors that give rise to technological entrepreneurs. The work of the existing theory, and it is derived from a series of proposals which tries to find evidence from a case study. The analysis is performed by means of a qualitative research strategy using in-depth interviews as a tool for gathering information.

Development work in conceptualizing referred to entrepreneurs and their characteristics, motivations to undertake (opportunity or need), growth rate (gazelle enterprises) and internalization (global born) and the use of networks is addressed. All these factors focus to the main topic and contribute to the proposed research.

The results indicate that psychological factors are important and decisive to become a technology entrepreneur; not called social factors, because these factors influence the personality of technological entrepreneurs but not in a substantial way.

Emerge as relevant, within the qualities of technology entrepreneurs skill, intelligence, capacity for innovation and creation. It is noteworthy that this type of entrepreneurs has a great general and comprehensive knowledge that allows you to access different links (networks) and a great capacity to adapt to new circumstances and especially for problem solving. This analysis shows that can and know how to interpret what the market offers them close to their knowledge technological issues and act accordingly accordingly, inserting or developing a product whose current supply in the market is inefficient. This ability to read the technology requirements are also applied to develop internationally.

As for the participation of such entrepreneurs in the formation of gazelle companies, shows that its great capacity for innovation and perseverance, positive influence on the creation of technology companies. Rapid problem-solving ability and great reaction to give a favorable response to these also applies to the technological field.

Whether these networks innovation, social, personal or business are a foundation and cornerstone for the creation and startup companies. These you will provide the company since its inception linkages with local suppliers, international, customers, competitors, etc. One difference if you want to highlight the technology entrepreneur with simple entrepreneur is the first by the network of contacts to which is linked participates in conferences, whether they are national or international which link and insert it directly to the technological field.

Finally, referring to the international integration of technology companies, you can add that to make products with a high content of technology, favors entry to other countries and national and international markets by replacing other products production more Basic and with older technology. At this point the legislation appears as relevant in each country that can stimulate or not export or filing in other countries and define a strategy for incorporating local partners or representatives by adapting the company to the laws of each country. This type of entrepreneurs (technology) using the ability to adapt and way of solving problems, in some cases export their products or directly choose to form a company in the country where they intend to develop for from there focus the production.

## KEY WORDS

---

Technology Entrepreneur - necessity entrepreneurs - entrepreneurs by opportunity -  
Enterprise Gazelle - Networks - International Integration.



## AGRADECIMIENTOS

---

Quiero agradecer a todas aquellas personas que colaboraron, ayudaron o solamente estuvieron a mi lado para que pueda llegar a cumplir este objetivo.

- A mis viejos, mi hermano, me bancaron siempre
- A mi Sra Natalia y mis hijas hermosas Sofía y Emilia, ya que tenía que sacarles tiempo a ellas para poder terminar con esta etapa
- A mis amigos de toda la vida que siempre estuvieron conmigo y me bancaron, Bernardo y Sergio (el chifle y el toro)
- A mis amigos que me regaló el paso por la facultad, Javier, Mariana, Guille, Fede
- A mis seres queridos que desde el cielo me iluminaron y me dieron fuerza siempre, mi tía gordita y mi abuelo Hugo
- A mi madrina que siempre quiso que yo estudie
- A Fernando Graña, Maria Ines Gonzalez Carella y Francisco que se pusieron al lado mío y me guiaron con esta tesis. A Lucia también que fue mi nexa con Fernando.
- A Luciano mi jefe del laburo que me entendió siempre
- A mis cuñados que desinteresadamente me ayudaron

A todos ellos gracias por haber compartido esta hermosa etapa de mi vida.

Para finalizar, si bien este fue un trabajo en conjunto, donde mi director y co-directora me guiaron en el desarrollo de la presente tesis, los errores que estuvieran presentes en la misma son de mi propia y exclusiva responsabilidad.

## Tabla de Contenido

---

RESUMEN .....	1
PALABRAS CLAVE.....	3
ABSTRACT.....	4
KEY WORDS .....	5
AGRADECIMIENTOS.....	6
CAPITULO I – INTRODUCCION.....	9
I.I OBJETIVO.....	11
I.II PROBLEMA .....	11
I.III PREGUNTA DE INVESTIGACION.....	11
CAPITULO II. MARCO TEORICO.....	12
II.I EMPRENDEDORES .....	12
CARACTERISTICAS.....	12
II.II EMPRENDEDORES POR NECESIDAD vs EMPRENDEDORES POR OPORTUNIDAD.....	15
II.III EMPRENDIMIENTOS GACELA .....	18
II.IV REDES .....	20
II.IV.I FUNCIONES Y TIPOS DE REDES.....	20
II.V INSERCIÓN INTERNACIONAL.....	26
II.V.I MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN GRADUAL Y ACELERADO .....	27
II.V.II LAS EMPRESAS BORN GLOBAL .....	29
II.VI.I SÍNTESIS.....	31
II.VI.II PROPOSICIONES TEÓRICAS .....	33
CAPITULO III. METODOLOGIA Y FUENTE DE DATOS	
.....	34
CAPITULO IV. PRESENTACION DEL CASO .....	36
CAPITULO V. RESULTADO – .....	44
CAPITULO VI. CONCLUSIONES.....	50
BIBLIOGRAFIA.....	54
ANEXO I - GUIA DE ENTREVISTA.....	60
ANEXO II – DESGLOCE METODOLÓGICO	
.....	64
ANEXO III – MATRIZ DE DATOS .....	65

---



## CAPITULO I – INTRODUCCION

---

El nacimiento de empresas, ya sean estas industriales, agropecuarias, o de servicios representa un logro muy importante para la sociedad en su conjunto. La creación de este tipo de emprendimientos contribuyen al desarrollo de la sociedad y región en la que se sitúan y a todo el aparato económico con el que se vinculan, ya sea generando nuevos puestos de trabajo, o creando valor con lo que estas producen. El crecimiento y posterior permanencia de una empresa nueva en el mercado no es algo que se logre sin esfuerzos.

En el inicio de la etapa de post convertibilidad, se dio un fenómeno similar a lo que ya ocurriera en décadas pasadas lo que se conociera como “industrialización por sustitución de importaciones” (ISI). Es de destacar que estas similitudes se reflejan en la protección aplicada a productos de industria nacional y en contextos políticos totalmente distintos. A partir de esta situación con las trabas impuestas a las importaciones y el tipo de cambio favorable surge un contexto beneficioso para la creación de nuevas empresas de base tecnológica.

Si bien el desarrollo del sector industrial puede registrarse desde la salida de la etapa de la convertibilidad, no ha existido una política clara planteada para el desarrollo productivo (Azpiazu-Schorr, 2010). El período en que se registra un mayor crecimiento y recuperación es el que se da entre los años 2001-2007; si bien se dio un alza en los precios mayoristas industriales, este nivel está por debajo del incremento registrado en otros sectores, como pueden ser el conjunto de los precios productivos primarios, agropecuarios, ganaderos, del petróleo o el gas natural en su caso. Hay una recuperación del sector industrial argentino, pero esta mejoría es menos que proporcional a las que se registran en otros sectores productivos de la economía (Azpiazu-Schorr, 2010).

Las empresas industriales como unidad de análisis tienen como punto de partida diversas variables como pueden ser los factores que impulsan su surgimiento (Peres y Stumpo, 2002). Los emprendedores tecnológicos tratan de desarrollar sus ideas y llevarlas adelante, en muchos casos impulsados por esa virtud emprendedora que desean explotar. Si estos emprendedores, logran hacer una buena lectura de lo que les ofrece el mercado, pueden insertarse de la manera más deseable.

La necesidad o la oportunidad de convertirse en emprendedor, son aspectos que pueden influir en la creación de una empresa. Una vez, instalada la empresa, el mayor reto para los empresarios es permanecer en el tiempo, siendo una empresa rentable y económicamente viable.

Otro punto a tener en cuenta es el avance de la tecnología. Ya en una era desarrollada en el plano digital, no existen ciertas barreras, como por ejemplo el acceso a la información (Katrin, 1997). La falta de información que en un momento, era de alguna manera un costo que las empresas tenían que afrontar, hoy dejó de serlo y las distintas redes y medios de comunicación ayudan a las empresas a mejorar su desarrollo, insertarse en nuevos mercados y

hasta hacer análisis de otros mercados, que décadas atrás era impensado. En este contexto las empresas basadas en el conocimiento tienen muchas posibilidades de aprovechar los nuevos conceptos y diferenciarse de aquellas empresas donde los saberes tecnológicos no son su base fundamental.

Con el deseo de contribuir al conocimiento sobre la creación de empresas de base tecnológica, a lo largo de este trabajo, tomando algunos elementos teóricos trataremos de comprender los factores, que originan que una persona se desarrolle como emprendedor tecnológico, tratando de incluir los aspectos que influyen en su entorno para el desarrollo de la actividad. Por lo tanto, el objetivo de la tesis es tratar de comprender los factores que dan origen a los emprendedores tecnológicos y a la puesta en marcha de sus ideas empresariales.

De este abordaje conceptual se derivarán ciertas proposiciones, las cuales intentarán aportar evidencia empírica a partir del análisis de caso que se propone, en donde se analiza una empresa industrial argentina del rubro tecnológico, cuya creación se dio a más de una década de la era denominada como convertibilidad. Se van a destacar aspectos vinculados a su crecimiento, desarrollo e incorporación de nuevas ideas, y su inclusión en el plano internacional.

Por último y haciendo un breve repaso por el trabajo, el lineamiento del mismo es el siguiente; En la primera parte del trabajo se plantean la introducción, conjuntamente con el problema y las preguntas de investigación que van a guiar el desarrollo de la investigación. En el marco teórico se abordan las definiciones más importantes de la investigación relacionados a emprendedores, características, Emprendedores por oportunidad o por necesidad, emprendimientos gacela, redes y su tipología, y por último el plano internacional con los distintos modelos de internacionalización y las empresas Born Global. En el capítulo III se estipula lo referido a metodología y fuentes de datos, en el Capítulo IV la presentación del caso, en el capítulo V se plantea el análisis de Resultados, y por último en el capítulo VI las conclusiones. Luego en los anexos se podrán encontrar, la guía de entrevista, el desglose metodológico y la matriz de datos.

## **I.I OBJETIVO**

---

El objetivo del trabajo, es estudiar los factores que dan origen a los emprendedores tecnológicos.

## **I.II PROBLEMA**

---

La importancia de este tipo de emprendedores está vinculada a la generación de nuevas fuentes de trabajo, crecimiento y desarrollo con un impacto positivo en la economía. No obstante los emprendedores tecnológicos no surgen en una cantidad deseada (no son abundantes) ni de manera automática.

## **I.III PREGUNTA DE INVESTIGACION**

---

¿Cuáles son los factores que dan origen a los emprendedores tecnológicos?

## CAPITULO II. MARCO TEORICO

---

El marco teórico trata de abordar diversos enfoques relacionados al emprendedor, sus características, sus elementos psicológicos y sociológicos. Se van a abordar conceptos referidos a los Emprendedores por necesidad vs Emprendedores por oportunidad. También se va a desarrollar conceptualmente los Emprendimientos Gacela su origen y características. Otro concepto a abordar son las Redes, desde su definición y tipología. Por último se va a desarrollar la Inserción de la empresa en el plano internacional, los modelos de internacionalización y el concepto de empresas Born Global.

### II.I EMPRENDEDORES

---

#### CARACTERISTICAS

---

En Este apartado se van a describir las características de los emprendedores y en particular las referidas a los emprendedores tecnológicos.

La literatura presenta diferentes enfoques respecto a los emprendedores, sus características y los factores que influyen en la decisión de convertirse en un emprendedor. De la falta de una teoría general que abarque todos los puntos de vista, enfoques y que cuente con un consenso masivo (Alonso y Galve 2008), surgen los análisis parciales que se aplican a un mismo tema.

Una de las características de los emprendedores que aparece en la literatura es **la propensión al riesgo**. Esta se refiere a la persona o el individuo emprendedor, que cuenta con una predisposición a arriesgarse para el inicio de un nuevo emprendimiento o actividad (Caldas et al 2014; Green et al 1996, McClelland, 1961). Otra de las características es la **autoconfianza o confianza en sus propias capacidades**; se refiere a las personas que confían en sí mismos en controlar su destino (Deakins, 1996). Otra de los factores importantes vinculado al emprendedor es la **necesidad de logro**, esto se da, cuando la persona presenta deseos de triunfo y necesita ser reconocido (McClelland 1961).

Otro elemento es la **personalidad creativa e imaginativa**, que se refiere a la capacidad de poder imaginar algo, ya sea un producto o servicio que no existe (Koellinger et al 2007). Los emprendedores son personas **innovadoras, flexibles, dinámicas y orientadas al crecimiento**, buscan constantemente logros (Stevenson and Gumpert 1985). Un rasgo también importante es la **tolerancia a la ambigüedad y la perseverancia** (Green et al, 1996). En estudios realizados en España, se pone de manifiesto que una persona con miedo al fracaso su potencial de emprendedor es muy pequeño (Contín et al, 2005).

Proposición teórica N° 1: Elementos psicológicos como la propensión al riesgo, autoconfianza o la personalidad creativa son factores importantes para convertirse en un emprendedor tecnológico.

Para analizar a los emprendedores también se pueden incluir enfoques más estructurales como lo son los enfoques psicológicos o sociológicos. La literatura los diferencia de la siguiente manera; el enfoque psicológico parte de la premisa que el emprendedor tiene una motivación especial y una necesidad de logro personal y necesita ser reconocido. Por otro lado el enfoque sociológico plantea la conjugación de factores culturales, económicos, sociales y psicológicos que son adquiridos a lo largo de la vida del individuo y su desarrollo se da a partir de la vinculación del individuo con su entorno (Gibb & Richie, 1982). Agregando a este concepto y esta línea de pensamiento del enfoque sociológico, se postula que las características son adquiridas a lo largo de toda la vida del emprendedor y a través de su proceso de socialización el cual no tiene un período definido sino la misma vida, se llega a la conclusión que las ideas y las ambiciones que presenta el emprendedor se ponen de manifiesto en la etapa denominada como edad adulta (Graña, 2002).

Dentro de las características de los emprendedores, también se encuentra el **origen** de los mismos. La tendencia de convertirse en trabajadores por cuenta propia difiere entre los nativos y los inmigrantes (Verheul et al 2001). Siguiendo con este autor, se menciona que la inmigración implica tomar riesgos y este es también el caso de la iniciativa empresarial. Por lo tanto, los inmigrantes se considera que tienen una actitud adecuada para iniciar un negocio. (Verheul et al 2001).

También se puede agregar que tanto los contextos geográficos como culturales, pueden ser una problemática a la hora de querer generalizar características de un emprendedor, dado que las características distintivas de emprendedores, empresarios establecidos y emprendedores potenciales pueden variar significativamente dependiendo justamente de su origen cultural y socioeconómico; del mercado laboral de los países y regiones; y también de las políticas públicas aplicadas para fomentar la creación de nuevas empresas (Contín, 2005). Lo que se trata, es que, a partir de la información que brinda la literatura, y ceteris paribus las diferencias culturales, poder obtener una serie de parámetros acotados los cuales, sirvan y permitan caracterizar a un individuo como un entrepreneur o un emprendedor.



Proposición teórica N° 2: Los factores sociales son elementos necesarios para convertirse en un emprendedor tecnológico.

Otras de las características claves que en la actualidad se analizan respecto a los emprendedores es el capital humano, o sea la educación con la que cuentan (Shane et al, 2003). Continuando con las características de los emprendedores, otros tipos de investigaciones, relacionan el lado motivacional humano con la actitud de convertirse en un emprendedor. También incluyen la habilidad y la gran capacidad de creación e imaginación para iniciarse en una actividad empresarial. Se asume que el ser un emprendedor no es solo el resultado de una acción o una decisión humana, sino también que es fruto de un conjunto de otras características que no dependen del mismo individuo, como lo son, el estatus económico, o la disponibilidad de capital para llevar a cabo un emprendimiento. (Shane et al, 2003). Otros autores resaltan que los emprendedores tienen la capacidad de enfocar su mente de cierta manera que logran aislarse de los problemas, tratando desde una oportunidad, materializar esta oportunidad en algo nuevo o novedoso, a esto algunos autores lo denominan capacidad creativa o dinamismo creativo (Rodriguez, 2011).

Proposición teórica N° 3: Los emprendedores tecnológicos son personas de gran habilidad, con gran capacidad de innovación y muy creativas.

## II.II EMPRENDEDORES POR NECESIDAD vs EMPRENDEDORES POR OPORTUNIDAD

---

Al analizar las motivaciones que tiene una persona para convertirse en emprendedor, se ponen de manifiesto, además de las características propias de las personas que realizan esta actividad, aquellos factores que es lo que los mueve o lleva a convertirse en emprendedores y surge la dicotomía que se plantea a continuación: la motivación es la necesidad lo que lleva a una persona a convertirse a emprendedor o se llega a ser emprendedor porque existe una oportunidad que no se puede dejar de aprovechar y entonces un individuo se convierte en emprendedor. Si bien los emprendedores con su actividad contribuyen a la economía, generando valor con sus emprendimientos y generando nuevos puestos de trabajo, algunas veces se vuelcan a esta actividad por no tener más alternativa y si no existe una demanda por parte del mercado laboral que los inserte en este, muchas veces no tienen otra alternativa y se generan al autoempleo (GEM 2013).

En el análisis cualitativo la situación laboral, puede agregarse como la presencia de un proceso disparador; como se mencionó anteriormente, la persistente situación de desempleo origina la necesidad de emprender para poder salir de esta situación (Tervo 2006, Shane et al, 2003). Entonces el desempleo también puede considerarse como un factor de empuje (según la teoría de la marginación) hacia una actividad empresarial (Verheul et al 2001).

Entonces en este sentido se puede denominar a un emprendedor por necesidad a aquel que no tiene una mejor alternativa en el mercado laboral y entonces su mejor alternativa es convertirse en emprendedor a través del autoempleo (GEM2013).

Por otra lado, se da, no una necesidad, sino una lectura de lo que ofrece el mercado, entonces un individuo percibe que el mercado no está cumpliendo con las necesidades que se demandan y es ahí que una persona se convierte en emprendedor, es tratando de aprovechar una oportunidad de negocio no aprovechada por las empresas existentes o aprovechada de forma parcial o incompleta (GEM 2013). Se trata de hacer uso al máximo tanto de las herramientas materiales como las capacidades instaladas que se disponen, y se trata de desarrollar un producto que satisfaga las necesidades insatisfechas de acuerdo a las señales que brinda el mercado (Shane et al 2007). Los emprendedores por oportunidad se destacan porque tienen la capacidad de pensar y tratar de realizar un producto que antes nadie había realizado. (Shane et al 2007).

Los competidores que ofrece el mercado o las regulaciones gubernamentales son herramientas que el emprendedor tiene en cuenta a la hora de iniciar un emprendimiento (Shane et al 2007)

La coyuntura económica de un país también contribuye a que se den mayores casos de emprendedores por necesidad. También se da el caso contrario en una economía en proceso de expansión y crecimiento. Siguiendo los ciclos económicos de una economía, luego de una fase de recesión, comienza la de crecimiento, es ahí que se da lugar al surgimiento de los

emprendedores, tratando de aprovechar las oportunidades de negocio que no abastece el mercado. (GEM 2013).

Las nuevas oportunidades económicas, que el empresario trata de aprovechar, se puedan derivar de la existencia de nuevas necesidades sociales, de la ampliación de los mercados existentes o de la adaptación de cambios tecnológicos (Brunet, Alarcon 2004).

Los países muchas veces se generan sus propias oportunidades creando ambientes adecuados para la innovación tecnológica, y la inversión (Senor & Singer 2012). Continuando con estos autores el claro ejemplo de esto es Israel, que de ser un país geográficamente pequeño y con escasez de oportunidades científicas y laborales, a través de pautas y políticas pensadas y planeadas para la inversión tecnológica pasó a ser una de las grandes potencias mundiales, con crecimientos exponenciales de su economía basada puntualmente en la generación de empresas denominadas start up<sup>1</sup>.

Se asume que el ser un emprendedor no es solo el resultado de una acción o una decisión humana, sino también que es fruto de un conjunto de otras características que no dependen del mismo individuo, como lo son, el estatus económico, o la disponibilidad de capital para llevar a cabo un emprendimiento. Otros factores no menos importantes y que también juegan un papel importante son los competidores o posibles competidores de un mercado y las regulaciones gubernamentales. (Shane et al, 2003).

Continuando con el análisis de los emprendedores por necesidad u oportunidad, en el caso de Argentina, se hace un repaso a las últimas décadas para destacar el accionar de los emprendedores (oportunidad).

Después del período de paridad cambiaria, del cual se salió con el país inmerso en una crisis reflejada en los planos más importantes de una economía como lo son; el social, fiscal, financiero, productivo y con una presión extra que significaba afrontar vencimientos con acreedores internacionales, en el período comprendido entre los años 2001- 2007 comienzan a registrarse crecimientos en los precios industriales, pero siempre por debajo del incremento que se registraron en otros sectores como lo son los productos primarios, ganaderos, hidrocarburos o el gas natural en su caso (Azpiazu-Schorr, 2010).

Haciendo un paralelismo con años anteriores, en el período 2001-2007 la industria llega a entrar en su fase de crecimiento merced a políticas sustentadas en el dólar alto y la competitividad que se daba a partir de ello, en el plano internacional, esto se puede tomar como una oportunidad para el sector industrial, para su recuperación y posterior crecimiento, apoyado en el contexto económico favorable (Azpiazu-Schorr, 2010).

En esta etapa de 2001-2007 los ámbitos fabriles son los que traccionaron y aportaron su mayor peso que se ve reflejado en el crecimiento de PBI industrial; Otro factor importante que se vislumbró en la era post convertibilidad fue la utilización de la capacidad ociosa que

---

<sup>1</sup> Empresa de reciente creación y con grandes posibilidades de crecimiento. Las start-ups son compañías fundadas con un claro espíritu emprendedor y suelen estar asociadas a la innovación y al desarrollo de nuevas tecnologías. Israel es el país con mayor concentración de start-ups del mundo.

presentaba el sector industrial, aquí se daba una oportunidad para reactivar este sector tan afectado económicamente. (Azpiazu-Schorr, 2010).

Entonces, a partir de la oportunidad que ofrecía el contexto internacional, la mejor utilización de la capacidad productiva, acompañado siempre con un tipo de cambio competitivo de la moneda, fue que la industria, comenzó a mejorar su rendimiento, el cual se reflejaba en los aportes que brindaba a la economía este sector industrial en recuperación. En los años posteriores al 2002 se da una reactivación de la demanda de productos a nivel local (demanda interna) y un incremento en las exportaciones, producto de una situación internacional óptima que favorecía la exportación de productos fabricados en nuestro país. (Azpiazu-Schorr, 2010).

Proposición teórica N° 4: El emprendedor tecnológico tiene la capacidad para leer e interpretar la situación de los mercados a nivel local e internacional, para poder a partir de esta lectura, insertarse y desarrollarse.
--

## II.III EMPRENDIMIENTOS GACELA

---

En el estudio de la dinámica Industrial y los aportes que las empresas hacen a la economía, ha ganado gran importancia aquellas empresas que se consideran dinámicas o de rápido crecimiento que concentran gran parte de la demanda de mano de obra y generan nuevos puestos de trabajo (Kantis, Federico 2014).

Estas empresas reconocidas entre otras cosas por su rápido crecimiento, no solo son vistas con buenos ojos por los sectores políticos (debido a la demanda de mano de obra y los nuevos puestos de trabajo que originan), sino que también están en el foco de entidades financieras ya que son posibles o potenciales clientes de financiamiento (crédito); el apartado académico también enfoca su análisis en este tipo de empresas, porque despierta interés su origen y su rápido crecimiento e inserción en los mercados (Kantis, Federico 2014).

Estas empresas denominadas dinámicas o gacela son catalogadas como nuevas en Argentina, ya que su origen se da después de la salida de la convertibilidad (Kantis, Federico 2014, Prodem 2014).

La característica principal y particular de las empresas “gacela” es su rápido crecimiento (Cappelleras Segura, Kantis 2009). Varios países han implantado en los últimos años diferentes acciones para fomentar la creación de empresas con potencial de crecimiento.

Las principales variables que se consideran al momento de analizar el rápido crecimiento de una empresa son las **ventas**; esta variable es importante para el empresario dado que de ahí se desprenden sus ingresos por ventas y **el empleo** generado, a quien más le importa esta variable es al gobierno ya que tiene un efecto de contribución de la empresa a la economía. (Davidsson et al, 2005).

En Argentina se debe tener en cuenta la volatilidad económica que se presentó en la última década, que luego de registrar una capacidad ociosa muy importante, a partir de la salida de la convertibilidad y el mejor uso de la capacidad instalada, se pudieron lograr tasas de crecimiento cercanas al 9% y una recuperación del sector industrial muy importante (Castillo et al, 2006).

Entre los nuevos emprendimientos, están tipificados en dos grandes grupos; por un lado están los emprendedores nacientes que comienzan con una nueva firma y nunca han manejado una de ellas y por otro como están las empresas denominadas bebé en donde los gerentes son los mismos dueños y estas empresas tienen una vida inferior a los 42 meses de existencia (Autio, 2005).

Es importante mencionar que algunas firmas tienen o pasan por un gran período de formación y gestación y muy pocas logran consolidarse como tales. Las expectativas de crecimiento de estas nuevas empresas muchas veces se trata de tabularlas de acuerdo a sus expectativas de contratación de personal en un período corto, el cual puede ser de unos cinco años

aproximadamente. A partir de estas expectativas es que a la empresa se la considera en los análisis con unas altas expectativas de crecimiento o moderadas. Lo importante y lo que se destaca que estas empresas son una fuente creadora de nuevos trabajos. El factor importante de las nuevas empresas como creadora de empleo se refleja en que se generan puestos de trabajos nuevos y no se dan tanto una migración de la mano de obra (Autio, 2005).

Un aspecto muy importante si se quiere llevar a cabo una política expansionista que este a favor y busque la creación de nuevas empresas, tratando de dar lugar a la creación de nuevas fuentes de trabajo recae en la necesidad de contar con una base de datos sólida y confiable. A partir de este tipo de datos precisos, se puedan sacar conclusiones de distinta índole, como por ejemplo si las políticas adoptadas son las óptimas, si por aplicar esta política no se está descuidando o dejando de lado otra sector de la economía, si el modo de aplicación de la política es la ideal para el contexto en el cual se está trabajando y también si por ejemplo se está dando una creación real de empleo y no una migración del mismo (GEM 2005).

Respecto a las características de las empresas de rápido crecimiento, por un lado la literatura plantea la existencia de factores microeconómicos que trabajan de forma positiva, aquí entra el perfil de las nuevas empresas y lo referido a la estructura industrial pre-existente (Storey 1994).

Por otro lado teorías apuntan a que las características de este tipo de empresas (de rápido crecimiento) están muy vinculadas con el perfil del mismo empresario que introduce innovaciones ya sean estas de productos o procesos con un alto potencial de crecimiento, ya que están orientados a grandes mercados y no a mercados locales (Moreno y casillas, 2000).

Por último se arriba al escenario geográfico de las nuevas empresas de rápido crecimiento. De acuerdo a diversos estudios realizados, se puede inducir que estas empresas su pueden localizar en cualquier región de un país, pero la mayor presencia de este tipo de empresas se registra en las cercanías de las ciudades capitales o entorno a las grandes áreas metropolitanas (Schreyer, 2000).

Proposición teórica N°5: Los emprendedores tecnológicos tienen, capacidad de creación, y forman parte de los empresarios formadores de empresas gacela
--

## **II.IV REDES**

---

Las redes conceptualmente, pueden verse como juegos de suma positiva donde sus miembros, pueden perder, pero al mismo tiempo ganan más que proporcionalmente en información, innovación y conocimiento (De Bresson y Amesse, 1991). Entonces la creación de las redes se debe en gran medida a intereses estratégicos, incorporación de conocimientos mediante sinergias y la complementariedad tecnológica (Freedman 1991).

### **II.IV.I FUNCIONES Y TIPOS DE REDES**

---

Siguiendo a Koschatzky (2002), las redes cumplen distintas funciones para las empresas, como ser:

- Fijan normas estándares y reglas
- Reducen los costos de búsqueda y desarrollo
- Estimulan el aprendizaje, apoyan el aprendizaje cooperativo y generan efectos de aprendizaje colectivo en tecnologías
- Reducen los riesgos de innovación

En líneas generales las redes suelen aportar externalidades positivas a sus participantes derivadas por ejemplo, de las normas estándares y reglas que se fijan en las redes, pero no siempre es así, dado que, para que se den externalidades positivas, depende en gran medida de la capacidad de absorción que tengan las empresas que cooperan (Koschatzky 2002).

También existen riesgos asociados a las medianas y pequeñas empresas que participan de una red. Si bien este tipo de empresas suelen dar lugar a tipologías de redes con igualdad de derechos, que buscan como resultado un beneficio de todas las empresas de igual dimensión, existe el riesgo en mayor medida en empresas chicas o pequeñas que se de una fuga de

conocimiento y de competencia tecnológica (Rothwell, 1991). Siguiendo a este autor, esto último puede suceder cuando en proyectos conjuntos, falta la capacidad o experiencia para pre establecer y garantizar los derechos de propiedad intelectual que se aplica a las investigaciones como ser en la búsqueda de innovación o nueva tecnología.

Las empresas de tipo racional, deben por un lado tratar de proteger su poder de negociación en la red para poder obtener una gran parte del valor agregado generado por ésta en temas relacionado al aprendizaje, innovación y conocimiento; y por otro lado a partir de su comportamiento de cooperación, tratar de minimizar las situaciones de conflicto que puedan poner en riesgo la colaboración (Koschatzky 2002). Para concluir, este autor destaca que el mayor provecho de una relación situada en la red, lo lograrán aquellas empresas que puedan crear las condiciones para la adquisición e incorporación de conocimiento externo y se puedan adaptar a las características de las redes de innovación.

En lo referido a la tipificación de las redes, la literatura hoy trata a la red, como una nueva forma de estructura organizacional (Taftie 1997). Existen diferentes tipos de redes, como por ejemplo la Red de Innovación. Este tipo de red hace referencia a los vínculos y relaciones entre la investigación científica, los procesos productivos, la comercialización y hasta la difusión de los procesos innovativos (Rosegger, 1987). También existe el enfoque que vincula a este tipo de redes con los vínculos que se da entre las pequeñas y medianas empresas con el medio en el cual existen y conviven, desembocando en procesos innovativos (Shaw y Conway, 2000).

Se pueden nombrar algunas características de las redes de innovación como ser:

- a) relativamente baja dependencia de los socios frente a la red (Fritsch 2001)
- b) confianza entre los socios y ausencia de comportamientos oportunistas
- c) reciprocidad de las redes D) acceso a economías de escala (Koschatzky 2002).

Las redes de innovación son cada vez más promovidas por los aparatos gubernamentales como política de desarrollo público, y como herramientas para elevar la competitividad. Con el nivel de tecnología existente, aplicado también a las comunicaciones, las redes no pueden estar fragmentadas ni limitadas a las fronteras físicas o espaciales, debiendo atravesar esta barrera para favorecer el acceso a todo tipo de innovación (Escalante, 2006).

Otro enfoque de la teoría, afirma que si bien las redes de innovación son vínculos que aportan al conocimiento científico y empresarial, este tipo de redes no son vínculos de tipo perdurable en el tiempo, sino mas bien se dan en relaciones denominadas, sueltas o informales, de fácil descomposición y re-combinación que llegado el caso del éxito pueden llegar a durar décadas, de lo contrario, tienen una durabilidad escasa y variable (Koschatzky, 2002).

Por otro lado, dentro del universo de vínculos y conexiones, también están las redes sociales. Definiéndola, una red social es una estructura social que se puede representar a través del vínculo de uno o varios nodos, en la cual los nodos hacen referencia a individuos u otras redes, llamados actores y las relaciones entre ellos. Las relaciones y vínculos pueden ser de



distinto tipo, pero están principalmente destinadas a la realización de operaciones de intercambio (Herrera, 2008).

Dentro de estas redes sociales, la literatura menciona a las redes personales, estas redes tienen un efecto indirecto sobre el crecimiento de las nuevas empresas a través de su influencia sobre las denominadas Orientaciones Emprendedoras (Ripolles, Blesa, 2006). La Orientación Emprendedora es la interacción de tres características de la actitud directiva que tiene un entrepreneur, como ser: la innovación, la predisposición a la toma de riesgos elevados pero siendo este nivel de riesgo controlado y la proactividad (Miller 1983).

Ya en el campo tecnológico y emprendedor, puntualmente se denomina red social de emprendimiento cuando el tipo de intercambio realizado entre los actores favorecen la creación de nuevas empresas y el desarrollo de la actividad del entrepreneur (Herrera, 2008).

Aplicada las redes, para el inicio de una actividad, Cotín argumenta que en la medida que un posible emprendedor tenga una red de contactos previos al inicio de la actividad, esta va a actuar de forma positiva para el inicio de la misma (Contín et al, 2005).

Se pueden analizar a las redes desde un enfoque estructural y estudiar como los empresarios utilizan sus contactos, vínculos y redes sociales para obtener asesoramiento y recursos para poner en funcionamiento un negocio (Arent, 2003). Estos contactos son fundamentales al momento cero de un emprendimiento, dado que las primeras proyecciones van a permitir establecer los primeros vínculos del emprendimiento, ya sea con proveedores, clientes, etc (Arent, 2003).

Proposición teórica N°6: los emprendedores tecnológicos, parten de una red de contactos que son fundamentales desde el inicio de su actividad.

Proposición teórica N°7: los emprendedores tecnológicos a través de la red que los nuclea logran tener contactos con nuevos clientes, proveedores, etc

Las redes no solo son importantes para el desarrollo y éxito empresarial, sino que también tienen un aporte muy destacado en una perspectiva multidisciplinaria para la creación y difusión de nuevo conocimiento (Hayter, 2013). La participación en congresos y conferencias del rubro permiten a los emprendedores incorporar nuevos conocimientos y desarrollar nuevas tecnologías.

Por su parte Filippi y Torre (2003) diferencian a las redes empresariales y las socio institucionales, remarcando que en las empresariales se da un reagrupamiento de tipo espontaneo de empresas en función a una serie de proyectos en común, mientras que las

socio institucionales, generalmente son desarrolladas por organismos públicos y privados para dar apoyo a actuaciones empresariales.

En cuanto a las redes empresariales también se puede agregar que dados sus objetivos y necesidad sus horizontes de planificación se basan en un horizonte de mediano o largo plazo, ya que su co-acción conjunta así lo requiere; de esta forma se diferencian de las coaliciones transitorias, ya que estas están creadas principalmente para objetivos de corto plazo (Dini, 2010).

Dentro de las funciones más destacadas de las redes (Bianchi y Bellini 1991) que se pueden mencionar son: reducen o ayudan a reducir los costos de desarrollo, reducen riesgos de innovación, apoyan el aprendizaje cooperativo, fijan normas estándares y reglas a seguir.

Proposición teórica N°8: los emprendedores tecnológicos utilizan sus redes de contactos para incorporar conocimiento.

Schnitt CNC, que en nuestro caso es la empresa en la cual se basa el análisis, está inscripta en la Asociación Argentina de Fabricantes de Máquinas-Herramienta, Accesorios y afines (AAFMHA) y a partir de la una convocatoria a las distintas empresas de la cámara que los nuclea es que surge la idea de participar de la exposición que hace EMAQH (es la plataforma de exposición y servicios del sector productivo de la máquina herramienta) en tecnópolis en el año 2013.

A continuación se muestran imágenes de la participación de la empresa analizada Schnitt en distintos congresos y exposiciones de índole nacional e internacional del rubro industrial tecnológico.

Imagen 1. Schnitt Stand Feimafe<sup>2</sup> Sao Paulo, Brasil - Año 2013



Imagen 2. Schnitt - Expo Industrial - Marcos Juárez - Córdoba argentina – Año 2014



<sup>2</sup> Feria Internacional de Máquinas Herramientas, Brasil

Imagen 3. Schnitt. Stand Mercopar<sup>3</sup>. Expo Industrial – Rio Grande do Sul, Brasil - Año 2015



Imagen 4. Schnitt. Stand Mercopar. Expo Industrial – Rio Grande do Sul, Brasil - Año 2015



<sup>3</sup> Feria de subcontratación e Innovación Industrial. Brasil

## II.V INSERCIÓN INTERNACIONAL

---

A continuación se presenta y desarrolla el concepto de internacionalización. Entonces, se define *“la Internacionalización de la Empresa como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo”* (Villarreal Larrinaga 2005, p63).

En las denominadas empresas internacionales, el tiempo es una variable si se quiere crítica, donde la variación en el cambio tecnológico es muy grande y amplio, y los cambios y alteraciones en lo relacionado a lo competitivo es de difícil determinación y cuantificación. Entonces el éxito de la empresa estará determinado por su capacidad de adaptación de sus capacidades tanto internas como externas a los cambios que se produzcan en torno a los negocios y los mercados que quieren abordar. Se afirma que la capacidad que tenga la empresa para crear valor a sus clientes en este tipo de mercado dinámico, es lo que va a determinar los resultados internacionales (Rodriguez Serrano at all, 2008).

En la expansión de las empresas al pasar sus propias fronteras, éstas buscan mercados con cierta afinidad psicológica, traducido esto, en tener cercanía geográfica, similitudes en el idioma, cultura, forma de hacer los negocios y la posibilidad de adquirir información de estos mercados para enfrentar mejor los obstáculos en el proceso de internacionalización (Johanson y Vhalne (1977).

## II.V.I MODELOS DE INTERNACIONALIZACION GRADUAL Y ACELERADO

---

Dentro de los procesos de internacionalización se encuentra el denominado proceso Upsala. El concepto fundamental que subyace este modelo es que la internacionalización es un desarrollo evolutivo, en donde las pequeñas y medianas empresas se tornan internacionales a medida que el tiempo transcurre y el paulatino incremento en el conocimiento y la experiencia, permiten entre otras cosas disminuir los riesgos asociados a la internacionalización (Poblete y Amorós, 2013).

El proceso Uppsala entiende que el proceso de internacionalización se da como una etapa misma de la vida de las empresas que tienen en su horizonte ingresar a mercados internacionales. Para este modelo el proceso de internacionalización se da de un modo gradual o por etapas (Johanson y Wiedersheim, 1975). Siguiendo con estos autores, esta teoría parte del concepto y la idea de que las empresas solo trabajan y atienden el mercado donde se encuentran para luego comenzar el proceso de exportación de forma irregular. El siguiente paso es incorporar agentes como vía principal para exportar. El último paso que concibe esta teoría hace referencia a que, cuando ya se ha obtenido suficiente experiencia y conocimiento, se establecen filiales comerciales y el proceso gradual finaliza con el establecimiento o la radicación de una planta productiva.

Con relación al modelo de internacionalización denominado acelerado, este tipo de internacionalización, apunta a que las empresas salen del paradigma de los procesos graduales impulsadas entre otros factores, por la globalización que se pone de manifiesto en los mercados, el aumento de la competencia, las alianzas estratégicas y los avances y desarrollos de los sistemas de información (Poblete y Amorós, 2013).

La teoría de las International New Ventures, se basa en que las pymes en su etapa de internacionalización, no necesariamente siguen un proceso gradual, sino que enfocado en las características que posee el fundador, como por ejemplo, las redes de contactos, alianzas y conocimientos previos, las empresas inician una internacionalización casi inmediata, concentrando una gran cantidad de recursos y esfuerzos (Oviatt y Mc-Dougall, 2005).

La característica principal de este modelo, es que las empresas se caracterizan por desarrollar ventajas comparativas a través del aprovechamiento al máximo de sus recursos disponibles para realizar exportaciones a una serie de países. Este tipo de empresas buscan crecer y desarrollarse a partir de las ventas en los mercados internacionales, enfocando su atención puntualmente en nichos de mercado (Oviatt y McDougall, 1994).

De acuerdo a la teoría analizada, se puede realizar el siguiente cuadro resumen:

Tabla 1. Procesos de Internacionalización

<b>Proceso de Internacionalización</b>	<b>Conceptos Básicos</b>
Proceso Gradual – Uppsala	Es una etapa misma de la vida de las empresas que tienen en su horizonte ingresar a mercados internacionales. Las empresas solo trabajan y atienden el mercado donde se encuentran para luego comenzar el proceso de exportación de forma irregular. Incorporar agentes - Establecimientos de filiales comerciales y el proceso gradual finaliza con el establecimiento o la radicación de una planta productiva (Johanson y Wiedershein, 1975).
Modelo de internacionalización acelerado	El enfoque se basa en que las empresas salen del paradigma de los procesos graduales. Factor fundamental, la globalización en los mercados, el aumento de la competencia, las alianzas estratégicas y los avances y desarrollos de los sistemas de información (Poblete y Amorós, 2013). Para esta corriente, las pymes en su etapa de internacionalización, basadas en las características que posee el fundador, inician una internacionalización casi inmediata, concentrando una gran cantidad de recursos y esfuerzos (Oviatt y Mc-Dougall, 2005). La característica principal del modelo, las empresas se caracterizan por desarrollar ventajas comparativas a través del aprovechamiento al máximo de sus recursos disponibles para realizar exportaciones. Este tipo de empresas buscan crecer y desarrollarse a partir de las ventas en los mercados internacionales. Especial atención a nichos de mercado (Oviatt y McDougall, 1994)

Fuente Elaboración Propia

## II.V.II LAS EMPRESAS BORN GLOBAL

---

El concepto de Born Global surge en la década de los 90' y hacía referencia a las empresas nuevas que desde su inicio exportaban sus productos a otros mercados, reduciendo o pasando por alto todos los procesos de internacionalización (Prodem 2010, Burgos Campero, 2013).

Según Brenes y León (2008), *“Las empresas born global son un grupo de pequeñas y medianas empresas emprendedoras que presentan un proceso de internacionalización acelerado, es decir, inician sus actividades comerciales en el mercado mundial justo apenas nacen o en un periodo muy cercano a su nacimiento. Estas empresas ingresan a los nuevos mercados obviando o pasando por alto algunas de las etapas del proceso tradicional de internacionalización, gradual o por etapas”*.

Si bien las empresas born global a primera instancia suelen disponer de recursos humanos y financieros acotados respecto de las grandes empresas transnacionales, son empresas jóvenes que la variable exportación la toman como una venta más de su producción y perciben a los mercados de otros países como propios, ya que desde sus inicios se dan las ventas tanto a mercados locales como a mercados internacionales. Este tipo de empresas no acotan su ámbito de actuación, producción y venta al mercado del país que pertenecen, sino ven en otros mercados la proyección de sus negocios (Rialp A., Rialp J. & Knight G.A., 2010).

En la actualidad y a más de 20 años del origen de este enfoque se han incluido otras dimensiones al análisis del concepto; se incluyen aspectos como variedad y distancia geográfica de los destinos de sus productos y las distintas maneras que estas empresas entran en nuevos mercados (Prodem 2010).

Tabla 2. Factores que inciden en el surgimiento de las Empresas Born Global

Ámbito	Cambios
Tecnológico	Incremento en velocidad, calidad y eficiencia de comunicaciones y transporte internacional. Desarrollo en Tecnologías de Información Nuevas y flexibles tecnologías de producción
Mercado	Incremento en la homogenización de mercados en países distantes Incremento de la importancia de nichos de mercado
Cultural	Incremento en el número de ejecutivos y emprendedores con experiencia previa en negocios internacionales Incremento de la movilidad del capital humano Incremento en el número de estudiantes con experiencia internacional
Político	Reducción de Barreras arancelarias
Financiero	Aumento de factibilidad de oportunidades financieras internacionales

Fuente: Räsänen (2003)



Históricamente los mercados con mayor poder económico estaban integrados por economías desarrolladas como pueden ser los casos de Estados Unidos, Europa, Japón y en estos últimos años, China; Actualmente cada vez más empresas enfocan sus ventas apuntando a mercados de economías menos desarrolladas o las denominadas emergentes como lo son India, Brasil, Rusia (Rialp A., Rialp J. & Knight G.A., 2010). Continuando con estos autores, destacan que las pymes con gran inserción internacional con base en Europa tienden a desarrollarse en esos mismos mercados, pero los casos de empresas con base en América o Latinoamérica, apuntan mayormente a países como Brasil y tienen más predisposición a tratar de insertarse en otros mercados geográficamente más lejanos.

Para el caso de Argentina las Manufacturas de origen industrial (MOI), puntualmente las empresas destinadas a la producción de máquinas y aparatos y material eléctrico, viene registrando un pequeño incremento en valores interanuales, cercanos al 10%, bastante menor a los registrados en los años 2008, en donde los incrementos interanuales estaban por arriba del 20% (Fundación Exportar 2014). Siguiendo con los informes de la fundación, se destaca que para los años 2007/2008 los principales destinos de las exportaciones de las empresas argentinas con base tecnológica se daban hacia países del Mercosur.

Este desarrollo que se da de las empresas en los mercados internacionales, plantea también dos enfoques igualmente válidos a la hora de analizar las incursiones en otros mercados; la literatura menciona por un lado a las empresas born global y por otro lado al gradualismo como diferentes mecanismos de inserción internacional (Rialp A., Rialp J. & Knight G.A., 2010). Siguiendo con estos autores, se destaca que si bien son dos patrones diferentes y bien distintivos, las actitudes de estas empresas en su accionar hacia los mercados internacionales, diferentes estudios mencionan que los miembros de las empresas born global son más emprendedores que los miembros de las empresas que integran el grupo de las exportaciones de forma más gradual.

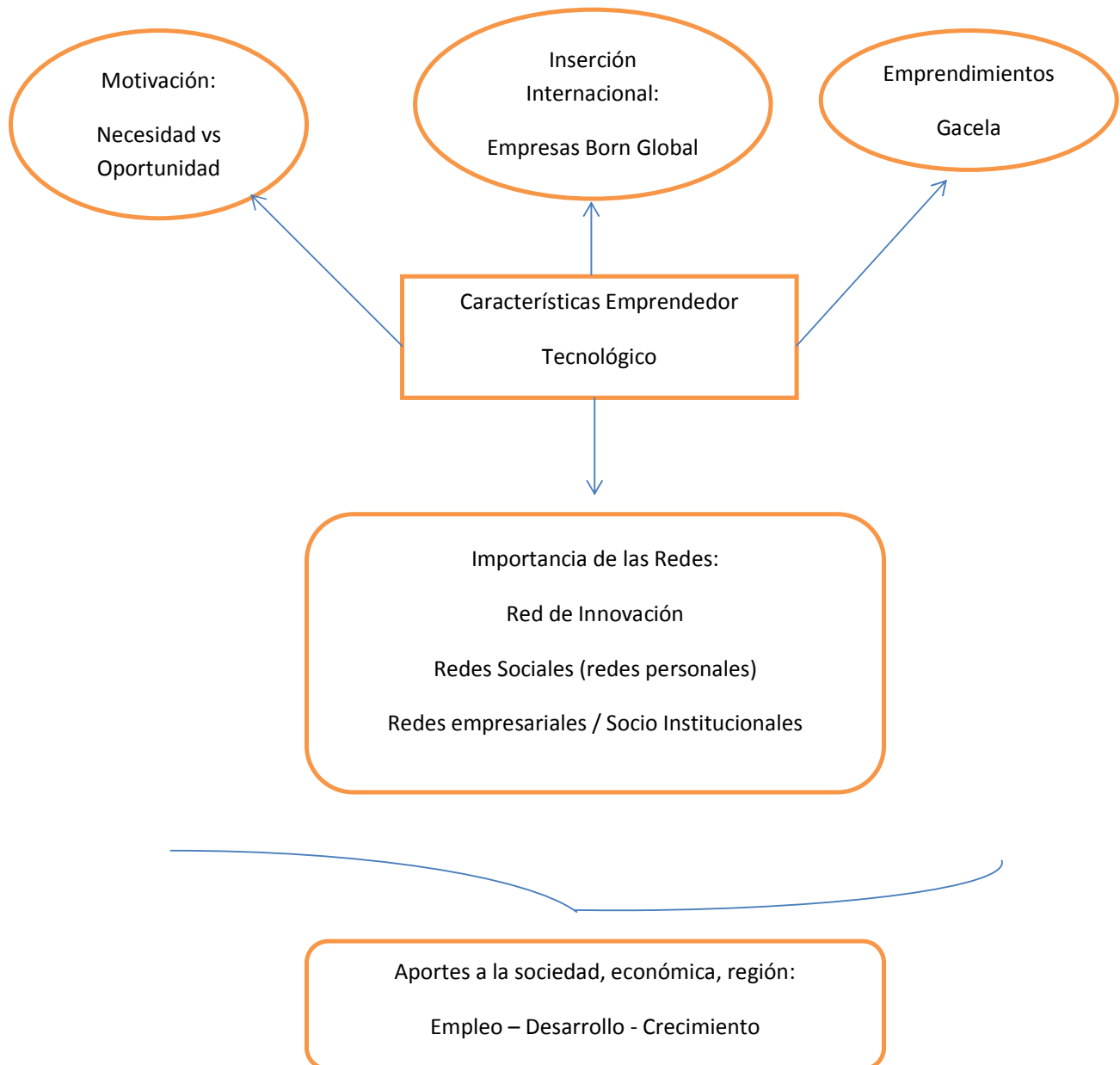
Proposición teórica N°9: Las empresas de base tecnológica tienen mayor tendencia a insertarse en mercados internacionales.
--

## II.VI.I SINTESIS

---

El objetivo del trabajo es estudiar los factores que dan origen a los emprendedores de base tecnológica. Se los denomina emprendedores tecnológicos ya que su actividad principal está dedicada a la producción de maquinarias industriales de corte y grabado en diferentes tipo de superficies y aplicando tecnología en toda la etapa de la producción.

Cuadro 1. CUADRO ILUSTRATIVO ASPECTOS TEORICOS RELEVANTES.



Dadas las características del emprendedor es que se lo puede tipificar como emprendedor tecnológico o no. Si bien existen una serie de características que son comunes a todos los emprendedores como pueden ser la tendencia a tomar riesgos en sus decisiones, su gran necesidad de generar algo nuevo, confianza en sus propias capacidades, estar siempre orientados al crecimiento, los emprendedores tecnológicos cuentan con un plus extra que hace referencia a su saber tecnológico y la aplicación de estos conocimientos a su actividad. Esto también puede estar ligeramente relacionado que muchos contactos derivados de su actividad (tecnológica) los vincula y los pone en contacto con una amplia red de nuevos emprendedores que fomentan su crecimiento como tal. Este tipo de emprendedores cuya inserción en el mercado puede darse por una necesidad coyuntural o por una correcta lectura de lo que ofrece el mercado en el ámbito tecnológico, son generadores de empresas cuyos crecimientos se dan de forma rápida y dinámica. Son fuentes generadores de empleo y de desarrollo tecnológico que contribuyen al crecimiento del país, región donde se establezcan. Dado las característica de los emprendimientos que llevan adelante es muy probable que logren desarrollar su actividad en otros mercados ajenos al país de origen, pudiéndose expandir en un lapso de tiempo considerado corto para la media de las empresas.

Como se mencionó anteriormente es muy importante el aporte de estos emprendimientos tanto para la economía de una región, como para el ámbito tecnológico, ya que siempre tratan de producir a través de la innovación productos nuevos con un alto grado tecnología incorporada.

## II.VI.II PROPOSICIONES TEORICAS

---

A continuación se detallan las proposiciones teóricas que surgen de la revisión bibliográfica:

- 1) Elementos psicológicos como la propensión al riesgo, autoconfianza o la personalidad creativa son factores importantes para convertirse en un emprendedor tecnológico.
- 2) Los factores sociales son elementos necesarios para convertirse en un emprendedor tecnológico.
- 3) Los emprendedores tecnológicos son personas de gran habilidad, con gran capacidad de innovación y muy creativas
- 4) El emprendedor tecnológico tiene la capacidad para leer e interpretar la situación de los mercados a nivel local e internacional, para poder a partir de esta lectura, insertarse y desarrollarse.
- 5) Los emprendedores tecnológicos tienen, capacidad de creación, y forman parte de los empresarios formadores de empresas gacela.
- 6) Los emprendedores tecnológicos, parten de una red de contactos que son fundamentales desde el inicio de su actividad.
- 7) Los emprendedores tecnológicos a través de la red que los nuclea logran tener contactos con nuevos clientes, proveedores, etc
- 8) Los emprendedores tecnológicos utilizan sus redes de contactos para incorporar conocimiento.
- 9) Las empresas de base tecnológica tienen mayor tendencia a insertarse en mercados internacionales.

### **CAPITULO III. METODOLOGIA Y FUENTE DE DATOS**

---

El presente trabajo fue realizado mediante una estrategia cualitativa de investigación, tratando de comprender los conceptos brindados por la bibliografía existente relacionando conceptos y aportes realizados con el tema investigado. Si bien esta metodología tiene como último fin la creación y generación de teoría, el propósito del trabajo es contribuir al tema con información a partir de un análisis de caso real y contrastándolo con la teoría vigente.

El presente es un caso de estudio de una Pyme del ramo metalmecánico argentino, pudiéndose esta empresa catalogar como “joven” debido a que su origen data de no más de 5 años a la fecha. Esta pyme es participante de la industria tecnológica argentina y registró un gran crecimiento e inserción internacional desde su creación a partir de su producción innovadora en el campo industrial. En su crecimiento y expansión, logró instalarse (además del mercado argentino), en los mercados brasileño, uruguayo y boliviano; teniendo como objetivo a corto plazo los mercados de Chile y en menor medida Paraguay.

Dado que es un estudio de caso, ha resultado significativo y se utiliza como técnica válida para la recolección de datos la entrevista en profundidad abarcando los temas propuestos anteriormente. Las entrevistas se realizaron a los creadores y propietarios de la empresa, (Federico y Esteban) y a un empleado de la misma que acompañó el proceso de creación desde su origen (Martín). Para el proceso de análisis cualitativo de datos se utilizó el software Atlas ti.

Como se mencionó, la idea y objetivo del presente trabajo es, a partir de la información obtenida, tratar de aportar y generar nueva teoría para poder contar con un mayor marco conceptual en los temas referidos.

Se tuvo en cuenta para realizar la guía de entrevistas, las dimensiones e indicadores que surgieron a partir del marco conceptual, a saber:

Tabla 3. Resumen de proposiciones

<b>Dimensión</b>	<b>Proposición</b>	<b>Variable</b>	<b>Aporte teórico</b>
Emprendedor <sup>4</sup>	N°1 Factores Psicológicos	Propensión al riesgo	Caldas et al 2014, Green et al 1996
		Autoconfianza	Deakins, 1996
		Necesidad de logro	Mc Clelland, 1961
		Tolerancia a la ambigüedad, perseverancia	Green et al 1996
	N°2 Factores Sociales	Capacidades adquiridas a lo largo de la vida	Gibb & Richie, 1982
		Origen	Verheul et al 2001
		Cultura	Cotín, 2005
	N°3 Capacidad	Creatividad	Koellinger et al 2007. Rodriguez, 2011
		Innovación	Stevenson and Gumpert, 1985
Gran Habilidad y capacidad de imaginación		Shane et al 2003	
Motivación <sup>5</sup>	N°4 Emprendedor por necesidad vs oportunidad	capacidad de lectura del mercado	GEM 2013. Shane et al 2007. Brunet, Alarcon 20014. Azpiazu-Schorr, 2010
Empresa Gacela <sup>6</sup>	N°5 Emprendimientos Gacela	capacidad de creación y formación de empresas gacela	Moreno y Casillas, 2000. Kantis, Federico 2014
Redes / Vinculación <sup>7</sup>	N°6 Redes Inicio actividad	Contacto, inicio de actividades	Arent, 2003. Cotín et al 2005
	N°7 Redes conocimiento	Incorporación de nuevo conocimiento	Hayter, 2013
	N°8 Redes	Contacto, nuevos clientes	Arent, 2003
Inserción Internacional <sup>8</sup>	N°9 Empresas Born Global	Inserción internacional	Rialp A., Rialp J. & Knight G.A., 2010.

Fuente: elaboración propia

Resumen desglose metodológico en Anexo II

<sup>4</sup> Distintas características del emprendedor que lo tipifican con un entrepreneur

<sup>5</sup> Origen que tracciona para la creación de una empresa de origen tecnológico

<sup>6</sup> Rápido crecimiento desde su inicio

<sup>7</sup> Relaciones que la empresa mantiene desde su gestación y los contactos / oportunidades que de ahí se generan

<sup>8</sup> Acceso a otros mercados, más allá de las fronteras del país de origen de la empresa

## CAPITULO IV. PRESENTACION DEL CASO

---

A continuación se analiza una pyme argentina que tiene una fuerte orientación a la innovación y su actividad está centrada en actividad de base tecnológica.

La empresa bajo análisis es una empresa Argentina, que fabrica pantógrafos a nivel industrial, y más puntualmente, máquinas herramientas de control numérico por computador o control numérico computarizado (CNC). *“El control numérico o control decimal numérico (CN) es un sistema de automatización de máquinas herramienta que son operadas mediante comandos programados en un medio de almacenamiento, en comparación con el mando manual mediante volantes o palancas.*

*Las primeras máquinas de control remoto numéricos se construyeron en los años 40 y 50, basadas en las máquinas existentes con motores desmodificados cuyos números se relacionan manualmente siguiendo las instrucciones dadas en un microscopio de tarjeta perforada. Estos servomecanismos iniciales se desarrollaron rápidamente con los equipos analógicos y digitales. El abaratamiento y miniaturización de los procesadores ha generalizado la electrónica digital en los tornos herramienta, lo que dio lugar a la denominación control decimal numérico, control numérico por computadora ,control numérico por computador o control numérico computarizado (CNC), para diferenciarlas de las máquinas que no tenían computadora. En la actualidad se usa el término control numérico para referirse a este tipo de sistemas, con o sin computadora”<sup>9</sup> (Schnitt, 2015).*

Esta empresa fue creada por dos jóvenes hermanos, tratando de insertarse en el mercado nacional de empresas que produce maquinaria industrial de corte y grabado. La idea se origina en los años 2008 /2009 dado que en ese momento, los creadores de Schnitt, tenían una pequeña empresa de construcción de stand para empresas que exponían en el predio de la rural en Buenos Aires. Este trabajo de diseño, realización, armado y desarmado de stands para diversas empresas y eventos de distinta índole, fue de alguna manera, lo que los hizo pensar y ver la misma realidad, que en el mercado argentino, no había muchas empresas que podían ofrecer a la industria de la producción, maquinarias que realicen cortes o grabados en distintas superficies de manera industrial.

El inicio de actividades de la empresa es muy reciente, dado que se iniciaron en el año 2010. A entender de los creadores de Schnitt, la necesidad del mercado nacional de contar con otra empresa local que abasteciera de este tipo de maquinaria, fue de alguna manera el factor determinante del éxito conseguido desde sus inicios.

El primer objetivo, fue de enfocar esta producción nacional, en sustituir y reemplazar las costosas maquinarias importadas, provenientes principalmente de Estados Unidos y de Alemania.

---

<sup>9</sup> Fuente página de la empresa [www.chnitt.com.ar](http://www.chnitt.com.ar) 21/08/2015

Ellos veían que en función de sus propios conocimientos que habían adquirido a lo largo de su carrera laboral y académica, las maquinarias que utilizaban, y la necesidad de cambiar y hacer algo distinto que les generara más ingresos, era posible realizar maquinarias de esa índole.

Tabla 4. Datos de la empresa a analizada

Razón Social	Casellas Julio F. y Casellas Esteban M.
Forma Legal	Sociedad de Hecho
Nombre de Fantasía	Schnitt CNC
Actividad principal	Fabricación de máquinas industriales de corte y grabado
Tipos de corte	Por fresa, plasma, oxicorte
Inicio de actividades	Junio 2010
Socios	2
Cantidades de empleados	6 fijos + los que se utilizan en épocas de alta producción que se pueden utilizar 10 mas
Países en los que opera	Argentina – Brasil – Uruguay - Bolivia

#### El surgimiento

La idea de crear la empresa<sup>10</sup> surge a partir de la motivación de producir algo localmente que ya contaba con una demanda específica, la cual era abastecida mayormente por empresas de otros países. Como se mencionó anteriormente, también influye el factor económico y la necesidad de generar más ingresos, que los que se generaban hasta ese momento.

No fue nada sencillo el inicio y la organización para este tipo de trabajo, porque si bien los socios tienen conocimientos en distintas áreas vinculadas, como ser mecánica, eléctrica y electromecánica, ninguno es graduado en lo relativo a esas carreras.

En lo referido a su formación académica, los dos tienen estudios universitarios avanzados, puntualmente uno de ellos en la carrera de diseño industrial y el otro en medicina. Si bien esta última no tiene un vínculo directo con lo que es la actividad de la empresa, al final iba a ser fundamental en el diseño de las maquinarias y la ergonomía aplicada a las mismas.

#### Desarrollo de su actividad

Actualmente para el desarrollo de su actividad ocupan en promedio unos 6 empleados, los cuales se desempeñan mayormente en el área de producción de la empresa. Esta cantidad

<sup>10</sup> La empresa que crearon se llama Schnitt CNC y se dedica a la producción nacional de maquinarias de corte y grabado. El nombre de fantasía de la empresa surge que la palabra Schnitt, significa corte en el idioma Alemán (este país tiene una gran influencia en la creación de estas maquinarias).



puede variar de acuerdo a la demanda de maquinaria, empleando llegado el caso personal eventual para cubrir esos meses de mayor trabajo y producción.

Al ser una pequeña empresa en expansión, los dueños no son ajenos a realizar distintas tareas dentro de la organización, estando siempre desde el proceso venta, producción y entrega de los productos hasta el mismo servicio de post venta.

#### Innovación y desarrollo de producto

Respecto al know how y desarrollo de los sistemas utilizados (software), están orgullosos en afirmar que es puro y exclusivamente de diseño propio, dado que se tomaron el trabajo de desarrollar los sistemas desde cero. En las distintas maquinarias se aplican estos diseños.

Ya en la fabricación y diseño de la maquinaria, se destaca, que entre un 17 y 23% de los insumos que se utilizan para la producción de la máquina es de origen importado, esto depende del tipo de máquina que se fabrique. Esta utilización de productos de origen internacional se da porque no existe una empresa en el país que produzca estos elementos (cabezales laser).

Es importante mencionar, que la empresa, trata de mejorar constantemente la relación hombre/máquina, con el objetivo de una óptima utilización de la maquinaria por un lado y por otro, tratar de disminuir al mínimo los accidentes que pudieran ocurrir por el uso de las mismas. Se ha ido mejorando el diseño de las máquinas para que lo operarios la encuentren funcional en su actividad diaria. (Por ejemplo, respecto a las medidas estándares del cuerpo humano varón y el largo de sus extremidades es que se busca la mínima utilización de fuerza y si la aplicación de posturas – ergonomía aplicada a la producción).

La incorporación de este tipo de máquinas a la producción de una planta industrial, hace más efectivo el proceso productivo ya que se disminuye notablemente la cantidad de material desperdiciado y hace mucho más dinámico el proceso.

#### Producción

La empresa produce puntualmente tres tipos de maquinarias, y se diferencian por el tipo de corte de cada una de ellas, las cuales pueden ser:

- + Corte por fresa
- + Corte por laser
- + Corte térmico por plasma/oxicorte

De cada una de estas máquinas se producen por lo menos 2 medidas, a excepción de la de corte a laser que se fabrica solo en una medida.

A continuación se adjuntan algunas imágenes de las máquinas fabricadas por la empresa Schnitt.

Imagen 5 - Máquina Corte por Fresa – Schnitt



Imagen 6 – Máquina corte por Laser – Schnitt



Imagen 7 – Máquinas corte térmico por plasma



En lo referido a los tiempos de producción de las máquinas, están insumen un promedio de 300 hs de 4 hombres cada una de ella, dependiendo del modelo.

El tiempo estimado de realización y entrega de las máquinas, van desde los 15 a los 45 días

#### Mercado

En Argentina, si bien con un porcentaje alto y cercano al 80% el destino de la producción es la ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires, debido a su gran parque y cinturón industrial, paulatinamente la empresa se está insertando en el interior del país.

El mercado con el que están trabajando es con pymes de la región (gran Buenos Aires, Zarate, Rosario, Santa Fe). También se destaca que han incursionado en el mercado internacional, primero con algunas ventas en países limítrofes y luego instalándose (ya sea con socios o representantes).

La oferta de estas maquinarias tiene un fuerte impacto a través de internet y de las ventas que originan comentarios positivos en los clientes que han adquirido el producto. *“...Tenemos muchos clientes que vienen derivados o por recomendación de alguien que nos compró una máquina...”*(Esteban socio dueño Schnitt). Los dueños destacan que desde la venta de las máquinas son los mismos clientes que generan comentarios muy favorables, los cuales llegan a posibles clientes, estos se interesan por los productos, consultan a la empresa y generalmente terminan con la adquisición de una máquina.

Los dueños de la empresa destacan que un elemento no menor que los hizo diferenciar de sus competidores y productores de este tipo de maquinaria es que ellos aparte de la producción y venta de las máquinas se encargaban de explicar el funcionamiento de las mismas, en detrimento de otros productos de origen importado que solo brindaban un manual de usuario el cual pocas veces se encuentra en español, un detalle no menor que se lo hacían saber como una ventaja positiva los propios clientes. Según uno de los dueños..” *No solo hacemos la máquina, sino nos encargamos de explicar como funcionan”* (Federico, uno de los propietarios de Schnitt).

La empresa tiene participación activa en distintos congresos de índole nacional e internacional, los cuales sirven de nexo con distintos posibles clientes y a su vez, les genera un valor adicional la presencia y posicionamiento de la marca.

A partir de un pedido del Ministerio de Industria de la Nación a la Asociación Argentina de Fabricantes de Máquinas-Herramienta, Accesorios y afines (AAFMHA) para que invite a las empresas consideradas representativas del país, con jóvenes emprendedores y en continuo crecimiento, es que se elige a la empresa “Schnitt CNC” para que participe en la feria internacional de maquinaria y herramientas que se desarrolló en San Pablo, Brasil en Octubre 2013 (tuvo dos participaciones en Brasil en el año 2013, en Mayo y Octubre respectivamente en ferias de orden internacional, en el rubro fabricación de maquinaria Industrial).

Previo a esta invitación, el año anterior, Schnitt, ya había sido invitada por parte del Ministerio de Industria de la Nación a la exposición de máquinas industriales que se llevó a cabo en Tecnópolis, en donde tuvo una destacada participación.

La empresa se encuentra instalada en Villa Lynch partido de San Martín, en una zona óptima para la producción, ya que se trata de una zona denominada I3, que se refiere, a que es una zona en donde está permitido el uso de maquinarias y el ruido de las mismas está contemplado. La empresa alquila el predio donde desarrolla sus actividades. En un mediano plazo, la idea es instalarse en el parque industrial de Gral. Pueyrredón, predio que se utilizaría para la fabricación de toda la gama de productos.

Objetivos a corto plazo y largo plazo y el plano internacional

Dentro de los objetivos planteados a corto plazo, es ganar mayor mercado en la maquinaria de corte por plasma, si bien la empresa es conocida por la fabricación de máquinas de corte por fresa, es importante instalar en el mercado este nuevo producto.

Como se mencionó anteriormente, también está en los objetivos a mediano plazo, instalar la planta de producción de la empresa en el parque industrial de Gral. Pueyrredón. Si se concreta la instalación de la empresa en el parque industrial Gral. Savio, la idea es ampliar la producción, debido al mayor espacio físico que tendrían las instalaciones, generando puestos de trabajo para el área de Gral. Pueyrredón.

Imagen 8. Schnitt - Taller Argentina. Año 2015



En lo que se refiere a la inserción en el plano internacional, si bien se tuvo una inserción rápida y positiva por distintos factores, como son, los nexos comerciales y la capacidad de adaptar la producción a un nuevo mercado, la idea es tratar de consolidarse y ser competitivos en esos mercados. Esto último no es sencillo debido a que cada país tiene sus reglas, políticas de

producción y además ejercen protecciones a su industria. Por ejemplo en Brasil se exige que la sociedad deba tener al menos un 3% de socios locales.

También tiene presencia en la república oriental del Uruguay, donde se cuenta con un representante directo que tiene exclusividad en la producción y venta de las maquinarias. Otro país al que se tuvo acceso es Bolivia, en donde también se está produciendo. Por último, se buscará insertar en el mercado chileno de producción industrial, aunque se deben tomar ciertos recaudos referidos a las legislaciones vigentes, ya que ese país cuenta con leyes de importación y exportación distintas al común de los países del cono sur del continente americano.

Imagen 9. Schnitt - Taller Bolivia. Año 2015



## CAPITULO V. RESULTADO -

---

A continuación se realiza el análisis de la matriz de datos, que se originó a partir de las entrevistas realizadas en la investigación.

Referencias: Federico socio dueño de Schnitt – Esteban socio dueño de Schnitt – Martin empleado de Schnitt.

Respecto a la dimensión Emprendedor, se desprende que, en la característica denominada “propensión al riesgo” los dueños de la empresa tienen una actitud de ser pro activos y luego evaluar los costos o resultados de sus decisiones, se puede decir que son de arriesgar siempre en sus decisiones, de hecho las respuestas ante la pregunta si son de tomar riesgos, manifiestan:

*“...yo arriesgo, la decisión es para hacerla, después se verá...”*(Federico).

*“...normalmente no somos muy precavidos y eso nos ha llevado a algún error importante...”*

*“...Normalmente somos de tirarnos a la piletta...”*(Esteban).

*“...los dueños son arriesgados y son de actuar rápido...”* (Martín).

La idea de los integrantes de la empresa es siempre tratar de superarse y tratar siempre de innovar en la producción. Ellos como emprendedores tecnológicos, tienen incorporado un gran campo de conocimientos que no son comunes al denominado emprendedor; uno de los aspectos que los diferencia es que tienen una gran capacidad de resolución de problemas y adaptación a las distintas situaciones para poder desde allí actuar; se pueden destacar sus conocimientos en el campo tecnológico lo cual es fundamental y se puede tomar como un aspecto diferencial con respecto a un emprendedor si se puede decir común.

*“...Yo no termine la carrera de diseñador industrial, pero hice tres cuarta parte de la carrera y sumado al conocimiento que me dio mi trabajo previo, me ayudo a meterme en el armado de máquinas y meterle tecnología...”* (Federico)

El espíritu emprendedor característica fundamental en un emprendedor está muy presente en los fundadores de esta empresa. Uno de los dueños, había tenido experiencia en otra empresa que tuvo, en la cual no le fue de acuerdo a sus expectativas y luego de pensar un poco en esta nueva idea, testear junto con su hermano (socio dueño) y consultando a otras personas se decidieron en emprender esta empresa de base tecnológica.

*“...Fuimos preguntando, testeando, golpeando puerta a puerta con la gente del rubro, como trabajas, como cortas...”* (Federico)

También se plantean, para el mediano plazo, partiendo desde su conocimiento tecnológico, y desde sus talleres de producción, utilizar la tecnología que tienen incorporadas en sus máquinas y aplicarlas en otro tipo de mercado y quizá fabricar otro tipo de productos:

*“...también tenemos la idea de aplicar nuestra tecnología en otros mercados...”* -ramo odontológico- (Esteban).

Piensan por un lado que si la empresa que tienen no crece o les va mal, armarían otro tipo de empresa, siempre emprendiendo algo nuevo. Tienen muy incorporada la idea de intentar crecer, generar innovación, y tratan de destacarse en sus productos, Federico:

*“...La tecnología puede ser de punta o no, pero el producto tiene que ser innovador, sino no se lo vendes a nadie...”*

En la producción de la empresa tienen como norma producir siempre algo nuevo, o realizar una máquina nueva como mínimo al año (nueva se entiende por un modelo distinto a los que se viene produciendo). Esto los va a llevar a estar siempre innovando y no estancarse en la producción y fabricación de nuevos diseños.

*“... Producimos una máquina nueva al año, todos los años...”* (Esteban)

*“...Todos los días nos replanteamos la innovación en los productos...”* (Esteban)

En lo vinculado a la flexibilidad y la orientación al crecimiento, ellos manifiestan que las metas son siempre proyectadas y tratan de pensar antes de dar un paso importante;

*“...las metas de crecimiento las vamos tratando de proyectar siempre...”*. (Federico)

*“...En el planteo a futuro hacemos gestiones para crecer en la medida que se pueda balancear, en dineros, en tiempos...”* (Federico)

*“... siempre se plantean las metas para crecer cada vez más. Nosotros estamos planteando siempre la empresa a futuro...”* (Esteban)

Los dueños de la empresa argumentan que siempre se trata de plantear el crecimiento de la empresa una o dos veces al año y si no se crece de la manera planeada tratan de buscar el motivo.

Continuando con la orientación al crecimiento por parte de los dueños de la empresa como emprendedores tecnológicos, se puede mencionar que en Brasil, puntualmente en el estado de San Pablo, está instalada la empresa conjuntamente con otra del rubro metalmecánico de ese país que trabajan en forma asociada. Para trabajar, en ese mercado se tuvieron que adaptar los pantógrafos ya que la demanda apuntaba a máquinas de proporciones más pequeñas de la que generalmente se producen en el mercado Argentino. Mediante un pequeño análisis de mercado, se pudo concluir que la adaptación de la maquinaria era una clave para atender la demanda de ese mercado puntual. En este sentido es de destacar la capacidad para la resolución de problemas, que puede ser una característica de los emprendedores tecnológicos.

Los dueños afirman que al momento de armar la empresa había una necesidad muy imperiosa de crecer económicamente y una necesidad de crecimiento personal también. Tenían que despegar luego de la mala experiencia que habían tenido.



*“...Primero había una necesidad nuestra de crecer, en lo económico, en lo personal y en lo profesional...”* (Federico)

*“...la creación de la empresa se debió a la necesidad de crecer...”* (Esteban)

Respecto a los elementos de la personalidad creativa que están presentes en los emprendedores, explican que aunque a veces es difícil, siempre tratan de innovar y dar un valor agregado a lo que producen. Remarcan que introdujeron al mercado un producto conocido y trataron de hacerlo más simple.

*“...si bien la idea era existente, hice un producto nuevo pensando en quién lo iba a comprar...”* (Federico)

En la producción de sus equipos tratan de hacer un trabajo con cierto grado de profesionalización, para lo cual contratan personal calificado para que trabaje por ejemplo en los distintos diseños que aplican a sus máquinas.

*“...las máquinas son cien por ciento innovación propia, tenemos trabajando una diseñadora industrial y un pibe diseñador gráfico junto conmigo...”* (Federico)

Ellos como empresarios y emprendedores, consideran que en la producción siempre hay cierto lugar a la innovación, respetando y siempre manejándose dentro de los parámetros de producción. Afirman que todas las máquinas que producen tienen innovación propia y todos los meses tratan de cambiar algo.

Uno de los dueños cuenta que fueron años muy difíciles cuando tuvo su primera empresa, pero no se quedó con esa mala experiencia, con ese fracaso y armó esta otra empresa. Si bien siempre le dedicaba tiempo, quizá no era el suficiente para que la empresa progresara como se planteó. Entonces todos esos errores como falta de proyección, poca dedicación o falta de innovación, de alguna manera se capitalizaron para el armado de la empresa actual, uno de los dueños apuntaba:

*“...Cuando se inició el proyecto actual, no se trabajaba 8hs, sino se trabajaba como mínimo 12hs todos los días, inclusive fines de semana o feriados...”* (Federico)

Es de destacar la confianza que tuvieron en sí mismos. Esta perseverancia se desprende de la forma de actuar de los socios, cuando también era viable seguir trabajando en la rama industrial, pero en relación de dependencia y sin asumir tantas obligaciones, como pensar un proyecto, armar una sociedad, contratar personal, ellos prefirieron, armar algo desde cero y creer nuevamente en sus capacidades emprendedoras como para re establecerse como empresarios industriales.

El argumento común que se da en los dueños y que también apoya una tercera persona entrevistada de la empresa, es que ellos tenían la necesidad de crecer. Venían de un fracaso previo, como se mencionó anteriormente, en donde uno de los dueños estuvo a cargo de la empresa y donde no se pudieron cumplir las expectativas, ya sea por la falta de experiencia o errores propios lo que derivó en un fracaso. Si bien generaba una buena oportunidad poder empezar a armar esta empresa desde cero, unos de los objetivos que tenían tanto Federico

como Esteban (dueños de Schnitt), era lograr un mayor crecimiento tanto económico como profesional.

“... quizá nos motivaba un mejor posicionamiento económico...” (Esteban)

Luego y ya en la producción misma de las máquinas que fabrica Schnitt, estas responden a una necesidad. A partir de un simple estudio de mercado que hicieron desde el trabajo previo que desempeñaban se dan cuenta que sus conocimientos en materia de tecnología les iba a permitir poder fabricar un tipo de máquina que a su entender no se estaba produciendo a nivel local (esto se puede tomar como incubadora del proyecto, ya que este pequeño análisis previo actúa como factor determinante e importante para la realización del proyecto) o cuya producción era muy escasa o que para acceder a esas máquinas se debía importar, con la dificultad que imperaba en ese momento en el país para la introducción de productos o autopartes de origen extranjero. Sin conocer mucho de economía pero con sentido común analizan y llegan a la conclusión que este tipo de máquina que ellos estaban dispuestos a fabricar no lograban cubrir la necesidad o la demanda del mercado por parte de quienes las fabricaban hasta ese momento.

“... al principio habíamos encontrado que había productos que faltaban en el mercado...” (Federico)

Entonces empezaron a trabajar, apuntando a lo que a su criterio necesitaba el mercado, que era la fabricación, venta y servicio de post venta de pantógrafos o máquinas de corte a nivel industrial. Los dueños tenían la oportunidad de fabricar un tipo de producto a nivel nacional al que, si bien podía competir con un producto importado, ellos podían incorporarle algunas características basadas en lo que veían ocurría en ese momento, en el mercado se ofrecía un producto imposible a comprar, por el precio, por el tiempo de demora de los canales de importación, porque los manuales de uso estaban en otro idioma (en su mayoría alemán) o porque simplemente no se podía reparar.

“... Introducimos en el mercado un producto que tenía el paradigma de imposible, era el producto imposible de comprar, por el precio, por la demora de 60 días del importador, nadie enseñaba a usarlo, no lo podían reparar. Nosotros todo eso lo reducimos a una empresa nacional...” (Federico)

“...las líneas de máquinas surgen de una necesidad del mercado...” (Federico)

A partir del inicio de la fabricación los socios destacan que se creó un producto quizá un poco más caro al existente nacional que había en ese momento, pero con una calidad muy superior y de similares características y competitivo con el producto importado (de origen Alemán o Estadounidense).

En cuanto al crecimiento registrado por la empresa los entrevistados no dudan en afirmar que la empresa ha registrado un gran y rápido crecimiento desde sus inicios (característica fundamental de las empresas Gacela). Ellos afirman que si bien las metas de crecimiento y proyecciones de la empresa se plantearon desde antes de armarla y luego, año a año, el dinamismo de la actividad hace que como en este caso se crezca de una manera que ni en el pensamiento de los socios más optimista estaba planteado.

“...hacemos gestiones para ir balanceando el crecimiento, pero cuando el crecimiento es muy rápido te duelen hasta los huesos. Pasas de niño a adulto y nunca fuiste adolescente...” (Federico)

“...el crecimiento se dio muy rápido, demasiado inclusive en algún que otro año...” (Esteban)

“... en momentos fue muy rápido el crecimiento de la empresa...” (Martin)

Destacan que si bien con los estudios de mercado previos se planteaba un panorama y se establecía un armando de producción a priori, la misma actividad y la buena respuesta que tuvieron por parte del mercado hizo que la empresa creciera de tal modo que tuvieron que mudar sus instalaciones en búsqueda de galpones y predios más grandes que les permitiera aumentar la capacidad de productiva. El inicio se dio en el garaje de uno de los socios, pero a medida que la demanda se fue incrementando y los ensamblados de las máquinas ya no eran tan cómodos en un espacio tan reducido es que se establecieron en un predio más amplio del conurbano (en la localidad de Caseros) y luego en búsqueda de más capacidad terminaron de establecerse en donde se encuentra la empresa emplazada en la actualidad, partido de San Martín, Buenos Aires, Argentina. En el mediano plazo está contemplado, y se están haciendo las gestiones con el fin, de mudar la planta de producción al parque industrial Gral Savio del Partido de General Pueyrredón.

Relacionado a los contactos y redes que tiene la empresa, estos vínculos tuvieron una gran importancia desde el inicio de la misma. Estos les sirvieron como un fuerte impulso para su creación y, si bien los socios tenían la idea de generar esta empresa, la red social de contactos que le habría proporcionado en parte la empresa anterior fue de gran valor. La primera venta de la empresa se dio a partir de contactos.

“...nuestra primera venta, si mal no recuerdo, vino por ahí por contactos...” (Federico)

Luego a partir de las ventas y su servicio destacado de post venta y asistencia (que se puede tomar como una ventaja comparativa respecto de las otras empresas dedicadas a la venta de este tipo de máquinas) es que se incrementa el conocimiento y el prestigio de la empresa en el mercado.

En cuanto a la asistencia de los socios o integrantes de la empresa a congresos y ferias del rubro, estos participan desde sus inicios en exposiciones. El primer evento importante en donde participaron fue Tecnópolis en el año 2012. Entonces, como se mencionó, los dueños tratan de asistir a estos eventos ya sean nacionales o internacionales, debido a que les permite conocer que se está produciendo a nivel local o internacional, ver tecnología nueva, nuevos métodos de producción y destacan que son muy importantes para estar actualizados y para generar nuevos contactos, ya sea para nuevas ventas o conocer otros empresarios del rubro.

“...la gran mayoría de la información se obtiene de las ferias en Argentina o Brasil. Ahí veo tecnologías nuevas, me hago amigo de otro empresario y te das cuenta quien está produciendo y como, y se trata de agioarnarlo a tu producción...” (Federico)

“...Se puede llegar a potenciales clientes en los congresos, principalmente son una vitrina, no vas a vender ahí, pero te quedan muchos contactos...” (Esteban)

“...en los congresos ves tecnología pura, haces innovación y sino estas agilizando un medio de producción...” (Federico)

Desde su creación, la empresa se ha extendido más allá de las fronteras del país. El comienzo de la internacionalización se dio a países limítrofes. Consideran que el tipo de producto que fabrican los ayudó al ingreso a otros mercados en detrimento de los productos de la competencia que tienen menos tecnología aplicada. Otro punto que resaltan es que una situación ajena a la empresa les facilitó el ingreso a otras plazas a nivel internacional, como es la paridad cambiaria respecto a las monedas de los países limítrofes. El tipo de cambio los ayudó, conjuntamente con el contexto internacional.

“...favoreció el ingreso otros países el tipo de producto que se fabrica, el tipo de cambio y porque son países limítrofes...” (Esteban)

En líneas generales los socios de Schnitt coinciden en que el ingreso a otros mercados fue más rápido de lo que se imaginaban y tuvo su origen a partir de un congreso que asistieron en Brasil (aquí aparece la importancia del factor redes socio institucionales y su vinculación y pertenencia). Entre ellos hay opiniones encontradas respecto a la facilidad del ingreso a otros países, porque mientras un socio dice que la expansión no generó problemas y pudieron expandirse en un período corto de tiempo, otro apunta a que no fue tan fácil en un primer momento ya que hubo que adaptarse a las legislaciones vigentes y existentes en cada país y eso dificultó un poco el inicio.

Es de destacar como característica de los emprendedores tecnológicos, la capacidad de resolución de problemas tanto tecnológicos como operativos. La adaptación de la empresa a las condiciones legales que proponía cada país (Ejemplo Brasil, Uruguay), le permitió establecerse y poder producir en cada uno de esos países sin tener que afrontar costos de traslado. Como consecuencia de establecerse en distintos países, destacan que hoy la exportación en valores absolutos es poca porque a partir de la instalación en otros países, se produce directamente en ese país para ese mercado en particular.

“... hoy la exportación en si no significa mucho, porque se produce directamente en Brasil, Bolivia o Uruguay...” (Federico)

La empresa hoy está emplazada en el partido de San Martín, Buenos Aires, Argentina, tienen sucursales en Brasil, representantes en Uruguay, se está trabajando con Bolivia y en el corto y mediano plazo la idea es poder instalarse en Chile.

## CAPITULO VI. CONCLUSIONES

---

El objetivo de la presente investigación ha sido estudiar los factores que dan origen a los emprendedores tecnológicos; para la cual se realizó un relevamiento bibliográfico específico del tema, que permitió obtener ciertas características de los emprendedores, las cuales se contrastan con el análisis de caso propuesto; También se abordaron temas relacionados con el origen de los emprendedores, si esta idea de emprender era producto de la necesidad o de las oportunidades. Además se abordaron temas relacionados a los emprendedores tecnológicos, las empresas gacelas, redes y sus tipologías, y por último la inserción internacional de la empresa, con el ingreso a otros mercados y la posibilidad de seguir creciendo como empresa nacional industrial con proyección internacional.

A tal efecto se utilizó la estrategia cualitativa de investigación sobre la base de entrevistas individuales en profundidad como técnica de recolección de información. También se utilizaron datos de la empresa de su página web e información que se pudo obtener de cámaras referidas al sector industrial, metalmecánico.

Esta empresa a nivel local, se la puede caracterizar como una empresa líder en el segmento y en algunos de los productos elaborados funciona como formadora de precios para el mercado interno de máquinas CNC. Realiza trabajos para todo el país y tiene su extensión hacia otros mercados en el cono sur, puntualmente a los países Brasil, Bolivia, Uruguay y próximamente Chile.

Enfocándonos en nuestro análisis y la contrastación de las proposiciones teóricas planteadas en la investigación, aparecen indicios a favor de que los factores psicológicos como la propensión al riesgo (Caldas et al 2014; Green et al 1996, McClelland, 1961), autoconfianza (Deakins, 1996) o la personalidad creativa (Koellinger et al 2007) son factores importantes y determinantes para convertirse en un emprendedor tecnológico, de esta manera se encuentra evidencia y coincide con los aportes brindados por los autores. Este caso analizado puntualmente refuerza esta proposición, ya que es de destacar que los emprendedores, si bien toman sus precauciones, son muy propensos al riesgo, dado que coinciden en que las *“decisiones son para tomarlas, y después se verá o se analizará si estuvo bien o mal tomada”*; la autoconfianza y la perseverancia fueron pilares fundamentales para la creación de la empresa, debido a que habían tenido fracasos empresariales previos, pero aprendiendo de los errores para desde esa base, poder construir una nueva empresa tecnológica.

Los factores denominados sociales influyen en la personalidad de los emprendedores tecnológicos, pero no de una manera determinante, dado que se va aprendiendo de los desempeños a los largo de la vida, pero no es una condición sinecuanom el hecho que los factores sociológicos sean necesarios, estos pueden estar o no estar como característica de un emprendedor. Entonces no se observan indicios o elementos que aporten en este línea (proposición N°2.)

Por otro lado, se puede afirmar que los emprendedores tecnológicos son personas de gran conocimiento (destacada habilidad), con gran capacidad de innovación y muy creativas, en esta proposición, la investigación confirma los aportes teóricos brindados por Shane et al, 2003; ahondando en el caso testigo, la capacidad de innovación y creación de los emprendedores fue lo que los llevó a desarrollar tamaña empresa, en donde uno de los pilares fundamentales como base de la empresa fue proponerse cambios e innovación continua en la producción. Para ellos *“el no innovar y no crear cosas nuevas, lleva inevitablemente al estancamiento, de ahí a una disminución directa en las ventas, cuestión que se refleja de forma negativa en el crecimiento mismo de la empresa”*. Entonces podemos decir que se observan lineamientos a favor de la proposición N°3.

Los aportes teóricos brindados por GEM 2013, así como Shane et al 2007, Brunet, Alarcon 2004 son muy importantes, y contrastando los resultados del análisis de caso con la teoría, se pueden observar indicios en concordancia con la Proposición N°4, donde se propone que los emprendedores tecnológicos tienen la capacidad de poder interpretar lo que les ofrece el mercado y en función de ello poder actuar, ya sea para insertarse o desarrollar un producto que el mercado evidentemente no está ofreciendo o se ofrece con falencias. Esta capacidad de leer las situaciones, también son aplicadas para desarrollarse a nivel internacional, destacando que en el plano internacional hay que saber adaptar las producciones a las distintas legislaciones laborales y de producción de cada país.

Respecto a la formación de empresas gacela por parte de los emprendedores tecnológicos, se puede agregar que debido a la capacidad de creación y la perseverancia (como característica destacada de este tipo de emprendedores, aportes brindados por Kollinger et al 2007) influyen positivamente en la creación de estas empresas (Kantis, Federico, 2014; Cappelleras Segura, Kantis 2009). En nuestro caso, la empresa analizada, desde sus inicios en el año 2010 registró un crecimiento muy particular, ya que a entender de los socios, si bien se planea y se trata de crecer a partir de lo establecido y proyectado un función de distintas variables como son disponibilidad de capital humano, espacio físico, de recursos y de tiempo, se registraron crecimientos muy altos, caracterizando ellos el crecimiento como *“demasiado rápido”*, *“en momentos muy rápido”*, *“se creció en forma abismal”*. La proposición teórica N°5 encuentra elementos favorables.

Incorporando el tema de redes, los resultados coinciden con los aportes teóricos de autores como Koschatzky 2002; y Herrera 2008. Estas redes son muy importantes para la creación de las empresas, ya que, los contactos son un pilar fundamental para el inicio de las actividades; aunque no se den en un gran número, las redes son las que de alguna manera le van a dar las primeras vinculaciones a la empresa desde su creación. Luego se irán incorporando dentro de las redes, proveedores locales e internacionales, contactos internacionales, clientes, competencia, etc. En este punto hay lineamientos a favor de la proposición teórica N°6.

Una de las ventajas que provee la red es la incorporación de nuevos conocimientos (Arent, 2003; Hayter 2013), en este aspecto se resalta la asistencia a ferias o congresos, sean estos nacionales o internacionales. De este tipo de eventos se generan nuevas ideas, permite comparar medios de producción, saber si se está incorporando nueva tecnología y no menos

importante la oportunidad de captar nuevos clientes. Se puede decir que habría elementos a favor de las proposiciones N°7 y 8.

Para concluir, en lo referido a la inserción internacional de las empresas de base tecnológica, para la empresa analizada, los dueños coinciden que al desarrollar un producto con mucha tecnología aplicada, les favoreció el ingreso a otros países en detrimento de otros productos de producción más básica o sin tecnología. En este sentido se dio una situación muy particular, porque si bien la empresa se pudo extender mas allá de las fronteras del país, no lo hace por medio de exportaciones. Los socios hicieron un análisis de la situación y se encontraron con que en los países donde querían insertarse la legislación referida a temas de importación y exportación era muy diferente a la legislación de nuestro país y mucho menos restrictiva, entonces, si bien primero había que cumplir los requisitos locales de exportación, cuestión que no revestía inconveniente, se encontraban que en los otros mercados, se competía directamente con producción de origen americano o europeo, donde la empresa se encontraba en una desventaja comparativa fundamentalmente en lo relacionado a los costos de producción. Aquí se encontrarían elementos que aportarían a favor de la proposición N°9.

Entonces al analizar los socios esta situación, en donde la competencia con productos de otros países se haría muy difícil (esto se daba si se llevaba lo producido en Argentina a otros países), se llegó a la conclusión que para poder insertarse en otros mercados la empresa debía establecerse en dichos países mediante la incorporación de socios locales y la adaptación de la empresa a las legislaciones de cada país.

Para finalizar, si bien el objetivo de la tesis no es identificar diferencias entre emprendedores tecnológicos y no tecnológicos se observa que estos compartirían algunas características como ser, propensión al riesgo, autoconfianza o confianza en sus propias capacidades, la personalidad creativa, son personas dinámicas y orientadas al crecimiento, son personas que cuentan con un nivel de perseverancia importante. Y una de las principales diferencia se da en el nivel de conocimiento. Es de destacar que los emprendedores tecnológicos cuentan con un conocimiento adicional y diferencial, que no es común a todos los emprendedores, como lo es el conocimiento en el rubro tecnológico. Continuando con la línea del conocimiento en el rubro tecnológico es que desde ahí se desprenden sus procesos de creación, basados todos con un gran componente tecnológico innovador como factor común. De hecho en la empresa analizada, si bien se adaptaron productos a lo que el mercado demandaba, son todos productos elaborados (en este caso máquinas) con un alto grado de conocimiento tecnológico aplicado. Estos emprendedores tratan siempre de innovar y dejar su marca en los productos que fabrican.

A partir de su conocimiento en el rubro tecnológico (este tipo de emprendedores), tienen acceso a una red de contactos especializada vinculados a esa actividad que ya marcan otro diferencial respecto del emprendedor convencional. A partir de estos vínculos, les permite acceder a nuevos contactos relacionados a empresas tecnológicas y a organizaciones tecnológicas o del rubro a los cuales no es fácil su acceso si no se está en el ámbito tecnológico (no es fácil porque se llega por contactos o simplemente por desconocimiento).

Otro aspecto a destacar es la capacidad de adaptación y resolución de problemas (más allá de los tecnológicos) en situaciones conflictivas. Esto en la tesis realizada se lo puede destacar

tomando el ejemplo del ingreso a otros países a partir de la adaptación de la empresa a la legislación vigente de los países limítrofes, lo que le permitió el acceso y poder establecerse. Esta situación, en un primer momento supuso un problema o una situación de conflicto dado que era una traba importante para su crecimiento y para sus objetivos de expansión. Estos emprendedores, no se quedaron con no poder ingresar a otros países, sino que adaptaron, sin cambiar la esencia tecnológica, las características de la empresa al país donde se quería establecer y pudieron hacerlo.

Entonces, para concluir, podemos interpretar en base al presente estudio de caso, el cual puede ser acotado, que los emprendedores tecnológicos, contando con la base de las características del emprendedor común (no tecnológico), tienen el adicional de un gran conocimiento en tecnología. También tienen acceso a una red de contactos y vínculos muy amplio que los interrelaciona con entes y personas ligadas al ámbito tecnológico, y por último, cabe agregar la gran capacidad de adaptación y resolución de problemas tanto tecnológicos como no tecnológicos que es otro factor muy importante que puede ser considerado quizá como particular a estos emprendedores.

Queda planteada la inquietud de ¿Cómo se puede estimular la existencia de un mayor número de emprendedores tecnológicos? Un aporte humilde desde esta tesis es que se puede estimular mediante:

- ✓ una gran presencia del estado, donde les brinde por un lado asesoramiento en lo referido al plano tecnológico, se los incentive a producir localmente productos que principalmente son producidos fuera del país mediante subsidios o exenciones fiscales temporales que les permita iniciarse en el actividad.
- ✓ También se puede realizar una base de financiamiento para proyectos tecnológicos promovidos por el estado pero que se financie mediante las entidades bancarias públicas (Banco Nación, o los bancos provinciales).
- ✓ Brindar desde el estado, asistencia legal a aquellas empresas que quieran expandirse a otros mercados (otros países) para evitar un desconocimiento que se puede traducir en pérdida de dinero y tiempo a las empresas.
- ✓ También para insertarlos en las redes especializadas del ámbito tecnológicos se los puede poner en contacto con las cámaras que nuclea a este tipo de emprendedores para que comiencen a conocer las distintas empresas del rubro.
- ✓ Darle mayor participación (mas recursos) a las universidades para que puedan trabajar en asistir a proyectos tecnológicos con un seguimiento temporal, para que estos no se diluyan en el tiempo.
- ✓ Promover exposiciones tecnológicas en ciudades, regiones o distritos, fomentando la participación de las pymes del rubro tecnológico.



## BIBLIOGRAFIA

---

Acs, Z; Mueller, P. (2006): Employment effects of business dynamics: Mice, Gazelles and Elephants. Max Planck Institute of Economics Discussion Paper 23.

Almus, M. (2002): What characterizes a fast-growing firm? *Applied Economics*, 34: 1497 – 1508

Alonso M; y Galve C. (2008) El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución, Departamento de Economía y Dirección de Empresas – Universidad de Zaragoza.

Autio, E. (2005): Report on high-expectation entrepreneurship. Global Entrepreneurship Monitor Report.

Azpiazu, S. Schorr M. (2010), “Hecho en Argentina, Industria y Economía, 1976-2007”. Editorial Siglo Veintiuno Editores.

Bain, J. (1956), Barriers to new competition. Cambridge, MA: Harvard University Press

Bianchi, P. y Bellini, N. (1991): Public Policies for local networks. *Research policy*, 20, pp 485-495

Bingham, R. & Melkers, J. (1989), “Entrepreneurs in America: Are they really a different breed”. *Environment and Planning, C: Government and Policy*, 7:411-422.

Boltri, P (2006): Redes de Innovación y Cooperación: Un Análisis del Sector Informático de la Ciudad de Mar del Plata – Tesis de grado. UNMDP

Brenes, G. y León, F. (2008): Las Born Global: Empresas de Acelerada Internacionalización. TEC empresarial. Vol 2. Ed 2 – Año 2008

Brunet, I.; Alarcon A.(2004), Teorías sobre la figura del emprendedor, Universitat Rovira i Virgili)

Burgos Campero A. (2013) – Hellenic Association of Regional Scientist (HARS). Investigación en Ciencia Regional. Diciembre 2013. Volumen IV – (1). Pp. 11-20. Edición Española.

Butler, J. y Hansen, G. (1991) Network Evolution, Entrepreneurial Success and Regional Development. *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 3, pp.1-16.

Caldez Blanco, M.E; Carrion Herraezm, R.; Heraz Hernandez A. (2014) Empresa e iniciativa Emprendedora – Editex

Capelleras Seguras, J.L.; Kantis, H. (2009), Nuevas empresas en América Latina: Factores que favorecen su rápido crecimiento. Universitat Autònoma de Barcelona.

- Castillo V., Rivas D., Rojo S., Rotondo S. (2006): La creación de nuevas empresas durante la etapa post-convertibilidad (2003-2005): impacto sobre el empleo asalariado registrado en Serie Estudios, Trabajo Ocupación y Empleo N°5, Buenos Aires, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Septiembre de 2006.
- Contín, I.; Larraza, M.; Mas, I. (2005): Características distintivas de los emprendedores y de los empresarios establecidos
- Cote, M. (1991), By way of advice growth strategies for the market driven world. Ch. 3-6, Oakville: Moisa Press.
- Davidsson P.; Henrekson M. (2002): Determinants of the Prevalance of Start-ups and HighGrowth Firms. *Small Business Economics* 19(2):81-104.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., Naldi, L. (2005) Research on Small Firm Growth: A Review. In European Institute of Small Business.
- Deakins, D.(1996), *Entrepreneurship and small firms*. London: Mc Graaw Hill.
- De Bresson, C.; Amesse, R. (1991) *Networks of innovators : A review and introduction to the issue*. Elsevier Science Publishers. Netherlands
- Dini, M. (2010): Cepal. Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial. Gestión pública- serie N° 72. Santiago de Chile 2010
- Escalante Ludueña, M.(2006) *Redes de Innovación Integradas: Hacia un modelo conceptual y metodológico*. IV coloquio predoctoral. Asamblea Anual de CLADEA 2006 – Montpellier – Francia
- Filippi, M. y A. Torre (2003). "L'organisation en réseau: de l'instauration de règles locales aux actions collectives". Dupuy, A. y A. Burmeister (dirs.), *Entreprises et territoires. Les nouveaux enjeux de la proximité*. Paris: La documentation Française, 51-70.
- Fundación Exportar: [www.exportar.org.ar/web2013/inteligencia.php?nc](http://www.exportar.org.ar/web2013/inteligencia.php?nc) (página consultada 19 de Enero 2015)
- Fritsch, M. (2001): Innovation by networking: an economic perspective, en Koschatzky K. *Innovations networks. Concepts and challenges in the european perspective*.
- Freeman, C. (1991): «Networks of innovators: A synthesis of research issues», *Research policy*, 20, pp 499-510.
- Gibb, A. & Ritchie, J. (1982), "Understanding the process of starting small businesses". *European Small Business Journal*, 1 (1): 26-46.
- Genero, A (2004), *El proceso de creación de empresas*. Graña, F. Liseras, N. Baltar, F. Alegre, P. Edición Suarez.
- Geroski, P. (1991), *Market dynamic and entry*. Oxford: Basil Blackwell.

GEM 2013 - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. INFORME GEM ESPAÑA 2013 (Ricardo Hernandez – Federico Gutierrez-Solana, Iñaki Peña Legazkue, Maribel Guerrero, Jose L. Gonzalez-Pernia, Jose Ruiz Navarro, Carmen Cabello Medina, Raul Medina Tamayo, Jon Hoyos). Punto 1.2.3

Graña, F. (2002), "Creación de Empresas ". Universidad Nacional de Mar del Plata. Editorial Martin

Green, R; David, J. & Dent, M. (1996), "The Russian entrepreneur: A study of psychological characteristics". International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 2 (1)

Greve, A.; Salaff, J. (2003) "SOCIAL NETWORKS AND ENTREPRENEURSHIP", The Norwegian School of Economics and Business Administration, Department of Strategy and Management

Hagen, E. (1962), On the theory of social change: How economic growth begins. Dorsey Press.

Hayter, C. (2013). Small Business Economics, 2013, Volume 41, Issue 4. Babson College, Massachusetts.

Herrera, H. (2008). Revisión de la Literatura sobre redes sociales y entrepreneurship. Centro de Investigaciones Económicas y Financieras. Universidad EAFIT.

Hooley, G.J.; Greenley, G.E.; Cadogan, J.W. Y Fahy, J. [2005]: The Performance Impact of Marketing Resources, Journal of Business Research, vol. 58, núm.1: 18-27.

Hornaday, J. & Aboud, J. (1971), "Characteristics os succesful entrepreneurs". Personnel Psychology, 24 (2).

Johannisson, B.; Dandridge T. (1996) Personal networks and emerging interconnecting patterns among small firms as indicators of firm evolution. Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship, Halmstad University, Sweden, 23 p.

JOHANSON, J. y Wiedershein, P. (1975): "The internationalization Process of the Firms: Four Swedish Case Studies". Journal of Management Studies, 305-322.

Johanson, J.; Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Markets Commitment. Journal of International Business Studies 8 (1), 23–32

Katrin, S. (1997). Barreras positivas de la incorporación de tecnología de la información en los acuerdos de colaboración entre empresas. Universidad Pública de Navarra.

Kantis, H.; J, Federico. S, Drucaroff. J, Rotondo. S Rojo Brizuela (2014). Nuevas Empresas Gacela en la Argentina ¿Qué nos dicen las estadísticas? Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial. Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales, Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales.

Kantis, H.; Angelelli, P.; Moori-Koenig, V. (2004): Desarrollo Emprendedor. América latina y el Contexto Internacional. Editorial Nomos (Colombia) Editorial Temas (Argentina).

Kantis, H.; Ishida, M.; Komori, M. (2002): *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible, División de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

Koellinger, P.; Minniti, M. y Schade, C. (2007). "I think I can, I can: Overconfidence and entrepreneurial behavior", *Journal of Economic Psychology*, vol. 28 (4) pp. 502-527

Koschatzky K. (2002): *Fundamento de la economía de redes. Especial enfoque a la innovación*. Edición 346 Año 2002/IV.

McClelland, D. (1961), *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

Mason, C. (1998), "El financiamiento y las pequeñas y medianas empresas". En: *Desarrollo y gestión de Pymes*, Cap. 8. Universidad Nacional de Gral. Sarmiento.

McNaughton, R.B.; Osborne, P. Morgan, R.E. Y Kutwaroo, G. [2001]: *Market Orientation and Firm Value: A Model and Analysis of the Organization of Marketing within British telecommunications' Major Business Division*, *Journal of Marketing Management*, vol.17, núm.5-6: 521-542

McNaughton, R.B.; Osborne, Phil Y Imrie, B.C. [2002]: *Market -Oriented Value Creation in Service Firms*, *European Journal of Marketing*, vol.36, núm.9/10: 990-1002.

Miller, D. (1983), *The correlates of entrepreneurship in the types of firms*. *Management science*, vol 29, pags 770-790.

Mizik, N. Y Jacobson, R. [2003]: *Trading off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis*, *Journal of Marketing*, vol.67, núm.Enero: 63-76.

Moreno, A. y Casillas, J. (2000); "High-growth enterprises (Gazelles): An conceptual framework" *Departamento de Administración y Marketing, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Sevilla*.

O'Farrel, P. (1986), *Entrepreneurschip and regional development: Some conceptual issues*. *Regional Studies*, 20: 565-574.

OVIATT, B. y McDougall, P. (1994): *Toward a Theory of International New Ventures*. *Journal of International Business Studies*, 25,1: 45-64.

OVIATT, B. y McDougall, P. (2005): *Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization*. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 537-553.

Peres, W. y Stumpo Giovanni (2002): *Pequeñas y medianas empresas Industriales en América latina y el Caribe – CEPAL*. Siglo XXI Editores argentina sa.

Poblete, C. y Amorós J. (2013): *Journal of technology management & innovation*. *Journal of Technology Management & Innovation* vol.8 no.1 Santiago mar. 2013. *Determinantes en la Estrategia de Internacionalización para las Pymes: el Caso de Chile*.

Prodem 2010: Programa de desarrollo emprendedor. Noviembre 2010. Glosario Reflexivo. <http://www.prodem.ungs.edu.ar/blog/2010/11/glosario-reflexivo/> (consultado Nov 2014)

Prodem: Programa de desarrollo emprendedor <http://www.prodem.ungs.edu.ar/blog/2013/10/ecosistemas-de-emprendimiento-en-america-latina-una-mirada-panoramica/> (consultado Septiembre 2014)

Räisänen J.A. (2003): "Evolution of Internationalization Theories Related to the Born Global Concept", Working paper, Institute of Strategy and International Business, Helsinki University of Technology

Revista Internacional Pyme <http://www.revistainternacionalpyme.org/volumenes/volumenuno/vol1num4/articulos/pyme4art3.pdf> (consultado 13 Sep 2014)

Ripolles, M., Blesa A, (2006) Redes personales del empresario y orientación emprendedora en las nuevas empresas. Cuadernos de economía y dirección de la empresa. Núm. 26, 2006, 073-094

Rialp, A.; Rialp, J, & Knigth G.A. (2010) La Vocación Global de los Nuevos Modelos de Pymes. El Caso de las Empresas Born Global. Revista de economía Industrial/375/171.

Rodriguez Serrano, M., Ruiz Moreno C., Armario E. (2008). Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa. Vol 1.Nº4. <http://www.revistainternacionalpyme.org/volumenes/volumenuno/vol1num4/articulos/pyme4art3.pdf> (consultada 30 Oct 2015).

Rodriguez, R. (2011): El Emprendedor de éxito. Mc Graw Hill. Cuarta Edición. México, 2011.

Rosegger, G. (1987) The Economics of Production and Innovation. An Industrial Perspective. Pp. 1-25. Oxford: Pergamon Press

Rothwell, R. (1991): «External networking and innovation in small and medium-sized manufacturing firms in Europe», Technovation,11, pp. 93-112

Schnitt (página de la empresa) [www.chnitt.com.ar](http://www.chnitt.com.ar) 21/08/2015

Schreyer, P. (2000), "High-Growth Firms and Employment OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2000/03, OECD Publishing.

Senor, D. & Singer, S. (2012). START-UP NATION. La historia del milagro económico de Israel. Toy Story, S.L., 2012 (Madrid).

Shane, S.; Locke, E.A.; Collins, C.J. (2003). "Entrepreneurial motivation" en Human Resource Management Review. (13, pp. 257-279).

Shaw, E. and Conway, S. (2000) Networks and the Small Firm. En: Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy (Ed.) S. Carter and D. Jones-Evans, D., London, Financial Times

Stevenson HD, Gumpert E.1985 .The heart of entrepreneurship.Harvard Business Review J. 85(2): 85-94.

Storey, D. (1994): Understanding the Small Business Sector, Longdon: Routledge.

Srivastava, R.K.; Fahuy, L. Y Christensen, H.K. [20 01]: The Resource-Based View and Marketing: The Role of Market -Based Assets in Gaining Competitive Advantage, Journal of Management, vol.27: 777-802.

Sweeney, G. (1987), Innovation , entrepreneurs and regional development. London: Frances Printer.

TAFTIE 'The Association For Technology Implementation in Europe

Tervo, H. (2006). "Regional unemployment, self-employment and family background.", Applied Economics 38 (9) (pp.1055-1062).

Villarreal Larrinaga, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. Departamento de economía Financiera II. UPV/EHU. Cuaderno 5(2).

## ANEXO I - GUIA DE ENTREVISTA

---

La idea de la entrevista es indagar, poder sacar conclusiones y tratar de identificar y comprender los factores que dan origen a los emprendedores tecnológicos.

Fecha:

1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA
  - 1.1 Razón Social:
  - 1.2 Inicio de Actividades:
  - 1.3 Rubro o actividad principal
  
2. DATOS DEL ENTREVISTADO
  - 2.1 Nombre:
  - 2.2 Título / Profesión:
  - 2.3 Cargo en la empresa:
  
3. EMPRENDEDOR TECNOLÓGICO
  - 3.1 ¿Cuál es su formación profesional?
  - 3.2 ¿Qué hacía antes de este emprendimiento?
    - 3.2.1 ¿Tenía trabajo?
  - 3.3 ¿Trabajo antes en relación de dependencia?
  - 3.4 ¿considera que su experiencia previa influyó a la hora de crear la empresa?
  - 3.5 ¿Tiene antecedentes empresariales en su familia?
  - 3.6 ¿Fue propietario de otra empresa?
  - 3.7 ¿Cuál fue el hecho que lo/los motivó a la creación de esta empresa? Necesidad /Oportunidad, otros.
    - 3.6.1 ¿volvería al trabajo anterior o continúa con la idea de la empresa?
  - 3.8 ¿Tardo mucho tiempo desde pensó la idea de la empresa hasta que empezó a trabajar en llevarla a cabo?
  - 3.9 Cuando comenzó a pensar a ser empresario ¿lo motivaba algo en particular? Status Social / ser su propio jefe / no tener que rendirle cuentas a nadie
  - 3.10 Antes de formar la empresa, ¿se contactó con posibles clientes o proveedores?
    - 3.10.1 ¿realizó un testeó previo de la idea?
    - 3.10.2 ¿realizó planeamientos de costos e ingresos proyectados, plan de negocios, tamaño de mercado?
  - 3.11 ¿Considera que tomar decisiones es un riesgo?
  - 3.12 ¿Le gusta el hecho de tomar decisiones seguido o prefiere optar por delegar la toma de decisiones?
  - 3.13 En el caso que las decisiones las tome usted, ¿Estas decisiones de riesgo las toma solo o las consulta?
  - 3.14 Cuando toma decisiones, ¿prefiere arriesgar a perder y no darse cuenta mas adelante que desperdició una gran oportunidad?

- 3.15 En cuanto a la empresa, ¿se plantearon metas de crecimiento o las mismas se fueron dando con el transcurso del tiempo?
- 3.16 ¿Si la empresa no crece de la forma deseada, cambiaría el rubro o seguiría en lo mismo?
  - 3.16.1 ¿Pensaría en trabajar en relación de dependencia o pensaría en crear otra empresa?
- 3.17 Si consolida el éxito en este emprendimiento
  - 3.17.1 ¿Iniciaría un nuevo emprendimiento a corto plazo?
  - 3.17.2 ¿Ampliaría el presente de la empresa?

#### 4. INNOVACION

- 4.1 Al momento de iniciar la empresa, los productos ofrecidos ¿ya eran ofrecidos en el país?
- 4.2 Al momento de ofrecer sus productos, ¿estos se destacaban por la innovación, por el servicio, por el servicio de post venta, por el precio?
- 4.3 A su criterio sus productos ¿tienen incorporado tecnología de punta?
- 4.4 ¿Introdujo al mercado un producto conocido?
- 4.5 ¿La producción de sus productos se debieron a la necesidad específica del mercado?
- 4.6 ¿Modificó un produjo existente o realizó un producto nuevo?
- 4.7 Considera que sus productos son competitivos por su calidad tecnológica, por su precio, otro.
- 4.8 ¿De dónde saca información para saber si sus productos son competitivos?
- 4.9 ¿Cómo obtiene información del mercado/competidores?
- 4.10 ¿Para la creación de un nuevo producto hay lugar para la innovación o se buscan mejorar productos/máquinas ya utilizados/as para no arriesgarse a hacer un producto que quizá no tenga respuesta en las ventas?
- 4.11 ¿Cómo busca estar actualizado en los procesos de producción?
- 4.12 ¿participa de congresos que lo ayuden a trabajar en productos nuevos?
- 4.13 ¿Se produce a pedido o de acuerdo a lo que demanda el mercado?
- 4.14 ¿Es normal para la empresa realizar máquinas nuevas?
- 4.15 ¿Se replantea la innovación en los productos producidos?
  - 4.15.1 ¿cada cuánto tiempo?
- 4.16 ¿Qué porcentaje de las máquinas que produce tiene innovación propia?

#### 5. REDES

- 5.1 ¿Participa de alguna asociación empresaria?
- 5.2 En el caso que sea afirmativa la respuesta anterior, ¿Sabía de la existencia de estas asociación antes de la creación de la empresa?
- 5.3 ¿Recibió algún consejo u opinión por parte de esta asociación para la creación de la empresa?
- 5.4 ¿Le genera algún tipo de contacto (posibles clientes, proveedores, conocer otros competidores)?



- 5.5 ¿Organizan congresos o convenciones estas asociaciones que les permitan participar?
- 5.6 Estos congresos ¿sirven para incorporar conocimientos nuevos?
  - 5.6.1 estos congresos ¿sirve para la generación de nuevos contactos?
  - 5.6.2 ¿Se pueden llegar a nuevos clientes desde la presencia en congresos?
- 5.7 La asociación que los nuclea, ¿les brinda ayuda a la hora de la creación de la empresa?
  - 5.7.1 ¿les brinda algún tipo de financiamiento?
- 5.8 ¿Considera que la asociación empresaria logra cubrir las necesidades de la empresa?
- 5.9 ¿Tienen vínculo con alguna entidad educativa?
- 5.10 En el caso que sea negativa la respuesta anterior ¿se puso en contacto alguna institución educativa con la empresa?
- 5.11 ¿Cómo se dio su primera venta?
  - 5.11.1 ¿Tuvieron influencia sus contactos en esta primera venta?
  - 5.11.2 ¿Se dio por publicaciones / por propagandas?
- 5.12 ¿Publica sus productos en internet?
  - 5.12.1 ¿Se actualizan sus publicaciones?
  - 5.12.2 ¿Recibe pedidos a partir de sus publicaciones o solo consultas?
- 5.13 ¿Qué vías de contacto tiene la empresa?
  - 5.13.1 ¿Cuál considera que es la vía preferida de contacto que tiene la empresa?

## 6. CRECIMIENTO (EMPRESAS GACELA / INTERNACIONALIZACIÓN)

- 6.1 La empresa ¿registró crecimiento?
- 6.2 ¿Se planeó el crecimiento de la empresa en un horizonte temporal?
- 6.3 ¿Se creció en función de las expectativas?
- 6.4 ¿Considera que fue rápido el crecimiento?
- 6.5 ¿Se realizan gestiones para seguir creciendo?
- 6.6 Si la empresa no creció
  - 6.6.1 ¿en que considera que falló la empresa?
  - 6.6.2 ¿Se puede modificar este planteo en el corto plazo?
- 6.7 ¿Considera que su empresa es conocida en el mercado nacional de máquinas de corte?
- 6.8 ¿Tuvo problemas para insertarse en el mercado doméstico?
  - 6.8.1 ¿tardo mucho en realizar su primera venta?
- 6.9 ¿La empresa se pudo extender mas allá de las fronteras del país?
- 6.10 ¿Tenían pensado el crecimiento hacia otros mercados o fue casual?
  - 6.10.1 a su criterio ¿fue rápido el ingreso a otros países?
  - 6.10.2 ¿tardó mucho la adaptación a otro mercado?
  - 6.10.3 ¿Qué porcentaje representan las exportaciones en sus ventas totales?
- 6.11 ¿Considera que el ingreso a otros mercados se vio favorecido por el tipo de productos que fabrican?

- 6.12 Si produjeran otro tipo de producto sin tanta tecnología aplicada, ¿considera que hubiera tenido el mismo resultado?
- 6.13 Considera que el contexto internacional ¿favoreció para la inserción en otros mercados?

7. DESARROLLO TEMPORAL

- 7.1 ¿Cómo se proyecta la empresa a mediano y corto plazo?
- 7.2 ¿Tiene pensado seguir creciendo en mercados internacionales o prefieren crecer más en el mercado nacional?
- 7.3 ¿Tiene sucursales?
- 7.4 ¿Planea en el corto plazo reubicarse o abrir sucursales?
- 7.5 ¿Tienen pensado incursionar en la fabricación de otro tipo de productos (que no sean máquinas de corte) mediante la utilización de su tecnología?
- 7.6 ¿Tiene pensado en emprender otro tipo de empresa a partir de su conocimiento en la tecnología?

## ANEXO II – DESGLOSE METODOLÓGICO

Tabla resumen desglose Metodológico

<b>Dimensión</b>	<b>Características</b>	<b>Definición</b>	<b>Autores</b>
Emprendedor	Propensión al Riesgo Autoconfianza o Confianza en sus propios capacidades Necesidad de logro Personalidad Creativa Espíritu emprendedor Flexible - Orientado al crecimiento Tolerancia a la ambigüedad y la perseverancia	Distintas características del emprendedor que lo tipifican con un entrepreneur	Alonso y Galve, 2008. Caldas et al 2014. Green et al 1996. McClelland, 1961. Deakins, 1996. Koellinger et al 2007. Stevenson and Gumpert, 1985. Contín et al 2005. Gibb &Richie, 1982. Graña, 2002. Verheul et al 2001. Shane et al 2003. Rodriguez, 2011.
Motivación	Necesidad Oportunidad	Origen que tracciona para la creación de una empresa de origen tecnológico	Gem, 2013. Tervo, 2006, Shane et al 2003. Verheul et al 2001. Shane et al 2007. Brunet & Alarcon, 2004. Senor & Singer, 2012.
Empresa Gacela	Dinámica Rápido crecimiento	Rápido crecimiento desde su inicio	Kantis, Federico 2014. Prodem 2014. Capalleras Segura, Kantis 2009. Davidson et al 2005. Castillo et al 2006. Autio, 2005. Gem 2005. Storey, 1994. Moreno y Casillas, 2000. Schreyer, 2000.
Redes / Vinculación	Redes de Innovación Redes Sociales y personales Redes empresariales Redes Socio Institucionales	Relaciones que la empresa mantiene desde su gestación y los contactos / oportunidades que de ahí se generan	De Bresson y Amesse, 1991. Freedman, 1991. Koschatzky, 2002. Rothwell, 1991. Taftie, 1997. Rosegger, 1987. Shaw y Conway, 2000. Fritsch, 2001. Escalante, 2006. Herrera, 2008. Ripolles, Blesa, 2006. Miller, 1983. Arent, 2003. Hayter, 2013. Filippi y Torre, 2003. Dini, 2010. Bianchi y Bellini, 1981. Contín et al 2005.
Inserción Internacional	Internacionalización gradual o acelerada Empresa Born Global	Acceso a otros mercados, mas allá de las fronteras del país de origen de la empresa	Villarreal Larrinaga, 2005. Rodriguez Serrano et al 2008. Johanson y Vhalne 1977. Poblete y Amoros, 2013. Johanson y Wiedeshein, 1975. Oviatt y Mc-Dougall, 1994. Prodem 2010. Burgos campero, 2013. Brenes y León, 2008. Rialp, A., Rialp J. & Knight G.A., 2010.

Fuente Elaboración Propia

## ANEXO III – MATRIZ DE DATOS

Referencias: Martin (empleado) – Federico (socio dueño) – Esteban (Socio dueño)

<b>Emprendedor</b>			
	<b>Federico</b>	<b>Esteban</b>	<b>Martin</b>
<b>Propensión al riesgo</b>	-Yo arriesgo, la decisión es para hacerla, después se verá	- Normalmente no somos muy precavidos y eso nos ha llevado a algún error importante. - Normalmente somos de tirarnos a la piletta	- Si totalmente son arriesgados - Son de actuar rápido
<b>Espíritu emprendedor</b>	- Lo mío fue un desarrollo profesional propio. - Fuimos preguntando, testeando, golpeando puerta a puerta con la gente del rubro, como trabajas, como cortas. - Si la empresa no crece, armaría otra empresa, no trabajaría en relación de dependencia - Introduje en el mercado un producto conocido que tenía el paradigma de imposible. No solo hacemos la máquina, sino nos encargamos de explicar como funcionan - Nos dijimos si podemos vender en Uruguay, porque no en Brasil, Bolivia. - Tenemos pensado seguir creciendo en el mercado doméstico y en el	- Si la empresa no crece de la manera esperada no pensaría en trabajar en relación de dependencia en otro lugar, pensaría en crear otra empresa. - Ahora se está rediseñando un ataque al mercado Brasileiro. - También tenemos la idea de aplicar nuestra tecnología en otros mercados (odontológico). - Realizamos como mínimo una máquina nueva al año.	- La producción de la primera máquina fue muy a prueba y error. - Es normal para la empresa hacer máquinas nuevas todo el tiempo

	internacional		
<b>Flexible, Orientado al crecimiento</b>	<b>Federico</b>	<b>Esteban</b>	<b>Martin</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las metas de crecimiento las vamos tratando de proyectar siempre.</li> <li>- En el planteo a futuro hacemos gestiones para crecer en la medida que se pueda balancear, en dinero, tiempos .</li> <li>- El crecimiento de la empresa se planeó una o dos veces al año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Siempre se replantean las metas para crecer cada vez más.</li> <li>- Nosotros estamos planteando siempre la empresa a futuro.</li> <li>- El crecimiento hacia otros mercados lo teníamos planteado, pensado, o sea , fue una de las pautas de crecimiento de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se producen máquinas en las medidas de las necesidades que surgen, se le ofrece al cliente cosas nuevas y si hay algo nuevo para agregar a la máquina se le agrega.</li> <li>- El crecimiento de la empresa se plantea siempre.</li> <li>- El crecimiento a otros mercados, se pensó, se intentó y se logró</li> </ul>
<b>Necesidad de logro</b>	<b>Federico</b>	<b>Esteban</b>	<b>Martin</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primero había una necesidad nuestra personal de crecer, en lo económico, en lo personal y en lo profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La creación de la empresa se debió a la necesidad de crecer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La necesidad de crecer, seguramente es lo que los motivó a crear la empresa</li> </ul>

<b>Personalidad Creativa</b>	<b>Federico</b>	<b>Esteban</b>	<b>Martin</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratamos de innovar, entonces le damos un valor agregado a lo que hacemos</li> <li>- Si bien la idea era existente, hice un producto nuevo pensando en quien lo iba a comprar</li> <li>- Para saber de la competencia se hace un poco de espionaje, simulando ser compradores y obtener info</li> <li>- Las maquinas son 100% innovación propia, tenemos trabajando una diseñadora industrial y un pibe diseñador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introdujimos al mercado un producto conocido y lo tratamos de hacer más simple.</li> <li>- Modificamos productos existentes</li> <li>- Hay un cierto lugar a la innovación de productos</li> <li>- Creo que en las máquinas hay un 40% de innovación propia, en ciertos modelos los de corte por plasma tienen un alto porcentaje de innovación propia, porque lo que hicimos fue generar toda la tecnología</li> <li>- Los eventos internacionales te sirven para sacar ideas nuevas</li> <li>- Producimos una</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las máquinas son 100% original, son 100% diseño de los chicos. Si bien el concepto de pantógrafo ya existe, ellos diseñaron todo</li> <li>- Las maquinas son 100% diseño de Fede y un poco de Esteban</li> <li>- Hay total innovación en esta empresa</li> </ul>

	<p>gráfico junto conmigo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yo no termine la carrera de diseñador industrial, pero hice tres cuarta parte de la carrera y sumado al conocimiento que me dio mi trabajo previo, me ayudo a meterme en el armado de máquinas y meterle tecnología</li> <li>- La tecnología puede ser de punta o no, pero el producto tiene que ser innovador, sino no se lo vendes a nadie</li> <li>- Todas mis máquinas tienen innovación</li> <li>- Constantemente vamos cambiando, todos los meses tratamos de cambiar algo</li> <li>- Nosotros año a año algo nuevo tenemos que sacar, sino te estancas</li> </ul>	<p>máquina nueva al año, todos los años</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los días nos replanteamos la innovación en los productos</li> </ul>	
--	--	--	--

<b>Tolerancia a la ambigüedad y la perseverancia</b>	<b>Federico</b>	<b>Esteban</b>	<b>Martin</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Años muy duros cuando yo tenía mi primer empresa.. pero bueno salí a flote</li> <li>- Las publicaciones en internet se actualizan todos los días, es mi boca de venta</li> <li>- Cuando iniciamos la empresa, no es que trabajábamos 8 hs y nos íbamos a dormir, trabajábamos 12hs todos los días,</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Federico antes de esta empresa tenía otra empresa</li> </ul>

	inclusive feriados		
--	--------------------	--	--

<b>Motivación</b>			
	<b>Federico</b>	<b>Esteban</b>	<b>Martin</b>
<b>Necesidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenemos trabajando un diseñador y una diseñadora trabando en viendo la necesidad si la encuentran para producir algo nuevo</li> <li>- Las líneas de máquinas están ahí y surgen de una necesidad del mercado</li> <li>- La producción de las máquinas se fue adaptando a la necesidad del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quizá nos motivaba un mejor posicionamiento económico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ellos se lanzan a producir un router por la necesidad de tener un router propio</li> <li>- Tenían necesidad de crecer</li> </ul>

<b>Oportunidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al principio habíamos encontrado que había productos que faltaban en el mercado, nos dimos cuenta que faltaban</li> <li>- Vimos que había una necesidad en el mercado y la encontramos en productos que faltaban y lo que había no alcanzaba a cubrir la demanda del mercado</li> <li>- Introducimos en el mercado un producto que tenía el paradigma de imposible, era el producto imposible a comprar, por el precios, por la demora de 60 dias del importador,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primero teníamos la necesidad de cambio de rubro y vimos la oportunidad en la producción de las máquinas era un mercado que estaba bastante falto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fue un momento en que se pudo empezar a producir aca y que era negocio en lugar de traer cosas de afuera</li> </ul>
--------------------	---	---	--

	nadie enseñaba a usarlo, no lo podía reparar, nosotros todo eso lo reducimos a una empresa nacional - Nosotros encontramos la posibilidad de meter un producto mas caro que el hobi y de una calidad muy similar o competitiva a la internacional		
--	--	--	--

<b>Empresa Gacela</b>			
<b>Dinámica</b>	<b>Federico</b> - Hemos registrado crecimiento, este año es muy particular, pero con crecimiento holgado y a largo plazo diversificado	<b>Esteban</b> - La empresa viene registrando un crecimiento desde el año 2010	<b>Martin</b> - La empresa registró crecimiento
<b>Rápido Crecimiento</b>	<b>Federico</b> - Si se ha crecido de forma abismal. Para mi registramos un crecimiento muy alto. - Hacemos gestiones para ir balanceando el crecimiento, pero cuando el crecimiento es muy rápido te duelen hasta los huesos. Pasas de niño a adulto y nunca fuiste adolescente	<b>Esteban</b> - La empresa viene registrando un crecimiento continuo - El crecimiento se dio muy rápido, demasiado inclusive en algún que otro año	<b>Martin</b> - En momentos fue muy rápido el crecimiento de la empresa

<b>Redes / Vinculación</b>			
<b>Redes de Innovación</b>	<b>Federico</b> - La gran mayoría de la información se obtiene de las ferias en Argentina o en Brasil. Ahí veo	<b>Esteban</b> - Vamos a congresos o ferias internacionales y básicamente lo que haces es compartir a nivel internacional	<b>Martin</b>



	<p>tecnologías nuevas, me hago amigo de otro empresario y te das cuenta quien esta produciendo y como, y se trata de aggiornarlo a tu producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los congresos sirven para incorporar tecnología nueva</li> </ul>	<p>tecnologías nuevas, sirve para empaparte en el tema, sacar alguna idea nueva</p>	
<b>Redes Empresariales</b>	<b>Federico</b>	<b>Esteban</b>	<b>Martin</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualmente participamos de la Afma.</li> <li>- Los congresos nos genera tener cara a cara a la competencia</li> <li>- En los congresos ves tecnología pura, haces innovación, y sino estas agilizando un medio de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se puede llegar a potenciales clientes en los congresos, principalmente son una vitrina, no vas a vender ahí, pero te quedan muchos contactos.</li> <li>- Actualmente estamos participando de al Afma (es la Asoc de fabricantes de maquinas y herramientas argentinos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se participa de congresos en Argentina y en el extranjero</li> <li>- Luego de un congreso se nota un incremento en las ventas, llegan clientes que se contactaron directamente ahí en el congreso</li> </ul>

<b>Redes Sociales y Personales</b>	<b>Federico</b>	<b>Esteban</b>	<b>Martin</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuestra primera venta si mal no recuerdo, vino por ahí por contactos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las ferias o congresos sirven para generar contactos nuevos, pero depende mas de uno</li> <li>- Tenemos muchos clientes que vienen derivados o por recomendación de alguien que nos compró una máquina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los congresos sirven para la generación de nuevos contactos</li> </ul>

<b>Inserción Internacional</b>			
<b>Internacionalización</b>	<b>Federico</b>	<b>Esteban</b>	<b>Martin</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nos surgió la duda, y nos preguntamos, si podemos vender en Uruguay, porque no podemos vender en Brasil, fuimos a Brasil y nos abrieron la puerta, lo mismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa se ha podido extender a otros países</li> <li>- Favoreció el ingreso a otros países el tipo de producto que se fabrica, el tipo de cambio y porque son países</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa se pudo extender mas allá de las fronteras del país</li> <li>- El ingreso a otros mercados quizá se vio favorecido por el tipo de producto</li> </ul>

	<p>con Bolivia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tiene una sucursal en Brasil, en Bolivia un representante, en Uruguay otro y en Chile dentro de poco.</li> </ul>	<p>límites (Brasil, Uruguay, Bolivia)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Considero que el contexto internacional ayudó a la inserción en otros mercados</li> <li>- La empresa tiene presencia en otros mercados, tiene sucursales en Brasil y Uruguay</li> <li>- Al estar complicado el mercado Argentino y no poder hacer mas cosas, vamos a hacer cosas afuera</li> </ul>	<p>que se fabrica</p>
<p><b>Empresa Born Global</b></p>	<p><b>Federico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La inserción en otros mercados no fue casual sino causal, hace dos o tres años, nosotros nos presentamos en una feria en Brasil y ahí empezó a surgir todo.</li> <li>- La inserción en otros países fue muy rápido, muy sencillo</li> <li>- No se tardó nada en adaptarse a otros mercados</li> <li>- Hoy la exportación en sí no significa mucho, porque se produce directamente en Brasil, Bolivia o Uruguay</li> </ul>	<p><b>Esteban</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No fue tan sencillo el ingreso a otros mercados porque los países limítrofes tienen acceso al material importado, entonces va a competir mi precio con quizá una máquina de renombre de Japón, Alemania, pero se fue adaptando y pudimos ingresar.</li> <li>- No se exporta mucho porque se fabrica desde allá.</li> </ul>	<p><b>Martin</b></p>

Fuente: elaboración propia