

## **CREACIÓN DE EMPRESAS INDUSTRIALES EN EL PARTIDO DE GRAL. PUEYRREDON: MARCO CONCEPTUAL Y ESTUDIO DE CASOS**

Pablo Angelelli y Fernando Graña  
Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.  
Marzo de 1999

### **1. INTRODUCCIÓN**

En el debate político-económico actual frecuentemente se menciona la contribución de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) a la generación de empleo, la redistribución de la riqueza, el crecimiento de la economía, la innovación de productos y procesos y la facilitación de los procesos de reestructuración de sectores económicos en transformación.

Como resultado de este debate en los últimos años se están diseñando e implementando a nivel regional un conjunto de políticas tendientes a estimular y promover el desarrollo de las Pymes. Al respecto pueden mencionarse las experiencias del SEBRAE en Brasil, de CORFO y SERCOTEC en Chile y de los Programas de Apoyo de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa de Argentina, entre otras.

Estas políticas están enfocadas principalmente a brindar apoyo a Pymes en actividad, no obstante la existencia de experiencias exitosas de países que desarrollan políticas tendientes a estimular el nacimiento de nuevas firmas (entrepreneurship), así como la alta mortandad de Pymes ocurrida a nivel local en los últimos años como consecuencia del proceso de apertura y globalización de la economía, han instalado a nivel local la discusión acerca de la posibilidad de fomentar el nacimiento de nuevas empresas a partir de instrumentos de política y de un cambio y fortalecimiento en el rol de las instituciones intermedias.

En este sentido, este trabajo recoge algunos elementos teóricos y empíricos con el deseo de contribuir al conocimiento sobre el fenómeno de nacimiento de nuevas firmas. Para ello, a partir de la construcción de un marco teórico se avanza en el análisis cualitativo del proceso de génesis de dos empresas industriales del Partido de General Pueyrredón, tratando por un lado, de validar el marco elaborado, y por otro de recomendar posibles medidas de apoyo en función de los problemas detectados en los casos estudiados.

La organización de este artículo es la siguiente. En el capítulo 2 se presentan los objetivos generales y particulares propuestos para la investigación, en el capítulo 3 se elabora un marco teórico conceptual acerca del rol de la creación de empresas en la economía y del proceso de nacimiento de las nuevas firmas, los capítulos 4, 5 y 6 contienen las notas metodológicas y presentación de los casos de estudio, los resultados empíricos de la investigación y una comparación de los casos analizados. Por último, en el capítulo 7 se incluyen las reflexiones finales. Así mismo, se agregan dos anexos en los cuales se presentan: en el primero los problemas detectados y las posibles medidas de apoyo para las firmas estudiadas y en el segundo una memoria de las visitas y dificultades encontradas en el trabajo y el formulario guía utilizado para las entrevistas.

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### *2.1. Objetivos Generales*

Estudiar el proceso de creación de empresas industriales en el Partido de General Pueyrredón y determinar cuales son las posibles medidas de apoyo que facilitarían este proceso, así como la supervivencia de las firmas.

### *2.2. Objetivos Particulares*

Se buscará identificar:

- ◇ el rol de la creación de firmas en la economía
- ◇ los hechos que estimulan al entrepreneur para la creación de la empresa
- ◇ la relación entre características personales, capacitación y background laboral del emprendedor y el emprendimiento
- ◇ el rol del network personal del emprendedor durante el proceso de creación
- ◇ el rol del contexto durante el proceso de creación
- ◇ la forma en que el entrepreneur financió el emprendimiento
- ◇ las etapas del proceso de nacimiento de la empresa
- ◇ otros estímulos y obstáculos

### 3. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se presenta un marco conceptual general para comprender el proceso de creación de empresas. El mismo está compuesto por tres secciones, en la primera se exponen algunas ideas acerca del rol de la creación de empresas (entrepreneurship o actividad entrepreneurial) respecto al crecimiento y desarrollo económico. En la segunda la atención se focaliza en el evento de creación de la empresa desde la perspectiva del entrepreneur. Por último, en la tercera sección se analiza el nacimiento de la empresa mediante un modelo que estructura este proceso a través de sucesivas etapas.

#### 3.1. El rol de la creación de empresas en la economía<sup>1</sup>

La idea de equilibrio estable en un sistema económico puede ser un claro punto de partida desde el cual considerar los posibles efectos de la actividad entrepreneurial. Dada la existencia de un orden económico conocido y aceptado, si no se produce un cambio de los datos que definen esta posición, el equilibrio será mantenido a perpetuidad. Los caminos por los cuales los datos pueden cambiar son dos. El primero puede ser definido como un **shock**: que es un significativo e imprevisto cambio de datos que rompe el equilibrio existente; mientras que el segundo como una **presión**: la cual se refiere a ajustes marginales desde una perspectiva macro. El shock también puede ser visto como un cambio en la frontera de posibilidades de producción y contrasta con la presión, la cual refleja movimientos a lo largo de la frontera o hacia ella. En ausencia de shocks o presiones no hay posibilidades de que se produzcan **nuevas combinaciones** de factores y por lo tanto, no habría actividad entrepreneurial.

De lo anterior se desprende que si se define a la creación de una firma como: **“la realización de una combinación improvisada de factores de producción, motivada en un prospecto de beneficios monopólicos temporarios e inciertos”** (Binks y Vale, 1990), luego el impacto que esto tendría en la economía sería el desplazamiento de la frontera de posibilidades de producción o un movimiento a lo largo o hacia la misma. Siguiendo a Binks y Vale (1990) la aparición de estas combinaciones improvisadas de factores pueden ser clasificadas en tres categorías de eventos entrepreneurial<sup>2</sup>: catalítico, asignador y refinador. Este último, a su vez, incluye un caso especial de actividad entrepreneurial: el evento omega. Como se verá en los puntos siguientes, los tres tipos de evento están interrelacionados y son esencialmente complementarios en su interacción.

##### 3.1.1. El evento catalítico (entrepreneur Schumpeteriano)

La combinación de recursos realizada en un evento catalítico no representa una progresión gradualista a partir de operaciones comerciales actuales, sino que es algo totalmente nuevo, lo cual puede redireccionar el foco de actividad de otros que se encuentran trabajando en el mejoramiento y adaptación de procesos, productos y servicios existentes. El evento catalítico

<sup>1</sup> En este trabajo se relaciona la creación de empresas con el crecimiento económico, sin embargo, existen otras alternativas para abordar este tema.

<sup>2</sup> Binks y Vale (1990) indican que la elaboración de estas categorías implican ciertos riesgos, ya que cada una de ellas no refleja totalmente la contribución que cada evento tiene en la economía.

no puede ser pensado como un conjunto de pasos incrementales desde el estado del arte. La característica clave de las nuevas combinaciones surgidas a partir de eventos entrepreneuriales catalíticos (innovaciones<sup>3</sup>) es que tienen un impacto positivo en la frontera de posibilidades de producción de la economía.

Además, se sostiene que un evento entrepreneurial catalítico que es exitoso en una economía estacionaria supera la resistencia de la inercia económica, una vez que el evento ha sido incorporado a la economía el camino se hace más fácil para el surgimiento de próximos eventos, y entonces una nueva actividad entrepreneurial puede ser anticipada. Sin embargo, a pesar de que el evento catalítico introduce el potencial para una mayor actividad entrepreneurial dentro de una economía, no es aceptado que este potencial es automáticamente aprovechado por un grupo de nuevos entrepreneurs. Más exactamente, se sugiere que el potencial podría o no ser explotado, y en el caso de que lo sea, puede ser realizado por una categoría diferente de evento entrepreneurial.

### 3.1.2. El evento asignador (entrepreneur Austríaco)

Para los economistas de la escuela austríaca, una economía nunca logrará un estado de equilibrio. Siempre estarán apareciendo oportunidades o brechas para la actividad entrepreneurial. Entonces, nuevas combinaciones serán desarrolladas y estarán dirigidas a cubrir estas brechas proveyendo beneficios monopólicos temporarios. En el curso ordinario de una economía dinámica esta categoría de actividad siempre estará ocurriendo, y la competencia debería erosionar estos beneficios y trasladar la economía hacia la frontera de posibilidades de producción existente. El equilibrio no debería ser logrado por este tipo de eventos, pero ellos deberían mover la asignación actual en dirección de un “target” en movimiento sobre una frontera dada.

Claramente en el sistema que se está desarrollando acá, la ocurrencia de un evento catalítico debería crear oportunidades de mercado para una nueva actividad entrepreneurial en la forma de eventos asignadores, los cuales pueden ser distinguidos de los eventos catalíticos por el virtual hecho de que sus orígenes comerciales pueden ser rastreados en desarrollos previos.

### 3.1.3. El evento refinador (entrepreneur tipo Leibenstein)

Desde la perspectiva de Leibenstein, en la asignación óptima de los recursos permanecen ineficiencias en términos de inputs y output de recursos. Él piensa que es posible mejorar la eficiencia en el uso de los recursos aún cuando la economía está en equilibrio y esto debería proveer un incentivo para la actividad entrepreneurial, ya que reducir o remover ineficiencias en el uso de los recursos, u obtener un mayor producto con una cantidad dada de recursos o el mismo producto con menos recursos debería implicar un beneficio.

Si el punto de vista de Leibenstein es aceptado, una economía podría estar en equilibrio y aún podrían existir oportunidades para la actividad entrepreneurial. Bajo tales circunstancias la actividad entrepreneurial podría aparecer instantáneamente y si se realizara exitosamente podría empujar la economía hacia la frontera, aunque nunca más allá de ella.

---

<sup>3</sup>Binks y Vale definen la innovación como el establecimiento de una nueva función de producción.

### 3.1.3.1. Un caso especial. El evento Omega

En una economía dinámica, diferentes sectores e industrias tendrán tiempos de auge y de depresión. Ciertas industrias y firmas serán adversamente afectadas en el curso de la reestructuración económica, dejando plantas y mano de obra sin utilizar como parte del proceso de liquidación. Esta mano de obra puede tener ciertas habilidades y *skills* que resultan redundantes para la economía, y por lo tanto su costo de oportunidad tenderá a cero. Similarmente, los costos de oportunidad de las plantas y las maquinarias podrían ser bajos.

Esta situación tendrá una duración equivalente al periodo que tome el proceso de reestructuración. Sin embargo, podría suceder que la mano de obra expulsada y las plantas abandonadas por las industrias en retroceso se combinen de nuevas formas y surjan algunas empresas. Esta actividad entrepreneurial, denominada evento Omega, no es una categoría separada del evento refinador y surge a partir de un sector de la industria que atraviesa un periodo de recesión con pocos usos alternativos para sus factores de producción.

### 3.1.4. La importancia del tipo de evento

De lo desarrollado en los puntos anteriores es argumentable que el nivel de actividad entrepreneurial no es en sí misma importante, sino que lo importante es la tasa de presentación de los diferentes tipos de eventos entrepreneuriales. Así, si la actividad entrepreneurial comprende solamente eventos catalíticos el desarrollo de la economía será imperceptible porque no existe un aprovechamiento de las innovaciones vía eventos asignadores. Por otro lado, los eventos refinadores y especialmente el caso particular de evento omega son de esencial importancia para acelerar los procesos de reestructuración industrial y minimizar los costos sociales que los mismos pueden implicar.

Esta primera parte del marco conceptual permitirá que al analizar los casos en profundidad se pueda determinar en líneas generales a que categoría de evento corresponden y en función de ello elaborar algunas conclusiones sobre el potencial surgimiento de nuevos eventos entrepreneuriales o sobre las características del proceso de ajuste o reestructuración del sector industrial al que corresponden los casos de estudio.

### 3.2. La creación de empresas desde la perspectiva del entrepreneur

Existen en la literatura maneras alternativas de analizar el proceso de nacimiento de las firmas, algunos autores parten de preguntas tales como ¿quién es un entrepreneur?, ¿qué diferencia a un entrepreneur de un no entrepreneur? o ¿todos los que comienzan una empresa son entrepreneurs?. Numerosos trabajos han intentado desarrollar este enfoque, denominado **sicológico**, pero la crítica ha indicado que formularse estos interrogantes no es el camino adecuado para estudiar el tema y lo que hay que analizar es la actividad que realiza el entrepreneur. Existen varios autores que han trabajado en este sentido (Shapero, Mason, Gibb, Ritchie, Gartner). Ellos visualizan al entrepreneurship como un **proceso social** y tratan de relacionar la actividad entrepreneurial a un conjunto de factores culturales, económicos, sociológicos y psicológicos.

#### 3.2.1. Diferentes enfoques de la creación de empresas

Los autores que adhieren al **enfoque psicológico** asocian el evento entrepreneurial a individuos (entrepreneurs) con características diferenciadoras del resto de las personas, las cuales son adquiridas en las etapas embrionarias de su proceso de socialización. Es decir, trabajan sobre el supuesto de que el entrepreneur “nace y no se hace”, y por lo tanto las personas que poseen estas características estarán casi predestinadas a tomar este rol.

El perfil del individuo identificado por estos autores (Mc Clelland, 1961; Litzinger, 1965; Mascon and Montanari, 1981) es el de una persona con las siguientes características: necesidad de independencia, necesidad de logro, necesidad de control, propensión a tomar riesgo, orientación al pensamiento más intuitivo y a la acción, autoconfianza y optimismo, entre otras.

Este enfoque, sin embargo, falla al no reconocer que las ideas y ambiciones personales evolucionan en situaciones sociales y que el individualismo es en si mismo un fenómeno social (Gibb y Ritchie, 1982). Desde esta perspectiva es posible pensar en una instancia completamente diferente, considerando que el entrepreneurship puede ser mejor entendido en término de situaciones particulares y de los grupos sociales con los que se relaciona el individuo. **Este punto de vista muestra al individuo como un ser influible durante su vida y supone que este se desarrolla a través del relacionamiento con otras personas o grupos de personas.** Dentro de este contexto, la estructura de clases, los orígenes familiares, la educación, el desarrollo ocupacional, el estilo de vida y las relaciones sociales, parecen ser potenciales influenciadores del proceso de entrepreneurship. Según Gibb y Ritchie (1982), **el enfoque del proceso social toma en cuenta la posible naturaleza formativa de las etapas tempranas de la vida como creadoras de las ambiciones básicas, pero pone igual énfasis en las ideas y ambiciones que surgen en la edad adulta.** Obviamente es en este periodo que los individuos generalmente inician una empresa, aunque ellos pueden haber tenido la idea desde algún tiempo antes (Ver Tabla 1).

Dentro de esta línea de pensamiento se puede situar al **modelo de Shapero** (1978). Para este autor la formación de empresas es la culminación de un proceso único que varía dependiendo del sector industrial, del lugar y del período en que éste se desarrolle. **Es un evento contextual, resultado de la influencia de factores culturales, económicos, sociológicos y psicológicos.**

Tabla 1: Enfoques del nacimiento de pequeñas empresas y el individuo

	Enfoque psicológico	Enfoque del proceso social
Formación de motivación básica.	Asume que es innata y determinada en la niñez.	Asume que es el resultado de un rango general de influencias a través de la vida (clase social, familia, educación, carrera, etc.)
Influencias sobre el deseo de transformarse en un entrepreneur durante la vida adulta.	El deseo viene desde adentro. Es una consecuencia de la personalidad.	Es el resultado de la interacción y el relacionamiento con otros individuos.
Adquisición de nuevas ideas de negocios.	Explicada por la suerte, fortuna y destino, así como por las características personales dadas.	Explicadas como un proceso continuo con un cierto grado de regularidad y predictibilidad de acuerdo a los conocimientos sobre el individuo y el rango de situaciones sociales en que el mismo se encuentra.

Fuente: Gibb and Ritchie (1982)

El modelo de Shapero indica cuatro **condiciones necesarias, pero no suficientes**, para que un evento empresarial ocurra, éstas son: **desplazamiento, disposición a actuar, credibilidad y disponibilidad de recursos**. Una quinta condición que fue formulada por desarrollos posteriores al de Shapero como influyente en el proceso de creación de firmas es la **información** (Sweeney). A continuación se desarrollan cada una de estas condiciones.

**Desplazamiento:** cada acto empresarial se inicia a partir de alguna clase de desplazamiento o cambio en la trayectoria de vida de las personas. Es un hecho que impacta sobre una situación de estabilidad previa y precipita a la acción. Los factores que provocan estos cambios de situación pueden dividirse **en positivos o negativos e internos o externos**. A menudo es una combinación de estos la que dispara al emprendedor potencial a la acción.

Dentro de los factores positivos se pueden mencionar ejemplos como la disponibilidad de recursos y la oportunidad comercial. Entre los negativos, quizás los más importantes, son la insatisfacción laboral, el rechazo de ideas en el ámbito de la empresa<sup>4</sup>, traslado no deseado y el caso extremo de despidos laborales. Los desplazamientos mencionados son externos, los internos por su parte, surgen de una introspección a partir de la cual la persona decide dar un giro a su forma de vida. Un ejemplo, podría ser un cumpleaños traumático (40 ó 50), la finalización de los estudios, etc.

Es importante aclarar que no existe una relación causal simple entre el desplazamiento y el evento empresarial, dado que la creación de firmas es sólo una de las respuestas posibles.

<sup>4</sup>Un buen ejemplo de esto es el que ofrece la teoría de la opción empresarial. Esta teoría gira en torno al individuo poseedor de una idea innovadora que sufre sanciones negativas por parte de un complejo mecanismo de selección de las firmas. La idea es rechazada tanto en el nivel interno- dentro de una organización-, como en el nivel externo -otras firmas-.

**Disposición a Actuar:** para los autores del enfoque psicológico la disposición a actuar depende de ciertas características personales que el entrepreneur adquiere en los primeros años de su vida. Esta manera de abordar el tema ha sido criticada y desacreditada por varios autores, tanto a nivel conceptual (Mason, Gibb, Ritchie, Gartner) como metodológico<sup>5</sup>. Sin embargo, algunos reconocen que las características personales pueden influir en la disposición a actuar, pero a diferencia del enfoque psicológico consideran que las mismas son adquiridas por el individuo a través de su proceso de socialización.

Por otro lado, Mason (1997) considera a la educación y los antecedentes laborales del individuo como dos elementos de relevancia para explicar la disposición a actuar. El empleo anterior transmite capacidades, conocimientos y experiencia, y por esto se le da el carácter de incubadora a la organización en donde el individuo se desempeñaba.

Esta incubadora puede alentar o reprimir las actividades empresariales. Al respecto, Mason (1997) hace los siguientes comentarios: 1) las empresas que ofrecen oportunidades de progreso, que están más orientadas al cliente y que exponen a sus empleados al mercado son mejores incubadoras, ya que las personas necesitan experiencia gerencial, técnica o manual antes de tener disposición a actuar; 2) la disposición a la acción está alentada en organizaciones donde se estimula al trabajador a resolver problemas y tomar decisiones, por ejemplo en empresas basadas en tecnología e información con procesos discontinuos y de tamaño pequeño o mediano y 3) por lo general la nueva empresa se relaciona con la experiencia previa del individuo lo cual supone que ésta se desarrollaría en el mismo sector industrial (inercia sectorial) donde los individuos estaban empleados, aunque en los sectores con altas barreras a la entrada la inercia sectorial es poco probable.

**Credibilidad:** el potencial emprendedor debe creer en la viabilidad de su proyecto, imaginarlo en forma realista y sentir que puede ejecutarlo. Para ello es importante la existencia de ejemplos creíbles, a los que Mason denomina **modelos de rol**. El ejemplo más prominente es el de los padres. Existen varios estudios que analizan la creación de firmas, que encontraron una relación positiva entre nuevos emprendedores y padres empresarios o trabajadores por cuenta propia. Otros ejemplos son familiares, colegas y conocidos que muchas veces despiertan el pensamiento "si él puede, entonces yo también". No son modelos heroicos, sino personas con antecedentes similares a las que les ha ido bien en su emprendimiento. El nuevo evento empresarial, a su vez, se transforma en modelo de rol para su entorno y para él mismo estimulándolo a una nueva acción en caso de fracaso.

Sin embargo, la credibilidad no se acota a los ejemplos provistos por los vínculos cercanos sino que existen fuertes influencias del medio cultural en el cual el emprendedor se desenvuelve. **Hay culturas que alientan a la actividad empresarial**, en donde el intento de crear un negocio es bien visto e incluso los fracasos son valorados como experiencias positivas. Por el contrario hay otras culturas que no estimulan e incluso reprimen a la actividad emprendedora. En éstas un fracaso es condenado socialmente.

**Disponibilidad de recursos:** para concretar la creación de la firma, el emprendedor debe tener u obtener recursos que, desde un punto de vista espacial y según su fuente, pueden agruparse en tres tipos: 1) los que provienen del ámbito local: son los que no dependen

---

<sup>5</sup>Bingham y Melkers (1989) realizaron un estudio en el cual encontraron que los rasgos psicológicos del emprendedor no eran exclusivos de éstos ya que también se detectaron en otros grupos de control.



estrictamente del empresario, por ejemplo, infraestructura básica, disponibilidad de mano de obra calificada, universidades, instituciones financieras, etc.; 2) los que se obtienen a partir de la red de contactos personales: por ejemplo: consejos, dinero, préstamo de equipos e instalaciones, etc. y 3) los que surgen a partir del esfuerzo individual del empresario: son aquellos que gestiona a través del mercado, por ejemplo servicios profesionales, equipamiento, financiamiento, instalaciones, materia prima, etc. A continuación se comentan cada uno de ellos.

Respecto de los recursos que provienen del ámbito local, se reconoce que su disponibilidad facilita el evento entrepreneurial, debido a que la gran mayoría de los nuevos emprendimientos nacen en el espacio local, y muchas veces como actividades *part time* después del horario de trabajo y en los fines de semana.

Referido a la red de contactos personales, Johannisson (1996) ofrece una manera de analizar el acceso a los recursos a partir de las relaciones del empresario o *personal network*. Desde su punto de vista éste sería el principal recurso del empresario y de la firma. El énfasis en este enfoque son las relaciones personales y no las interorganizacionales, ya que en las pequeñas empresas (tamaño general de los nuevos emprendimientos) es el propietario quien domina y el negocio mismo es el resultado concreto de sus ambiciones<sup>6</sup>.

Las relaciones que constituyen el network pueden surgir en forma espontánea o planeada<sup>7</sup>, y pueden estar explicadas por motivos racionales y no racionales. Por lo tanto, abarcarían los intercambios que surgen a partir del “cálculo” de beneficios, así como los que tienen su origen en cuestiones de orden afectivo, confianza, familiaridad, ideología, etc. Algunas características de estos *networks* son que: su proceso de formación es un fenómeno cultural y de base local, aunque puede trascender sus fronteras; y sus reglas generales son las relaciones basadas en la confianza y la reciprocidad.

Con relación a los recursos que el empresario gestiona a través del mercado, el que mayor importancia tiene en la literatura es el financiamiento. Wimborg (1991) reconoce el acceso al financiamiento como un factor clave para que se produzca el hecho empresarial, ya que “el sueño de transformar una idea en una empresa, sin acceso al financiamiento externo, no pasará de ser un sueño”.

Siguiendo a Lanström (1996) las principales fuentes de financiamiento de las empresas en las etapas de nacimiento y despegue son el capital propio del empresario, las hipotecas sobre sus bienes, los préstamos de los familiares y/o amigos, el crédito de proveedores y el sobre giro bancario, mientras que los problemas más recurrentes son el acceso al capital externo y las crisis de liquidez. Respecto al problema de acceso al capital externo, entre sus principales causas se encuentra la existencia de baja predisposición a utilizar este tipo de financiamiento por parte de las empresas nuevas por temor a perder el control del negocio.

A su vez los bancos para otorgar préstamos a las Pymes requieren información histórica (balance, flujo de fondos, etc.) y de excesivas garantías que en el caso de las recién nacidas por lo general no las poseen<sup>8</sup>. Estos requisitos se deben a que los bancos no analizan los

---

<sup>6</sup>En el caso de las pequeñas empresas el proceso de construir relaciones (networking) se transforma en personalizado, esto es, el cambio entre establecimientos es originado y es el resultado de compromisos entre personas individuales que se representan tanto a ellas mismas como a sus firmas.

<sup>7</sup>El *network* ya existe, pero es activado en el proceso de iniciación de un negocio.

<sup>8</sup>Penrose (1962) sostiene que muchas pequeñas empresas que no tienen recursos financieros iniciales adecuados, prosperan, aumentan su capital y crecen hasta convertirse en grandes empresas. Y lo realizan, en gran parte, merced a una **especial habilidad del empresario** y solamente en caso de que esta especial habilidad empresarial falte, se puede afirmar con certeza que la empresa no podrá conseguir los fondos necesarios.

proyectos de nuevas empresas debido a que, por un lado, no poseen personal capacitado para evaluar el riesgo de éstos y, por el otro, al alto costo del análisis de cada transacción con relación al monto de las operaciones.

**Información:** el evento empresarial demanda “información” sobre múltiples aspectos, tales como: producto, proceso, tecnología y mercado entre otros. En la actualidad las redes informáticas y medios de comunicación (INTERNET, E-MAIL, FAX, etc.) parecerían facilitar el acceso a esta información. Sin embargo, Audrestch (1996) introduce una distinción entre información y conocimiento, siendo este último el más importante en el proceso de innovación<sup>9</sup>. El conocimiento es tácito y subjetivo, por lo tanto es difícil de transmitir a través de éstos medios de comunicación (“las ideas básicas no están en INTERNET, sólo está la información”). Debido a lo anterior, el network personal y la cercanía geográfica adquieren relevancia nuevamente<sup>10</sup>.

En la última parte de esta sección se ha discutido la manera en que un conjunto de factores sociales, económicos y culturales influyen sobre un individuo y lo inducen a realizar una actividad entrepreneurial. En la sección siguiente se analizan las etapas del nacimiento de una empresa.

---

<sup>9</sup>Para algunos teóricos, el evento empresarial en si mismo es una innovación. Sin embargo, para Audrestch sólo en algunos casos el evento se constituye en una innovación.

<sup>10</sup>Los *spill over* del conocimiento se obtienen principalmente a partir de los contactos informales, esta situación es típica del Silicon Valley y de los distritos industriales.

### 3.3. Análisis de la creación de empresas a partir de un modelo de etapas

Existe una considerable discusión sobre el proceso de iniciación de una empresa. La misma se ha focalizado principalmente sobre la identificación de varias etapas durante el proceso de nacimiento. Watkins (1976), en la identificación de estas etapas ha puesto énfasis en que el proceso no será uno de progreso lógico y científico sino que frecuentemente es de prueba y error. El enfatizó la probabilidad de iteración entre etapas que son encontradas en varios puntos del tiempo causando avances y retrocesos.

Gibb y Ritchie (1982), en una de sus investigaciones, modificó el enfoque de Watkins al identificar seis etapas, las cuales se exponen en la Tabla 3. Su investigación mostró que el proceso de superar estas etapas y lograr que la firma nazca puede tomar un tiempo considerable y sugiere que el mismo es el resultado de cuatro factores claves (llamados factores de éxito) identificados como: la idea en si misma, la disponibilidad y obtención de recursos, la habilidad del entrepreneur y sus asociados y el nivel de motivación y compromiso.

La importancia de estos factores claves para el éxito y la influencia del tiempo insumido diferirá con las circunstancias. Por ejemplo, cuando más innovativa sea la idea, la mayor influencia de la tecnología y el tamaño del mercado potencial, harán más complejo el ingreso al mercado. En cambio, aquellos que desean hacer algo que el mercado ya ha aceptado tendrán menos dificultades.

Tabla 2: Etapas del nacimiento de una empresa

Etapa	Descripción
Adquisición de Motivación	Se refiere a la búsqueda de estímulo y compromiso para lograr el objetivo de establecer una empresa (desde el individuo mismo, los grupos relacionados, la comunidad y la familia)
Búsqueda de Ideas	Se refiere a encontrar una idea en la cual parezca razonable gastar tiempo en su evaluación. O una forma alternativa de establecer una empresa (a través de franquicias, licencias, etc.)
Validación de la Idea	Se refiere al testeo técnico y comercial del producto.
Identificación de los recursos	Se refiere al desarrollo del plan de como establecer la empresa. Esto implica identificar los recursos requeridos, el tiempo, los proveedores adecuados y otras fuentes de asistencia.
Negociación para crear la empresa	Se refiere a la aplicación del plan, es decir el contacto y negociación con los clientes, los proveedores, los bancos, los empleados, el estado, etc.
Nacimiento de la empresa	Se refiere al desarrollo de los sistemas, rutinas, habilidades y relaciones necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Fuente: Gibb and Ritchie (1982)

Lo anterior tiene implicancias sobre las necesidades de recursos. Algunos proyectos requieren menos recursos, otros necesitan grandes sumas de dinero, no sólo para el escalamiento productivo sino también para la investigación y desarrollo. Los recursos que el potencial entrepreneur tiene para el proyecto también varían considerablemente, así como las necesidades de apoyo externo (dependiendo de la escala y naturaleza del negocio en relación a los recursos personales).

Las habilidades del entrepreneur en relación al proyecto también variarán. Como se indicó más arriba la historia laboral previa del entrepreneur es importante en términos de la experiencia gerencial y técnica para el desarrollo del proyecto. El apoyo ofrecido desde la familia y los amigos puede también ser un factor crítico así como el grado en que sus habilidades pueden ser aplicadas a la empresa.

Finalmente, el nivel de motivación puede ser también altamente variable y como ha sido mencionado arriba, vinculado a complejas influencias sociales. Los factores claves para el éxito del proyecto en su inicio se resumen en la Tabla 3. Esta Tabla no es estática, mientras la misma podría ser utilizada para describir o auditar el estado del proyecto en cualquier momento del tiempo, en realidad las circunstancias están cambiando permanentemente como resultado de cambios imprevistos en el contexto y en las acciones mismas del entrepreneur. La motivación puede aumentar o disminuir de acuerdo a los intentos del entrepreneur por llevar adelante el negocio, las habilidades pueden ser desarrolladas de diferentes maneras, las ideas pueden ser testeadas y adaptadas al mercado y los recursos identificados, negociados y posiblemente expandidos.

Tabla 3: Factores claves para el desarrollo de una nueva empresa

<u>Motivación y determinación</u>	<u>Idea y Mercado</u>
Del individuo o grupo. Reflejada en el apoyo de la familia, socios y experiencia de haber establecido otras empresas. Reflejada también en los objetivos del entrepreneur.	Reflejada en la viabilidad de la idea. Si puede demostrarse que esta funciona. Que necesidades satisface. Porque es mejor que otras. Quienes son los clientes. Cual es la competencia.
<u>Recursos</u>	<u>Habilidades</u>
Necesidad de recursos físicos (permisos, planta, materiales, fuerza de trabajo). Necesidad y disponibilidad de financiamiento.	Del entrepreneur, su s socios y otras personas involucradas en el proyecto. Experiencia laboral previa. Habilidades técnicas y gerenciales.

Fuente: Gibb and Ritchie (1982)

Resumiendo, en el capítulo 3 se han desarrollado tres secciones. En la primera se realizaron cuatro definiciones del evento entrepreneurial y se ha vinculado a cada una de ellas con cierto tipo de implicancias económicas. En la segunda sección del marco conceptual se presentaron enfoques alternativos del proceso de nacimiento de firmas desde la perspectiva del entrepreneur, tales como el psicológico y del proceso social. Por último, en la tercera sección se describió un modelo de seis etapas sucesivas que abordan el nacimiento de la firma. En el

capítulo siguiente, se explica la metodología aplicada en esta investigación y se presentan los casos estudiados.

## **4. METODOLOGÍA Y PRESENTACIÓN DE CASOS**

### **4.1. Metodología**

Los resultados de esta investigación están basados en estudios de casos en profundidad de dos firmas del sector fabricación de máquinas envasadoras, del Partido de General Pueyrredon. El uso de casos de estudio tiene una larga tradición en la investigación de las ciencias sociales. La fortaleza de este método se basa en la profundidad con la que se realizan tales estudios, mientras que sus debilidades están relacionadas con la inviabilidad de la generalización de los resultados obtenidos (Glasmeier, 1987).

Dado que esta investigación se focaliza en empresas de reciente creación, existen dificultades para detectarlas en registros públicos tales como censos económicos, bases de datos, etc. Debido a esto la selección de los casos se realizó a partir de diversas fuentes de información: Censo Económico Nacional 1994 y Base de Datos de la Oferta Productiva de Mar del Plata.

Los criterios utilizados para la selección de los casos fueron dos: edad de las empresas y sector al que pertenecen. Respecto al primer criterio, las empresas seleccionados tienen menos de 4 años de vida, por lo tanto la cercanía temporal al periodo de la creación permite que los entrepreneurs tengan mas “frescos” los recuerdos de este proceso y pueda ser más precisa la información que suministran. Con relación al segundo criterio de selección, los casos corresponden a una misma rama industrial para evitar la variabilidad sectorial de los resultados. Por otro lado, la elección del sector metalmecánico se basó en que el mismo fue el más dinámico de la industria marplatense en cuanto a creación de nuevas firmas en el periodo intercensal 89-94 (Instituto de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de Mar del Plata, 1997).

Para recolectar la información, con cada empresa seleccionada se realizó una entrevista abierta de entre 2 y 3 horas, a uno o más de sus propietarios (en el Anexo II se pueden observar las memorias de estas entrevistas y el formulario guía). Las entrevistas fueron procesadas y analizadas siguiendo el marco conceptual expuesto en el punto 3 y utilizando un software para análisis cualitativo de datos.

En la aplicación del marco conceptual para el análisis de los casos se realizan los siguientes pasos: 1) se categorizan los casos según las definiciones de evento entrepreneurial presentas en la sección 3.1., 2) se adopta el enfoque del proceso social (Ver Tabla 1) y se identifican las condiciones enunciadas en el modelo de Shapero para explicar el evento entrepreneurial y 3) se comentan para cada caso las etapas del proceso de nacimiento de la empresas (Ver Tabla 2) y los factores claves para el éxito expuestos en la Tabla 3.

**4.2. Presentación de los casos**

	Caso 1	Caso 2
Razón Social	TERMOFOR	FASER
Forma Legal	S. A. (en formación)	Sociedad de Hecho
Actividad	Fabricación de envasadoras automáticas	Prestación de servicios y fabricación de repuestos especializados para máquinas envasadoras automáticas
Productos Principales	Termoformadoras de sistema blister <sup>11</sup>	Servicios y repuestos
Facturación 1996	\$ 60 mil	-
Facturación 1997	\$ 5.000 mensuales	\$ 22.000 mensuales
Empleados 1997	4	5
Socios	2	5
Fecha de Inicio de Actividades	1994	13 de marzo de 1997

---

<sup>11</sup> El sistema blister es un tipo de envase que permite conservar los productos alimenticios por más tiempo dentro de una atmosfera modificada.

## **5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.1. Caso 1 (TERMOFOR)**

#### **5.1.1. Categoría de evento**

En la década el 90 se producen importantes cambios dentro del sector fabricación de máquinas envasadoras vinculados principalmente con la reorganización del sistema productivo. Una de las principales empresas (Emzo) externalizó algunas actividades de su proceso productivo a través del ofrecimiento de máquinas y equipos a sus jefes de área y comprometiéndose a comprarles una parte de su producción. Estos desprendimientos podían también hacer trabajos para terceros, siempre y cuando no fueran los mismos que hacían para Emzo.

A mediados de la década y por diversas razones la empresa principal entra en crisis y genera la necesidad por un lado en los subcontratistas de buscar alternativas para poder seguir funcionando y por otro en el personal que aún quedaba en la empresa de generarse una nueva fuente de trabajo. Así surgen un grupo de empresas entre las que se encuentra TERMOFOR. Es decir, esta firma nace a partir de una nueva combinación de recursos (planta, maquinarias y recursos humanos) originados en el proceso de reestructuración de un sector.

TERMOFOR diseña una nueva máquina que apunta a un segmento de clientes distinto del que tenía Emzo, pero con una misma filosofía, es decir un producto de alta calidad que incorpora partes e insumos de marcas reconocidas internacionalmente. La tecnología que utiliza esta nueva máquina surgió a partir de los conocimientos acumulados por uno de los socios dentro de Emzo y de la observación realizada por el otro socio de las máquinas envasadoras que mejor han funcionado en el mercado.

No es fácil encuadrar el nacimiento de TERMOFOR en una sola categoría de evento, ya que por un lado, puede ser categorizado como un evento omega, dado que surge a partir de la mano de obra y los equipos que resultaron del proceso de liquidación de una firma. **En este sentido, se visualiza la importancia del evento omega al atenuar los costos sociales mediante el reemplazo de mano de obra y equipos.** Por otro lado, también reúne algunas particularidades del evento asignador, ya que la máquina diseñada por TERMOFOR incorpora innovaciones tecnológicas desarrolladas recientemente. **Desde este último punto de vista, este nacimiento desplaza la economía hacia la frontera de posibilidades de producción.**

#### **5.1.2. La creación de la empresa desde la perspectiva del entrepreneur. Enfoque del proceso social**

**Desplazamiento:** El proyecto TERMOFOR surge de la iniciativa de dos personas. Esto lleva a que en el análisis del desplazamiento se consideren la trayectoria de vida de ambos. Para uno de los socios (socio A) se pueden identificar dos etapas. La primera surge de la propuesta del empresario con el que trabajaba en relación de dependencia, de hacerse cargo fuera de su



empresa (Emzo) de las tareas de frezado y tornería. Al respecto, esta persona comentó que “en ese momento no lo tenía pensado, pero muchas veces las propuestas son mas vale agarrá esto”. De acuerdo a lo anterior se puede decir que en esta etapa el desplazamiento fue externo y negativo.

La segunda etapa del desplazamiento, se gesta a partir de una baja en las horas de trabajo demandadas y la discontinuidad en los pagos por parte de Emzo. Esto llevó a esta persona a “buscar otras cosas que hacer”. En ese momento aparece una persona que le propone comenzar a fabricar un tipo particular de máquina envasadora. Entonces, la inestabilidad de la relación con su cliente principal, por un lado, y la aparición de una oportunidad comercial, por el otro, completaron la segunda etapa del desplazamiento, que puede definirse como externo y positivo.

Con relación al segundo socio (socio B), el desplazamiento se vincula a la detección de una oportunidad comercial compuesta por la combinación de dos factores, por un lado una necesidad de mercado insatisfecha, y por el otro una contraparte con experiencia y equipos para desarrollar y fabricar el producto que el mercado estaba demandando. Este desplazamiento, externo y positivo, se vio potenciado por otro de tipo interno, explicado entre otras cosas por una necesidad de logro e independencia por parte de esta persona.

**Disposición a actuar:** ¿Por qué estas personas que sufrieron un desplazamiento tuvieron la disposición para emprender una empresa?. Las respuestas que se encuentran dentro del marco conceptual se relacionan con elementos tales como la capacitación, los empleos anteriores, las características de la organización empleadora, y ciertas características personales formadas durante las etapas tempranas y de adultez del individuo.

Para el caso de los individuos que fundaron TERMOFOR, y dentro del marco conceptual, se pueden mencionar como más significativos los elementos de la tabla siguiente:

Tabla 4

Elemento/Socio	Socio A	Socio B
Capacitación	Completó sus estudios secundarios en un colegio de artes y oficios.	Estudios universitarios incompletos en . ingeniería electrónica.
Empleos anteriores	Trabajó en Emzo durante 25 años. Se desempeñó en las áreas de tornería, montaje, prueba final y servicios. En el momento en que se retira de la empresa tenía el cargo de supervisor.	Inició su primer negocio cuando tenía 20 años. Tuvo una productora de televisión en la cual se desempeñó como subdirector. Se especializó en la parte de técnica digital. Este emprendimiento fue exitoso a nivel profesional y financiero. Instaló una fábrica de empanados con una capacidad de producción de 2 toneladas por día. Este emprendimiento fracasó por una evaluación errónea de la demanda. Antes de TERMOFOR realizaba el diseño de máquinas para la industria.
Tipo de organización	La empresa le permitió movilidad dentro de la sección producción ( tornero, fresador, montaje, prueba final y supervisión), pero no entre secciones. En consecuencia no	

	adquirió experiencia comercial ni gerencial.	
Características personales	Introversión, perseverancia, ingenio, poca iniciativa, necesidad de independencia inexistente, experiencia, conocimiento del producto, del mercado y de la tecnología, receptividad a las sugerencias y críticas.	Confianza en si mismo, perseverancia y determinación, ingenio y creatividad, necesidad de logro, iniciativa, respuesta positiva frente a los cambios, independencia, dinamismo y liderazgo, conocimiento del producto, del mercado y de la tecnología, habilidad para llevarse bien con las personas, optimismo.

Si bien los socios experimentaron una situación que los movilizó a la acción, la influencia la capacitación, los empleos anteriores y el tipo de organización en la cual se desempeñaron tuvieron sobre la personalidad de cada uno de ellos, hizo que la determinación a actuar estuviera liderada por el socio B. Se puede observar que las características personales mencionadas en el enfoque psicológico fueron relevantes para la disposición a actuar de estos individuos. Sin embargo, parecería que ellas han sido adquiridas no sólo en las etapas iniciales de sus vidas, sino también durante las etapas educativas, laborales y en sus procesos de relacionamiento con la sociedad.

Así, para el socio A se visualiza que el tipo de educación recibida (pupilo en un colegio de artes y oficios) y el hecho de haber trabajado 25 años en relación de dependencia, siempre dentro de la misma sección y sin tener contacto directo ni con el mercado ni con la problemática de la empresa fuera de su función específica, contribuyeron a la formación de una personalidad con una baja disposición a la acción y a la toma de riesgo. En cambio, para el socio B a pesar de que sus características personales parecerían innatas, sin duda sus experiencias entrepreneuriales terminaron de conformar una personalidad propensa a la acción y a la toma de riesgo.

Todo esto permite corroborar las afirmaciones de Gibb y Ritchie (1982) en relación a la importancia tanto de las etapas tempranas de la vida como las de la adultez, en la formación de las ideas, ambiciones y características básicas del individuo.

Finalmente se encontró que el sector en el que se desempeñaron los socios con anterioridad fue un determinante para la elección del tipo de producción de la nueva empresa (inercia sectorial).

**Credibilidad:** La literatura indica que para que se produzca el evento de creación, los potenciales entrepreneurs deben imaginarse en forma realista a su futura empresa. En el caso TERMOFOR la principal fuente de credibilidad proviene de la experiencia de empresas que se desempeñan en el mismo sector y ámbito geográfico y han sido o son “exitosas” (Emzo y Mai). Respecto a los modelos de rol que habitualmente se citan en la literatura (padres y otros familiares, amigos, etc.) el caso TERMOFOR no ofrece evidencias de su existencia.

También han contribuido a generar credibilidad las experiencias anteriores y la percepción altamente positiva sobre la actividad empresarial que manifestó el socio B. En su opinión, trabajar en relación de dependencia pone un “techo” a las posibilidades de progreso individual y en consecuencia la actividad empresarial se manifiesta como una mejor alternativa. Esto podría ser un indicio de que el contexto en el que se desenvuelven los socios avala y reconoce las conductas empresariales.

### Disponibilidad de recursos

**Infraestructura:** En el ámbito del Partido de General Pueyrredon las empresas cuentan con una adecuada infraestructura básica (telecomunicaciones, carreteras, servicios públicos, universidades, bancos, mano de obra calificada, etc.). Pero además de estos recursos básicos, en el nacimiento de TERMOFOR han sido de importancia a) la presencia de talleres y recursos humanos con experiencia en la producción de máquinas envasadoras y sus componentes, b) la existencia de galpones y mano de obra desocupada como consecuencia del proceso de reestructuración y c) la “capacidad” de apoyo de algunas instituciones.

**Network:** los propietarios de TERMOFOR tienen una actitud positiva hacia la creación de vínculos personales con proveedores, clientes, colegas, consultores, etc. Tal como indica Johannisson (1997), estas relaciones se han construido sobre la base de la confianza y la reciprocidad. Esto ha llevado a la empresa a poseer una red de contactos bastante densa en una etapa temprana de su vida, permitiéndole el acceso a una importante gama de recursos. En la tabla siguiente puede observarse algunos de los recursos a los que ha accedido la empresa mediante el uso de su red de vínculos personales y organizacionales.

Tabla 5

Recurso obtenido	Organización/individuos relacionados	Motivador de la relación
Consultoría /asesoramiento	Consultor	Amistad con un consultor vinculado al sector alimentos.
Canal de comercialización/clientes	Gran empresa radicada en Bs. As. dedicada a la producción de la materia prima para elaborar los envases (blister)	Beneficio recíproco. TERMOFOR obtiene una oficina comercial en Bs. As. y la contraparte al vender una máquina se asegura la venta de su producto.
Ingeniería electrónica	Profesional	Si bien se trata de la contratación de un servicio, la relación trasciende al mercado y mediante la colaboración le permite al profesional adquirir capacidades comerciales.
Información/discusión sobre la evolución del sector	Empresarios de la competencia	Ampliar y contrastar los criterios de toma de decisiones.
Financiamiento de partes e insumos y obtención de información	Proveedores	Obtener condiciones especiales de pago y apoyo para el desarrollo del producto.
Financiamiento	Clientes	El aprovechamiento de una relación previa con un cliente permitió financiar el desarrollo del primer equipo.

**Mercado y financiamiento:** No se cuenta con información cuantitativa respecto a la utilización de las diferentes fuentes de financiamiento utilizadas por TERMOFOR durante su proceso de nacimiento, no obstante se han identificado dos situaciones al respecto. Una de ellas se refiere a las fuentes a las que tuvo acceso TERMOFOR y la otra se relaciona con fuentes a las que no pudo acceder pero sabía de su existencia. Los datos del caso están expuestos en la Tabla 6.

Tabla 6

Fuentes de financiamiento conocidas	Acceso y Utilización	Comentario
Capital propio	SI	Para realizar inversiones en maquinaria y equipos.
Diferimiento negociado de pago a proveedores	SI	Permite el financiamiento del ciclo productivo (de 60 a 90 días).
Adelanto de dinero por parte de los clientes	SI	
Diferimiento y “minimización” del pago de impuestos y servicios	SI	
Sobre giro bancario	SI	
Tarjeta de crédito personal	NO	
Préstamos bancarios a clientes para compra de bienes de capital	SI	
Préstamos bancarios de mediano y largo plazo	NO	
Capital de riesgo	NO	

Los problemas de financiamiento más relevantes que se han encontrado son las crisis de liquidez y la falta de acceso al financiamiento bancario o de capital de riesgo. En relación al primero, se puede decir que la empresa ha incurrido en este problema por poseer niveles reducidos de capital de trabajo, enfrentar atrasos de pago de clientes y tener reducidos límites para la utilización del sobre giro bancario.

Con relación al segundo, en principio el problema surge a partir de la exigencia del banco de una proyección de flujo de fondos a partir de información contable histórica, la cual no está disponible debido a la reciente fundación de la empresa.

Por último, con relación a los capitales de riesgo, si bien los empresarios han manifestado que no han contado con esta fuente de financiamiento, es posible categorizar como tal el pago por adelantado que uno de sus clientes realizó por la compra de la primer máquina.

**Información:** Los conocimientos para la creación de TERMOFOR provienen principalmente del “Know How” de los socios. Por otro lado, las principales fuentes de información sobre producto, proceso, tecnología y mercado que han utilizado son: ferias y exposiciones, proveedores, clientes, empresas de la competencia, supermercados (para observar tendencias en el uso de envases), etc.

### 5.1.3. Etapas en la creación de TERMOFOR

**Motivación:** el estímulo y compromiso que tuvieron los propietarios de TERMOFOR, en el inicio de este emprendimiento, provino principalmente de: a) el apoyo y discusión entre los socios, b) las opiniones favorables de colegas y consultores, c) la detección de la necesidad de un equipo especial de envasado en el rubro alimentos y e) la posibilidad de realizar un proyecto empresario (“... no solamente para ganar plata, sino para que al final de la historia vos puedas ver que dejaste algo en el camino”).

**Idea:** se podría decir que la idea comenzó a gestarse diez años antes de que nazca TERMOFOR, a partir de la observación por parte del socio B de una empresa que se llamaba "La Romaniola" y se dedicaba a la fabricación de raviolos utilizando el sistema blister para el envasado del producto. Sin embargo, la conformación definitiva de la idea se produce luego que se conocen los socios e incluyó dos aspectos principales, por un lado el uso específico de la máquina y por el otro las características del equipo que TERMOFOR deseaba desarrollar y producir.

Respecto al uso específico (tipo de envase) los socios decidieron que deberían orientarse a máquinas termoformadoras de sistema blister debido a que: a) existe una tendencia creciente al uso de este tipo de envase, b) en Argentina se está comenzando a desarrollar el mercado de productos envasados en sistema blister y c) el sistema de blister ofrece una presentación más moderna, es más resistente y permite una visualización y ubicación estratégica del producto en los puntos de venta

Con relación a las características del equipo optaron por “hacer algo al estilo europeo” pero con la posibilidad de que sea una máquina versátil. Entonces la máquina de TERMOFOR reúne la ventaja de la calidad de las máquinas europeas y la versatilidad necesaria para adaptarse a un mercado de producción en menores escalas y muy diversificado (desarrollo propio).

**Validación:** esta etapa abarcó el testeo técnico y comercial del producto. El primero se realizó en varios pasos: a) los socios entran en contacto y dado que uno es especialista en diseño de máquinas para la industria y el otro tiene amplia experiencia técnica en la fabricación de máquinas envasadoras determinan la viabilidad del proyecto, b) comienzan a realizar el prototipo, c) lo ponen en funcionamiento y d) venden el primer equipo con resultados exitosos para el cliente.

La viabilidad comercial se determinó en función de: a) la venta de algunas máquinas durante el periodo de desarrollo, b) el ahorro que implica para los clientes la utilización de la tecnología que provee TERMOFOR debido a la automatización (disminución de mano de obra) y a la mayor duración de los productos alimenticios (disminución de los costos de reposición en los puntos de venta) y c) el incremento en las ventas de los clientes debido a una mejor presentación y ubicación de sus productos.

**Identificación de los recursos/planificación:** luego de la etapa de validación no se realizó una planificación formal de los recursos, los tiempos, los proveedores y de los futuros flujos de fondos. No obstante, se identificaron algunas definiciones estratégicas respecto a la forma en que los socios esperaban que “funcione” la empresa. Así, se detectó que asociaban su modelo empresario con un tipo de firma compuesta por un cuerpo técnico que realiza el desarrollo, el

ensamble final de la máquina y la comercialización, tercerizando la elaboración de las partes y componentes no estratégicos.

**Negociación:** respaldando lo mencionado en el punto anterior se pudo observar que las negociaciones que realizó la empresa con los clientes, proveedores, empleados, etc. no fueron planificadas con anterioridad. Al respecto podemos mencionar los siguientes casos: a) su representante comercial en Buenos Aires fue contactado “por casualidad” en una exposición, b) mediante la identificación en un supermercado de defectos en el packaging de un producto de una firma de primera línea, ofrecen la solución y venden una máquina y c) la necesidad de financiamiento externo no surge de un análisis entre tamaño de la inversión y disponibilidad de recursos propios, por el contrario tanto las inversiones como los requerimientos de financiamiento son decididos en el “día a día”.

**Nacimiento:** si bien la firma no ha desarrollado un conjunto de sistemas y rutinas formales y documentadas para su operatoria, se ha encontrado que los socios tienen una cierta distribución de funciones, existe un “sistema” de estímulos para el mejor desempeño de los empleados, una “línea comercial” y un esfuerzo por mejorar y garantizar la calidad de sus productos.

Luego de analizar el caso TERMOFOR utilizando el modelo de etapas de Gibb y Ritchie, se pueden hacer las siguientes observaciones: a) la empresa ha transitado las tres primeras etapas del modelo, encontrándose en este caso límites difusos entre la primera y la segunda, pero existiendo una secuencialidad más clara entre estas y la de validación, b) no se han encontrado actividades vinculadas a la etapa de planificación ni se prevé que las mismas sean realizadas en el futuro, c) la identificación de los recursos, clientes, proveedores y otras fuentes de asistencia no es una instancia separada de la negociación. Puede existir una etapa de negociación sin que halla habido una planificación previa y d) la empresa también ha desarrollado algunos sistemas y rutinas incipientes que le permiten operar en la actualidad, aunque esto no significa que la misma haya nacido.

En síntesis, se puede decir que en el proceso de nacimiento de TERMOFOR se reconocen tres etapas: a) adquisición de motivación y búsqueda de idea, b) validación de la idea y c) negociación y nacimiento. La empresa se encuentra transitando esta última.

La presentación de los factores claves realizada en la Tabla 7 brinda algunas explicaciones más sobre las posibilidades de éxito o fracaso futuro de este proceso.

**Tabla 7: Factores claves para el desarrollo de TERMOFOR**

<u>Motivación y determinación</u>		<u>Idea y Mercado</u>	
<u>Aspectos positivos</u>	<u>Aspectos negativos</u>	<u>Aspectos positivos</u>	<u>Aspectos negativos</u>
Los socios están altamente motivados y tienen opiniones favorables de colegas y consultores. Uno de los socios tiene antecedentes entrepreneuriales. Buscan establecer una estructura productiva ágil y flexible mediante la tercerización.	Los objetivos de crecimiento son muy conservadores. Uno de los socios siempre trabajó en relación de dependencia.	La idea ha sido validada técnica y comercialmente. El producto es de calidad y versátil. Apuntan a un segmento de mercado dinámico. La competencia local es baja.	La competencia internacional es importante. El producto aún no tiene una marca reconocida. No hay publicidad ni presentación del producto en ferias y exposiciones.

Recursos		Habilidades	
<u>Aspectos positivos</u>	<u>Aspectos negativos</u>	<u>Aspectos positivos</u>	<u>Aspectos negativos</u>
<p>Representante comercial en Bs. As.</p> <p>Disponibilidad de equipos propios, proveedores y subcontratistas.</p>	<p>El apoyo institucional es bajo.</p> <p>Falta de capital de trabajo y financiamiento a largo plazo.</p> <p>Falta de líneas de financiamiento para bienes de capital.</p>	<p>Los socios son expertos en diseño y producción de máq. envasadoras.</p> <p>Además, uno de ellos tiene habilidades comerciales.</p>	<p>Falta de habilidades gerenciales a nivel estratégico, de marketing y financiero.</p> <p>Gestión orientada en el día a día.</p> <p>Falta de planificación.</p>

## 5.2. Caso 2 (FASER)

### 5.2.1. Categoría de evento

Como se mencionó en el punto 5.1.1. el proceso de reestructuración del sector de fabricación de máquinas envasadoras dió lugar al surgimiento de nuevas empresas. Entre ellas además de TERMOFOR se encuentra también FASER. Esta firma nace a partir de una nueva combinación de factores (planta, maquinarias y recursos humanos) originados por el cierre de la principal empresa del sector.

FASER surge para satisfacer las necesidades de los usuarios de máquinas Emzo relativas a repuestos, servicios de mantenimiento y reparación; necesidades que habían sido paulatinamente desatendidas por la firma principal. Los integrantes de esta nueva firma al quedar desempleados, vieron por un lado esa necesidad en el mercado y por otro la posibilidad de reinsertarse laboralmente combinando sus habilidades.

La conjugación de los problemas en este sector con la de otras ramas industriales y comerciales facilitó el surgimiento de esta empresa, ya que la crisis posibilitó la disponibilidad no sólo de recursos humanos sino también de infraestructura. Esta situación hace que este proceso de creación pueda ser considerado como un **evento omega**, el cual permitió a la economía aprovechar un conjunto de recursos que de otra manera estarían ociosos y que en el caso específico de los humanos poseían un conjunto de conocimientos y habilidades de difícil y/o costosa reincursión en otras actividades.

### 5.2.2. La creación de la empresa desde la perspectiva del entrepreneur. Enfoque del proceso social

**Desplazamiento:** uno de los cinco socios que actualmente forman FASER fue quien inició este proyecto, el resto se ha ido incorporando durante el proceso de nacimiento de la empresa. En el análisis del desplazamiento se consideran solamente al primer socio fundador (socio A) y a otro de los cuatro socios restantes (socio B).

El socio A trabajaba en relación de dependencia en una empresa dedicada a la fabricación de máquinas envasadoras (Emzo), dentro del área de servicios post venta. Respecto al funcionamiento de dicha área cabe mencionar dos aspectos, en primer lugar que era deficitaria debido a problemas administrativos y de cobro de los servicios prestados, y en segundo lugar, durante el año 1996 los problemas financieros de Emzo hicieron que los déficits no puedan ser cubiertos y en consecuencia disminuía la cantidad y calidad de los servicios. Ante esta situación el socio A le propone a su empleador la tercerización del área de servicios mediante la creación de una nueva empresa vinculada a Emzo. El rechazo de esta propuesta, la insatisfacción laboral por la falta de recursos para el funcionamiento del área y cierta incertidumbre sobre el desempeño futuro de Emzo (atrasos de sueldos), fueron los factores (externos y negativos) que provocaron el desplazamiento en la trayectoria de vida del socio A en setiembre de 1996.

El factor que provocó el desplazamiento del socio B fue la pérdida de su puesto de trabajo como consecuencia del cierre de la empresa donde se desempeñaba (Emzo), (“...perder el trabajo en Mar del Plata en las condiciones en que está es un shock, de eso hay que sacar la mayor ventaja posible, porque a lo mejor eso te decide a hacer cosas que de otra forma no lo



harías. Yo apostaba a seguir en Emzo, en febrero volví de vacaciones, estuve una semana más y cerró la empresa. Entonces podía hacer dos cosas, ir a buscar trabajo a Buenos Aires o encarar un proyecto conjunto”). En este caso el factor que provocó el desplazamiento puede categorizarse también como externo y negativo. La situación del socio B es representativa de los tres socios restantes de FASER.

**Disposición a actuar:** en la tabla siguiente se resumen, para los socios A y B, los principales elementos que influyeron en su disposición a actuar:

Tabla 8

Elemento/Socio	Socio A	Socio B
Capacitación	Completó estudios secundarios (escuela técnica).	Completó estudios universitarios en Ingeniería Electrónica.
Empleos anteriores	Tuvo un taller de electricidad para el automóvil antes de entrar en Emzo, siendo su primer actividad después del servicio militar.  En Emzo se desempeñó en el área de servicios y atención al cliente de postventa.	Fue docente universitario hasta 6 meses después de completar sus estudios universitarios.  En Emzo se desempeñó en el área de desarrollo e ingeniería, particularmente en todo lo que se relacionaba con programación.  En forma independiente desarrollaba programas de computación e instalación de redes informáticas.
Tipo de organización	La organización no le permitió ascender dentro del área (“...yo no estaba como gerente de servicios, era asistente del gerente”). Sin embargo, su posición hizo que estuviera en contacto directo con los clientes. En consecuencia, sin bien no adquirió experiencia gerencial pudo identificar las necesidades de los clientes de la empresa.	La organización lo mantuvo siempre dentro del área de desarrollo e ingeniería.  No obtuvo experiencia gerencial y estuvo en contacto con los clientes. Adquirió profundos conocimientos en lo referido a programación de máquinas envasadoras.
Características personales	Necesidad de logro e independencia poco notorias, confianza en si mismo, perseverancia y determinación, ingenio y creatividad, iniciativa, respuesta positiva frente a los cambios, conocimiento del producto, del mercado y de la tecnología.	Escasa confianza en si mismo, poca necesidad de logro e independencia, experiencia, conocimiento del producto, del mercado y de la tecnología.

La disposición a la acción en el caso de FASER estuvo liderada por el socio A, al ser él el primero en dejar de trabajar en Emzo y comenzar a prestar servicios “por su cuenta”. El elemento de mayor peso en la explicación de su disposición a actuar podría ser el contacto directo que mantuvo con los clientes durante su experiencia laboral.

Las características personales que reúne este individuo no lo muestran como el típico entrepreneur del enfoque psicológico. Así mismo, este empresario no ha adquirido dichas características en etapas posteriores a la niñez como resultado de su proceso de socialización. Debido a esto, parecería que en este caso la disposición a actuar es independiente de las

características personales, relacionándose en mayor medida con el background laboral (empleos anteriores y tipo de organización ) y la “necesidad de sobrevivir”.

Esta última afirmación también es válida para el socio B. Para este individuo, a diferencia del socio A, la capacitación puede haber jugado un rol de mayor relevancia en la disposición a actuar.

Por último, es importante destacar la inercia sectorial del caso bajo estudio, entendiéndose por ella la elección por parte de los socios de un sector de actividad similar al de la empresa donde se desempeñaban para iniciar su nuevo emprendimiento.

**Credibilidad:** el elemento que ha contribuido en mayor medida a dar credibilidad a los socios de FASER es su experiencia laboral en Emzo. A partir de ella han detectado, por un lado la necesidad de la prestación de servicios post venta por parte de los compradores de máquinas envasadoras, y por el otro han identificado cuáles son los principales problemas operativos que pueden encontrarse en este negocio. Se podría decir que el periodo en que el socio A se desempeñó en el área de servicios de Emzo fue una “prueba piloto” de su actual emprendimiento.

Sin embargo, los socios han notado los importantes cambios entre ser empleado y ser empresario. Ellos reconocen que los riesgos y responsabilidades asumidas son mayores, aunque su percepción del “ser empresario” parece ser positiva. Esto podría indicar que se hallan en un contexto que avala y reconoce las “conductas empresariales”.

Finalmente, los modelos de rol que se citan habitualmente en la literatura (padres y otros familiares, amigos, etc.) no fueron detectados en este caso. Así mismo, dado que ninguno de los socios ha sido empresario anteriormente no se puede hablar de eventos anteriores como modelos de rol del evento en estudio.

### **Disponibilidad de recursos**

**Infraestructura:** (ver punto similar en el caso 1 - TERMOFOR)

**Network:** aparentemente la mayor parte de las transacciones realizadas por FASER tienden a ser resueltas en el mercado. Los vínculos con los proveedores, si bien tienen estabilidad, no reflejan la existencia de mecanismos de colaboración y traspaso de información para la mejora de los productos. Con dos empresas del sector, de las cuales una es competidora, existen conversaciones sobre posibilidades de complementación, sin embargo el estado de estas relaciones puede caracterizarse como embrionario. A pesar de lo anterior, en la tabla siguiente se exponen algunos recursos a los cuales FASER ha accedido mediante el uso de relaciones basadas en la confianza y la reciprocidad, aunque motivadas no por la amistad sino por el cálculo de beneficios (relaciones calculativas).

Tabla 9

Recurso obtenido	Organización/individuos relacionados	Motivador de la relación
Asesoramiento contable	Contador	Conocido de la familia de uno de los socios. Honorarios.

Financiamiento de partes e insumos	Proveedores	Obtener condiciones especiales de pago.
Financiamiento	Clientes	Obtener adelantos de dinero.

**Mercado/Financiamiento:** como se mencionó en el punto anterior, FASER accede a la mayor parte de los recursos que requiere a través de transacciones “puras” de mercado. Entre estas transacciones se encuentran: compras de repuestos para su posterior comercialización, alquiler de oficina, compra de equipamiento de oficina, gastos de pasajes y viáticos, etc.

Las necesidades de financiamiento de FASER, dado que su actividad principal es la prestación de servicios, pueden considerarse bajas. En la siguiente tabla se pueden observar las principales fuentes de financiamiento conocidas y utilizadas por la empresa.

Tabla 10

Fuentes de financiamiento conocidas	Acceso y Utilización	Comentario
Capital propio	SI	No se trata de ahorros personales, sino de las ganancias que los socios han ido obteniendo mediante la prestación de servicios.
Diferimiento negociado de pago a proveedores	SI	Se refiere a los proveedores de insumos y repuestos.
Adelanto de dinero por parte de los clientes	SI	Antes de que uno de los socios viaje para prestar un servicio, el cliente debe adelantar al menos los gastos de pasajes y viáticos.
Diferimiento y “minimización” del pago de impuestos y servicios	SI	La empresa todavía no ha sido registrada.
Sobre giro bancario	SI	Uso de cuentas corrientes personales.
Tarjeta de crédito personal	SI	Uso de tarjetas de crédito personales para el financiamiento de gastos de viáticos.
Prestamos bancarios de mediano y largo plazo	NO	
Capital de riesgo	NO	

Respecto a los problemas de financiamiento, el más destacado es el acceso a fondos externos, y el mismo surge básicamente por la falta de información histórica de la empresa (“.....para tener financiamiento externo de alguna manera tenés que ser creíble, tenés que tener una Razón Social. Y hoy FASER es una marca, son personas aisladas. Vos vas a pedir una cuenta corriente, y para abrirla tenés que demostrar, si no sos empleado, ingresos brutos por seis meses. Nosotros tenemos dos meses. Es como el huevo y la gallina, para arrancar necesitas financiamiento, pero si no arrancaste no podés demostrar que sos creíble, confiable, entonces no hay financiamiento”).

**Información:** la principal fuente de conocimientos para el nacimiento de FASER fue la experiencia que los socios incorporaron mientras estuvieron trabajando en Emzo. Otras fuentes y modalidades de acceso a la información fueron las cámaras, los clientes, los proveedores, y la participación en ferias y exposiciones.

### 5.2.3. Etapas en la creación de FASER

**Motivación:** el estímulo y compromiso que tuvieron los propietarios de FASER, en el inicio de este emprendimiento, provino principalmente de: a) el apoyo y discusión entre los socios, b) las opiniones favorables de colegas y c) el trabajar en contacto con los clientes y ver como las necesidades de estos eran cada vez menos atendidas por problemas que estaban relacionados con la crisis de la empresa que los contrataba y no por falta de capacidades y habilidades técnicas de su personal.

**Idea:** los problemas en la empresa contratante comenzaron a movilizar a sus empleados hacia la búsqueda de alternativas para mejorar sus ingresos personales. El contacto de estos con los clientes permitió identificar insatisfacciones (“la realidad de Emzo era que había muchos problemas en la calle, los clientes pedían mucho los servicios y Emzo no los realizaba o no los cobraba, los repuestos los pedían y Emzo no los producía, o no los cobraba, entonces la necesidad estaba”), y la posibilidad de mercado para una nueva empresa prestadora de servicios (“el cliente se encontraba con que no contaba con servicio técnico....., .....todo eso nos llevo a decir, tenemos que brindar este servicio..”).

Esta nueva firma al principio no se penso como totalmente independiente sino trabajando como tercero para la empresa principal (“...si bien Emzo no podía prestar el servicio, que no lo perdiera. La idea era tercerizarlo. Teníamos el objetivo de que, siga Emzo, pero que el servicio no lo maneje más Emzo.”). El cierre de la empresa principal, entre otras cosas, definió aún más el perfil de la empresa y se avanzó también hacia la producción de repuestos (diseño) y partes electrónicas, y hacia la comercialización de máquinas envasadoras importadas.

Con relación a las características de la prestación de servicios y producción de partes las capacidades de los socios de FASER permite diferenciarla de la competencia por sus conocimientos en las áreas eléctrica, electrónica y de programación de equipos. El proceso productivo de piezas esta definido de forma tal que la firma realiza los diseños de las piezas y la producción se realiza contratando esta a terceros, mientras que la fabricación de partes electrónicas se realizan internamente.

**Validación:** FASER se encuentra actualmente en esta etapa, testeando tanto la viabilidad comercial como y en menor medida la técnica. Los productos en proceso de validación son: servicios, partes y repuestos. El testeo técnico con relación a los servicios fue realizado con anterioridad a la formación de la empresa, dado que es el mismo tipo de producto que vendía Emzo, mientras que con relación a las partes y repuestos el testeo se realiza contrastando el producto en el mercado. En este último caso, si bien las partes y repuestos en muchos casos son del mismo tipo que los que producía Emzo, el hecho de no tener los diseños o la matricería

lleva a que estos deban ser rediseñados y por lo tanto lo que se estaría testeando en este caso no sólo es el producto sino también la capacidad de diseño.

Como se dijo en el párrafo anterior, FASER se encuentra en la etapa de validación y es en el aspecto comercial en donde se centran las mayores dudas (“...si funciona vamos a hacer una Sociedad. Para hacer esta Sociedad vamos a tener que pararnos a los 6 o 7 meses y decir bueno, esto conviene o no conviene.”), por el momento es una sociedad de hecho en donde cada uno aporta sus conocimientos y el tipo de facturación con la que desempeña algún tipo de actividad extra (“yo me uní a esto con mi facturación que ya la tenía de antes, me sirve para honorarios personales, todo lo que es programación y toda la parte de ingeniería...”).

Los avances que se han hecho en la validación comercial son: a) contacto con los clientes de Emzo a través del correo (“...en marzo se hizo un mailing, una primera entrada, dando a conocer quienes formamos FASER y a que nos dedicamos,.... .... este mailing también esta hecho en portugués e inglés y enviado”) y en exposiciones (“estamos viendo si esta semana vamos a una de packaging en Buenos Aires, y estamos yendo a FISPAR en Brasil ...No en este caso a exponer, para nada, vamos a ver, a hacer contactos, a dejar nuestra tarjeta y decir recuérdenos, ...”), con una importante respuesta, b) la empresa se comenzó a autofinanciar, incluso permitiendo algunas inversiones en equipos. No obstante aún no se han podido realizar retiros de utilidades, c) logro de un acuerdo para participar en la fabricación de una máquina proveyendo la ingeniería en el desarrollo de la parte electrónica y eléctrica de la máquina, y haciendo el tablero y la puesta en marcha de la máquina, y d) no se registra el nivel de actividad en servicios que se esperaba y en cambio la actividad en fabricación y comercialización de repuestos y partes es mucho mayor de lo que se esperaba (“Cuando esto empezó, mi idea era que los servicios sean el 80 % de la facturación y los repuestos el resto. Hoy en día te diría que los porcentajes se invirtieron”), el problema en esto es que los márgenes de la fabricación y comercialización son mucho menores que los de la prestación de servicios.

**Identificación de los recursos/planificación:** dado el surgimiento “espontaneo” de FASER no existe una planificación de la empresa, esto confirmaría que la empresa se encuentra en la etapa de validación (“...esto no surgió de un análisis de un estudio previo, acá la realidad es que un 4 de febrero la mayoría nos quedamos sin trabajo y ¿ Qué hacemos ?, ¿ hacemos esto?...”), no obstante está previsto hacer un análisis de la etapa de validación y una posterior planificación de la firma (“El estudio lo vamos a hacer dentro de 3 meses, que hagamos una especie de recopilación básica de datos y hagamos una estadística y nos veamos con la realidad”).

Resulta interesante observar que durante el proceso de validación se ha avanzado, entre otras cosas, en la identificación de proveedores de materiales y servicios; talleres para la contratación como terceros (“...quizás nos quedaría más cómodo estar cerca de la Facultad de Ingeniería porque ahí se ha formado un pequeño polo de torneros, frezadores y fabricantes de máquinas...”); de clientes potenciales y las problemáticas en la comercialización con las que se pueden enfrentar; así como instituciones de apoyo. Esta experiencia parece sumamente relevante para poder realizar una planificación de la empresa sobre la base de un pequeño camino recorrido, que brindaría una experiencia concreta sobre la disponibilidad y posibilidad de acceso a recursos.

**Negociación:** los avances en esta etapa son incipientes y no planificados. Así por ejemplo la empresa no tiene una cuenta bancaria y utiliza para su financiamiento las tarjetas personales o

cheques de los socios. El capital físico y de trabajo es sumamente pequeño, lo cual significa que por un lado no tienen un respaldo para poder acceder a un crédito, y por otro además del financiamiento personal y de los proveedores necesitan anticipos de los clientes para poder financiar sus trabajos.

**Nacimiento:** si bien la firma no ha desarrollado un conjunto de sistemas y rutinas formales y documentadas para su operatoria, se ha encontrado que los socios tienen una cierta distribución de funciones (“...no en un rol específico y claramente demarcado, estamos un poco todos contra todo. Pero de todas maneras hay ciertas tareas que ocupa cada uno, un poco en el área específica inclusive por nuestra propia formación: informática, sistemas y electrónica esta a cargo de Juan Carlos y acá esta cumpliendo un rol también de funciones administrativas, yo me ocupo del área técnica y de diseño, ....”).

Luego de analizar el caso FASER utilizando el modelo de etapas de Gibb y Ritchie, se pueden hacer las siguientes observaciones: a) la empresa ha transitado las tres primeras etapas del modelo, encontrándose en este caso límites difusos entre la primera y la segunda, pero existiendo una secuencialidad más clara entre estas y la de validación, b) actualmente la empresa se encuentra en esta última etapa, testeando tanto la viabilidad comercial como la técnica, c) dentro de esta etapa de validación la empresa ha realizado algunas tareas de identificación y negociación para acceder a recursos, d) la empresa prevé realizar a los seis meses de iniciada sus actividades una evaluación del funcionamiento del negocio y en función de esto planificar el futuro, este hecho podría marcar el paso de la etapa de validación a las siguientes.

En síntesis, se puede decir que en el proceso de nacimiento de FASER se reconocen una primera etapa transitada (adquisición de motivación y búsqueda de idea); una segunda etapa de validación de la idea, en la que se encuentra actualmente; y una tercera etapa a recorrer que incluiría la planificación, negociación y nacimiento. La presentación de los factores claves realizada en la Tabla 11 brinda algunas explicaciones más sobre las posibilidades de éxito o fracaso futuro de este proceso.

Tabla 11: Factores claves para el desarrollo de FASER

<u>Motivación y determinación</u>		<u>Idea y Mercado</u>	
<u>Aspectos positivos</u>	<u>Aspectos negativos</u>	<u>Aspectos positivos</u>	<u>Aspectos negativos</u>
<p>Tienen opiniones favorables de colegas. Algunos de los socios tienen conocimientos previos de los clientes.</p> <p>Buscan establecer una estructura productiva ágil y flexible mediante la tercerización.</p>	<p>Los socios no tienen experiencia empresarial previa.</p>	<p>El servicio se diferencia por el conocimiento en las áreas eléctrica, electrónica y de programación de equipos.</p> <p>Se presentan con una marca reconocida.</p> <p>Tienen capacidad de diseño de partes y repuestos.</p>	<p>Apuntan a un mercado con tendencia decreciente.</p> <p>No tienen una estrategia definida para el futuro.</p> <p>Competencia importante.</p> <p>No hay publicidad ni presentación del producto en ferias y exposiciones.</p>
<u>Recursos</u>		<u>Habilidades</u>	
<u>Aspectos positivos</u>	<u>Aspectos negativos</u>	<u>Aspectos positivos</u>	<u>Aspectos negativos</u>
<p>Disponibilidad de proveedores y subcontratistas.</p> <p>Baja necesidad de financiamiento.</p>	<p>El apoyo institucional es bajo.</p> <p>Falta de capital de trabajo y financiamiento externo.</p>	<p>Los socios son expertos en prestación de servicios y programación de máq. envasadoras .</p>	<p>Falta de habilidades gerenciales a nivel estratégico, de marketing y financiero.</p> <p>Gestión orientada en el día a día.</p>

## 6. COMPARACIÓN DE CASOS

EVENTO ENTREPRENEURIAL	CASO 1 - TERMOFOR	CASO 2 - FASER	COMENTARIOS SOBRE LOS CASOS
1 Categoría	Asignador/Omega	Omega	Estos casos confirman lo expuesto en el marco teórico acerca de que el surgimiento de eventos omega minimiza los costos sociales del proceso de reestructuración y desplaza a la economía hacia la frontera de posibilidades de producción a través de la reasignación de recursos ociosos.
2 Proceso Social Desplazamiento	Inestabilidad en la demanda del cliente principal, oportunidad comercial, contraparte con experiencia, necesidad de logro e independencia.	Rechazo de ideas, insatisfacción laboral, Incertidumbre sobre el futuro de la fuente de trabajo, despido.	En ambos casos el desplazamiento surge a partir de una combinación de factores externos e internos y positivos y negativos.
Disposición a actuar	Características personales, experiencia laboral, eventos entrepreneuriales anteriores.	Experiencia laboral, contacto con clientes, organización empleadora, necesidad de sobrevivir, capacitación	Una organización empleadora puede estimular la disposición a actuar de un individuo y desestimular la de otro. Esto puede estar relacionado con el área y la función que desempeña el individuo. Las características personales no son indispensables para la <b>creación</b> de una empresa. La experiencia laboral tiene una fuerte incidencia en la disposición a actuar y en la elección del sector para el evento.
Credibilidad	Empresas “exitosas” del sector, experiencia empresarial previa, contexto favorable para las “conductas empresariales”.	Experiencia laboral, contexto favorable para las “conductas empresariales”	Los modelos de rol que se citan habitualmente en la literatura (padres, familiares y amigos) no fueron detectados en estos casos. La “tradición” de una región en la fabricación de un determinado tipo de productos (máquinas envasadoras) otorga modelos creíbles para nuevos emprendimientos. Existen indicios de una cultura favorable a las “conductas empresariales”



## Comparación de casos (Continuación)

EVENTO ENTREPRENEURIAL	CASO 1 - TERMOFOR	CASO 2 - FASER	COMENTARIOS SOBRE LOS CASOS
Disponibilidad de recursos	<p>Presencia de subcontratistas, proveedores, recursos humanos calificados, y galpones o edificios desocupados.</p> <p>Baja presencia de instituciones de apoyo.</p> <p>Actitud positiva hacia la creación de vínculos personales para acceder a los recursos.</p> <p>Financiamiento a través de capital propio, proveedores y clientes.</p> <p>Problemas de acceso al financiamiento bancario y crisis de liquidez.</p>	<p>Presencia de subcontratistas, proveedores, recursos humanos calificados, y galpones o edificios desocupados.</p> <p>Baja presencia de instituciones de apoyo.</p> <p>Acceso a los recursos a través de transacciones “puras” de mercado.</p> <p>Necesidades de financiamiento bajas pero no cubiertas.</p> <p>Problemas de acceso al financiamiento bancario.</p>	<p>La gestación de una nueva empresa se ve favorecida por la disponibilidad de infraestructura básica.</p> <p>Los recursos “expulsados” durante el proceso de reestructuración de la industria resultaron claves.</p> <p>El uso del <i>network</i> como forma de acceder a los recursos no es generalizado.</p> <p>Los recursos propios, los proveedores y los clientes parecen ser las principales fuentes de financiamiento de las nuevas empresas.</p>
Información	<p>Actitud proactiva. Participación en ferias y acuerdos con proveedores y clientes.</p> <p>Know How de los socios.</p>	<p>Actitud pasiva. Participación en ferias y conversaciones con clientes y proveedores.</p> <p>Know How de los socios.</p>	
3 Etapas	<p>En el proceso de nacimiento de TERMOFOR se reconocen tres etapas: a) adquisición de motivación y búsqueda de idea, b) validación de la idea y c) negociación y nacimiento, etapa en la que la empresa se encuentra actualmente.</p>	<p>En el proceso de nacimiento de FASER se reconocen tres etapas: a) adquisición de motivación y búsqueda de idea; b) validación de la idea, en la que se encuentra actualmente; y c) planificación, negociación y nacimiento, etapa a recorrer.</p>	<p>Si bien se reconocen elementos relativos a las 6 etapas del modelo de Gibb y Ritchie, en los casos analizados no se observan todas ellas claramente. Un modelo de tres etapas parece ser más apropiado para explicar los procesos de nacimiento de las firmas estudiadas.</p>

## **7. REFLEXIONES FINALES**

En función de los casos analizados se pueden hacer las siguientes reflexiones:

- *Rol de la creación de empresas en la economía*

Dado que el nacimiento de las dos empresas se da en un sector en proceso de reestructuración y a partir de nuevas combinaciones de factores (plantas, maquinarias y recursos humanos) con bajo costo de oportunidad, los casos estudiados pueden clasificarse de acuerdo a las categorías de Binks y Vale como eventos omega. No obstante, debido a que una de las firmas incorpora en su producto un conjunto de innovaciones desarrolladas recientemente, la creación de esta firma reúne también características del evento asignador.

En este sentido el trabajo permitió confirmar la importancia de estas categorías de nacimientos dado que: a) facilitan el proceso de reestructuración del sector, b) permiten la recuperación de activos tangibles e intangibles que se habían conformado en un largo proceso de acumulación, aprendizaje y adaptación, c) disminuyen los costos sociales del ajuste sectorial y d) hacen posible la recuperación de la dinámica de la economía regional.

- *El evento entrepreneurial como un proceso social*

Existen elementos que sugieren la existencia de un conjunto de influencias que actúan sobre el individuo a través de su vida y lo inducen a la actividad entrepreneurial. Esta afirmación puede respaldarse en el hecho que para los dos casos analizados se verificaron las condiciones propuestas en el modelo de Shapero.

Entre los factores que dispararon a la acción a los propietarios de estas nuevas firmas se pueden mencionar: la detección de una oportunidad comercial, el encuentro de un socio con habilidades complementarias, el rechazo de ideas en la organización empleadora, la insatisfacción laboral, la incertidumbre sobre el futuro de la fuente de trabajo y el caso extremo del despido.

Si bien existió una relación causal entre estos factores de desplazamiento y la creación de las nuevas empresas, la explicación de esta relación no estaría completa si no se tienen en cuenta los elementos que incidieron en la disposición a actuar de los entrepreneurs, tales como sus características personales, experiencia laboral (apropiación de conocimientos sobre partes del proceso de negocios), participación en eventos entrepreneurial anteriores, la relación directa con los clientes en el empleo anterior, las características de la organización empleadora, el nivel de capacitación y la necesidad de sobrevivir.

Con relación a los elementos anteriores se pueden hacer las siguientes observaciones: las características personales del entrepreneur típico no estuvieron manifiestas en todos los socios que participaron de los eventos; una misma organización empleadora puede estimular en distinto grado la disposición a actuar de sus miembros según el área y la función en que estos se desempeñen; y la experiencia laboral tiene una fuerte incidencia en la disposición a actuar y en la elección del sector para el evento.

La credibilidad de los socios en sus proyectos provino de la presencia de empresas “exitosas” en el sector, su experiencia empresarial y laboral, y de la existencia de un

contexto favorable para las “conductas empresariales”. Por otro lado, los modelos de rol que se citan habitualmente en la literatura (padres y familiares, amigos) no fueron detectados en estos casos.

El financiamiento de estos emprendimientos se realizó utilizando principalmente capital propio aunque también fueron de importancia los plazos de pago otorgados por los proveedores y los adelantos de clientes. Se observó que una actitud positiva hacia la creación de vínculos personales facilita el acceso a los recursos y disminuye los problemas de financiamiento. Esta actitud positiva junto con la presencia de subcontratistas, proveedores, recursos humanos calificados, galpones o edificios desocupados, e infraestructura básica, han contribuido a conformar un contexto proclive para la concreción de ideas entrepreneuriales.

- Las etapas de la creación *de la empresa*

En el proceso de nacimiento de estas empresas se pueden reconocer tres etapas. La primera consiste en la adquisición de motivación y la búsqueda de las ideas de negocio; la segunda es aquella en la cual se validan las ideas a nivel técnico y comercial; por último, en la tercera etapa, la empresa fija objetivos, identifica proveedores y clientes, y pone en marcha el negocio, esta etapa final incluiría acciones de planificación, negociación y el desarrollo de sistemas y rutinas de trabajo. **Así, si bien se reconocen los elementos relativos a las seis etapas del modelo de Gibb y Ritchie, un modelo de tres etapas parece ser más apropiado para explicar los procesos de nacimiento de las firmas estudiadas.**

Las reflexiones anteriores podrían ser un buen punto de partida para pensar políticas de apoyo al nacimiento de nuevas firmas, sin embargo también deben reconocerse las limitaciones de generalización que presenta un estudio de dos casos. A pesar de esto, pueden enunciarse algunos lineamientos generales:

1. los objetivos de una política de este tipo deben estar claramente definidos, es decir debe determinarse si se busca estimular el nacimiento de nuevas empresas para desarrollar nuevos productos o procesos o para facilitar un proceso de ajuste o reestructuración de un sector de la economía.
2. los mecanismos y procedimientos de la política deben estar diseñados en función, por un lado, de los objetivos fijados, y por otro, de las características del proceso de nacimiento de una empresa, es decir debe tener en cuenta al individuo, su background laboral y capacitación, los ahorros que dispone, el contexto el que está inmerso, etc.
3. por último, dado que en el proceso de nacimiento de una firma pueden identificarse tres etapas, también deberá definirse en cual de ellas se focalizará la política.

Finalmente, se considera que sería de gran utilidad para ampliar el conocimiento de esta temática y mejorar la fundamentación de posibles políticas de apoyo, la realización de nuevas investigaciones sobre el nacimiento de firmas que incluyan un mayor número de casos de estudio.

## **8. BIBLIOGRAFÍA**

- Aggio, Angelelli, Graña, Marín, Milesi y Sepúlveda (1997) ¿Puede la Capacitación Estimular el Nacimiento de Nuevas Empresas?. Seminario Anual de la Red Pyme-Mercosur. La plata.
- Audresht, D. (1996) Gestión Tecnológica. Maestría de Economía y Desarrollo industrial con mención en Pymes. Universidad de Mar del Plata. Argentina. Desgrabación de clase.
- Bingham, R. D. and Melkers, J. E. (1989) Entrepreneurs in América: are they really a different breed?. Environment and Planning C: Government and Policy. Vol. 7. Pág. 411-422.
- Binks, M. and Vale, P. (1990) Entrepreneurship ad Economic Development. McGraw Hill, chapters 1-4.
- Gatner, W B. (1988) Who is an entrepreneur? is the wrong question. American Journal of Small Business. Vol. 12. Pág. 11-32.
- Gibb, A and Ritchie, J. (1982) Understanding the process of starting small business. European Small Business Journal. Vol. 1. Pág. 26-46.
- Glasmeier, A. (1987) Factors Governing the Development of High Tech Industry Agglomerations: A Tale of Three Cities. Regional Studies. Vol. 22. Pág 287-301. School of Architecture. University of texas. Austin. USA.
- Johannisson, B. (1996) Personal networks and emerging interconnecting patterns among small firms as indicators of firm evolution. Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship. Halmstad University. Sweden.
- Johannisson, B. (1997) Tópicos sobre cooperación empresaria. Maestría de Economía y Desarrollo industrial con mención en Pymes. Universidad de Mar del Plata. Argentina. Desgrabación de clase.
- Landström, H and Winborg, J. (1995) Small business managers' attitudes towards and use of financial sources. Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship. Halmstad University. Sweden.
- Landström, H and Winborg, J. (1996) Financial bootstrapping in small business - a resource - based view on small business finance. Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship. Halmstad University. Sweden.
- Mason, C M. (1991) Spatial variations in enterprise: the geography of new firm formation. R Burrows (ed) Deciphering the Enterprise Culture. Routledge. Pág. 74-106.
- Mason, C M. (1997) Creación de Firmas. Maestría de Economía y Desarrollo industrial con mención en Pymes. Universidad de Mar del Plata. Argentina. Desgrabación de clase.
- Penrose, E. (1962) Teoría del crecimiento de la empresa. Aguilar. Madrid. Pág. 43.
- Shapero, A. (1978) Entrepreneurship and economic development. Naumes, W (ed) The Entrepreneurial Manager in the Small Business: text, readings and cases, Addison-Wesley, Reading: Mass. Pág. 183-202.
- Shapero, A. (1984) The entrepreneurial event. C A Kent (ed) The Enviroment for Entrepreneurship. Lexington Books, Lexington: Mass, pág. 21-40.
- Watkins, D. (1976) Regional variations in the industrial ecology for new small firm growth oriented business in the Uk. Manchester Business Scholl. Manchester. Uk.

## **9. ANEXO I**

### **9.1. Problemas detectados y posibles medidas de apoyo para las firmas estudiadas\***

<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>	<b>POSIBLES MEDIDAS DE APOYO PUBLICAS</b>
<b>Internos a la empresa</b>	
<b>Estratégicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• falta de definición de líneas productivas a seguir</li> <li>• orientación a segmentos de mercado no dinámicos</li> <li>• objetivos de crecimiento muy conservadores</li> <li>• preferencia por financiamiento interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar el acceso de las empresas a servicios de consultoría mediante el cofinanciamiento.</li> </ul>
<b>Capacidad de Gestión</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gestión orientada en el día a día</li> <li>• falta de políticas de imagen de producto y empresa</li> <li>• escasa información sobre mercado, producto y tecnología</li> <li>• falta de información y comprensión de la legislación impositiva, laboral y societaria</li> <li>• desconocimiento de programas públicos de apoyo</li> <li>• falta de capacidad y experiencia gerencial</li> <li>• falta de planificación e información sobre el funcionamiento de la empresa</li> <li>• capacidad ociosa de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar e implementar mecanismos eficientes de divulgación de programas de apoyo y esquemas impositivos y regulatorios.</li> <li>• Diseñar e implementar esquemas impositivos y regulatorios especiales (simplificados) para micro y pequeñas empresas.</li> <li>• Facilitar el acceso de las empresas a servicios de información especializada y de negocios mediante el cofinanciamiento.</li> </ul>
<b>Disponibilidad de recursos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• falta de ahorros personales</li> <li>• baja utilización del <i>network</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privilegiar los criterios de asociatividad como mecanismos de selección de proyectos a cofinanciar en programas de apoyo.</li> <li>• Facilitar la interacción entre empresas grandes, universidades e instituciones intermedias con micro, pequeñas y medianas empresas a través de incentivos impositivos y cofinanciación de gastos (Por ejemplo, Programas de desarrollo de proveedores).</li> </ul>
<b>Externos a la empresa</b>	
<b>Mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• baja capacidad de análisis de nuevos proyectos en el sistema bancario</li> <li>• falta de instrumentos de financiación de corto, mediano y largo plazo para nuevas empresas</li> <li>• escasa demanda de servicios de mantenimiento y reparación de máquinas envasadoras</li> <li>• baja utilización del sistema de blister en el mercado local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el desarrollo de la industria de "Venture capital".</li> <li>• Subsidiar investigaciones sobre el tema: "Business Angels".</li> <li>• Subsidiar la capacitación del personal de las áreas de evaluación de riesgos de bancos que deseen orientar sus actividades al sector de micro, pequeñas y medianas empresas.</li> <li>• Mejorar la oferta de fondos para créditos a micro, pequeñas y medianas empresas a través de la captación de dinero de organismos multilaterales y la intermediación mediante el sistema financiero.</li> </ul>

Problemas detectados y posibles medidas de apoyo para las firmas estudiadas\* (Continuación)

<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>	<b>POSIBLES MEDIDAS DE APOYO PUBLICAS</b>
<b>Externos a la empresa</b>	
<b>Instituciones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• escasa presencia de instituciones de apoyo</li> <li>• desorientación de los clientes potenciales de máquinas y servicios por la reestructuración sectorial</li> <li>• alta presión tributaria y competencia desleal</li> <li>• costos de formalización de sociedades</li> <li>• formación de profesionales sin estímulo entrepreneurial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio del rol “lobbista” de las cámaras y asociaciones a un rol más activo en el fomento de la actividad productiva.</li> <li>• Diseño de políticas que favorezcan el surgimiento de nuevas firmas a través de tasas impositivas diferenciales.</li> <li>• Apoyo al nacimiento de una incubadora de empresas.</li> <li>• Introducción de materias de gestión de negocios en los niveles secundarios, terciarios y universitarios.</li> </ul>

\* Los problemas detectados surgen principalmente de la etapa del proceso de nacimiento en la cual las firmas se encuentran actualmente. Así mismo, las posibles medidas de apoyo también se orientan a la etapa en la cual se encuentran.

## 10. ANEXO II

### 10. Formulario Guía para las entrevistas

Fecha:  
Lugar:  
Duración:

#### A) FICHA RESUMEN DE LA EMPRESA

Razón Social:				
Forma legal:				
Nombre de los Socios:				
Edad:				
Dirección del Establecimiento:			Teléfono:	
			Fax:	
Actividad Industrial Principal:				
Productos (5):				
Fecha de Iniciación de Actividades				
	1er. Año	1994	1995	1996
Número de empleados				
Socios/gerentes				
Administración				
Ventas				
Operarios				
Facturación				
Exportación (%)				
Canales de comercialización				
Mercados locales				
Mercados Internacionales				

#### B) DISPOSICIÓN A ACTUAR

- 1) ¿Qué hacía usted antes de este emprendimiento?
  - ¿Cuál es su formación profesional?
    - \* Nivel de educación
  - ¿Cuáles son sus antecedentes laborales?
    - \* ¿Trabajo en relación de dependencia?
      - Evolución profesional dentro de la/s empresa/s
        - ⇒ ¿Qué cargos ocupó?
        - ⇒ ¿A qué ritmo ascendió en la escala jerárquica?
      - Tamaño y sector/es de la/s empresa/s en que trabajó
      - ¿Mantiene algún tipo de vínculo con esa/s empresa/s?
        - \* ¿Fue propietario/socio de otra empresa?

#### C) DESPLAZAMIENTO

- 2) ¿Cuál fue el hecho que lo motivó a la creación de esta empresa? ¿Cómo identificó la oportunidad comercial?
  - Despedido
  - Desempleado

- No aceptación de ideas presentadas (insatisfacción en un trabajo en relación de dependencia)
- Crisis personales
- Disponibilidad de recursos
- Identificación de una oportunidad de negocios a partir de un trabajo anterior en:
  - \* relación directa con los clientes
  - \* investigación y desarrollo
  - \* otros

#### D) CREDIBILIDAD

- 3) ¿La decisión de crear la empresa estuvo inspirada en algún caso concreto?
- 4) ¿Tiene antecedentes empresariales en su familia?
- 5) ¿Conoce personas que hallan trabajado con usted y crearon una empresa?
- 6) Comente cual es su impresión de la actividad empresaria en relación a otras actividades
- 7) ¿Con quiénes discutió la idea de la nueva empresa?
- familiares
    - \* padres
    - \* hermanos
    - \* conyugue
    - \* otros
  - amigos
  - colegas
  - profesionales
  - proveedores
  - clientes
- 8) ¿Le fueron útiles esas discusiones?, ¿De quienes recibió un mayor aporte? y ¿Cuál fue la frecuencia e intensidad de estas relaciones?
- 9) ¿Tuvo algún tipo de apoyo institucional?

Institución	Tipo de Apoyo
Cámara (Sectorial, U.C.I.P., Consejo Empresario, Bolsa de Comercio, Fundación Tecnológica, etc.)	
Municipio (Secretaría de la Producción)	
Universidad	
Provincia y/o Nación	
Otros	

- 10) ¿ Participa en alguna asociación empresaria ? ¿ Qué opinión tiene de ellas?
- 11) ¿Con qué obstáculos se encontró para la concreción del proyecto?
- falta de:
    - \* recursos físicos, infraestructura
    - \* financiamiento
    - \* asesoramiento técnico y profesional
    - \* marketing
    - \* recursos humanos
    - \* mercado/clientes/demanda
    - \* proveedores
    - \* apoyo personal de familiares y otros empresarios
    - \* otros
- 13) ¿ Qué acciones de apoyo considera que podrían ser útiles para superarlos ?

#### E) DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

- 14) ¿ Sus relaciones personales le ayudaron en el acceso a recursos monetarios y/o de otro tipo para la financiación del emprendimiento?
- En el comienzo
    - \* trabajaron en un local propio, alquilado o prestado
    - \* el equipamiento fue comprado al contado o financiado (leasing, préstamos)



- \* utilizaron el equipamiento de otra empresa o institución
- 15) ¿Cómo se financió la empresa durante el inicio sus actividades?
- ¿Recurrió al financiamiento bancario?
    - \* ¿Qué instrumentos utilizó? (sobre giro, crédito hipotecario, etc.)
    - \* ¿Con que problemas se enfrentó?
      - falta de información
      - preferencia por financiamiento interno
      - dificultades para cumplir con los requisitos del banco
      - ningún banco estuvo dispuesto a atenderlo
      - no tenía garantías
  - ¿Se financió a través de otras vías?
    - \* ahorros personales
    - \* prestamos de familiares y/o amigos
    - \* crédito de proveedores o clientes
  - ¿Cuál es la participación de cada una de las fuentes de financiamiento que utilizó? (%)

#### **F) INFORMACIÓN**

- 16) ¿ Cómo obtuvo información sobre el mercado (demanda/competencia)? ¿ Realizó alguna investigación?
- 17) ¿ Cómo obtuvo información sobre tecnología, técnicas de producción, proveedores, insumos, mano de obra, etc.?
- 18) ¿ Cómo accede a la información actualmente?

#### **G) EL MODELO DE ETAPAS**

- 19) ¿ Cuándo surgió la idea de este emprendimiento ? ¿ Cuánto tiempo transcurrió entre el surgimiento de la idea y el momento en que empezó a trabajar en el proyecto?
- 20) ¿ Cómo fue la etapa de testeo técnico y comercial de la idea?
- tiempos, costos
  - nuevos descubrimientos
    - \* sobre las posibilidades técnicas
    - \* sobre la potencialidad del mercado, la forma de comercializar.
  - dificultades, hitos
- 21) ¿ Ha existido un proceso de aprendizaje durante el proyecto?
- 22) ¿ Planificaron formalmente los recursos monetarios y los tiempos de cada una de las etapas del proyecto (desarrollo, testeo, etc.)?
- 23) ¿ Cómo ha evolucionado la organización de la empresa hasta la actualidad?
- 24) ¿Cuál es su visión de la empresa en cinco años?

**H) CARACTERÍSTICAS DEL/LOS EMPRESARIO /S**

Nombre:

Edad:

<b>Características</b>	<b>No Presente</b>	<b>Presencia Media</b>	<b>Presencia Alta</b>
Confianza en si mismo			
Perseverancia y determinación			
Energía y diligencia			
Ingenio			
Habilidad para calcular los riesgos			
Necesidad de logro			
Creatividad			
Iniciativa			
Flexibilidad			
Respuesta positiva frente a los cambios			
Independencia			
Experiencia			
Dinamismo y liderazgo			
Versatilidad, conocimiento del producto, del mercado y de la tecnología			
Habilidad para llevarse bien con las personas			
Receptividad a las sugerencias y críticas			
Orientación hacia el beneficio			
Percepción			
Optimismo			

## TABLA DE CONTENIDO

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>2</b>
2.1. <i>OBJETIVOS GENERALES</i> .....	2
2.2. <i>OBJETIVOS PARTICULARES</i> .....	2
<b>3. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>3</b>
<b>3.1. EL ROL DE LA CREACIÓN DE EMPRESAS EN LA ECONOMÍA</b> .....	<b>3</b>
3.1.1. <i>El evento catalítico (entrepreneur Schumpeteriano)</i> .....	3
3.1.2. <i>El evento asignador (entrepreneur Austríaco)</i> .....	4
3.1.3. <i>El evento refinador (entrepreneur tipo Leibenstein)</i> .....	4
3.1.3.1. <i>Un caso especial. El evento Omega</i> .....	5
3.1.4. <i>La importancia del tipo de evento</i> .....	5
<b>3.2. LA CREACIÓN DE EMPRESAS DESDE LA PERSPECTIVA DEL ENTREPRENEUR</b> .....	<b>6</b>
3.2.1. <i>Diferentes enfoques de la creación de empresas</i> .....	6
<b>3.3. ANÁLISIS DE LA CREACIÓN DE EMPRESAS A PARTIR DE UN MODELO DE ETAPAS</b> .....	<b>11</b>
<b>4. METODOLOGÍA Y PRESENTACIÓN DE CASOS</b> .....	<b>14</b>
<b>4.1. METODOLOGÍA</b> .....	<b>14</b>
<b>4.2. PRESENTACIÓN DE LOS CASOS</b> .....	<b>15</b>
<b>5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>16</b>
<b>5.1. CASO 1 (TERMOFOR)</b> .....	<b>16</b>
5.1.1. <i>Categoría de evento</i> .....	16
5.1.2. <i>La creación de la empresa desde la perspectiva del entrepreneur. Enfoque del proceso social</i> .....	16
5.1.3. <i>Etapas en la creación de TERMOFOR</i> .....	21
<b>5.2. CASO 2 (FASER)</b> .....	<b>24</b>
5.2.1. <i>Categoría de evento</i> .....	24
5.2.2. <i>La creación de la empresa desde la perspectiva del entrepreneur. Enfoque del proceso social</i> .....	24
5.2.3. <i>Etapas en la creación de FASER</i> .....	28
<b>6. COMPARACIÓN DE CASOS</b> .....	<b>32</b>
<b>7. REFLEXIONES FINALES</b> .....	<b>34</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>35</b>
<b>9. ANEXO I</b> .....	<b>37</b>
<b>9.1. PROBLEMAS DETECTADOS Y POSIBLES MEDIDAS DE APOYO PARA LAS FIRMAS ESTUDIADAS</b> .....	<b>37</b>
<b>10. ANEXO II</b> .....	<b>39</b>
<b>10.1. FORMULARIO GUÍA PARA LAS ENTREVISTAS</b> .....	<b>39</b>