

# EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN: ENTRE LA REALIDAD Y LA VISIÓN TRADICIONAL

## *Estudio de Caso de una empresa del sector tecnológico en Córdoba*

Autor: Lic. Alejandra Moreno López

Trabajo Final de Tesis  
**MAESTRÍA EN COMERCIO INTERNACIONAL**

Director: Mg. Juan Emilio Torres

2015



EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN: ENTRE LA REALIDAD Y LA VISIÓN TRADICIONAL  
Estudio de Caso de una empresa del sector tecnológico en Córdoba por Alejandra Moreno  
López se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0  
Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

## **Dedicatoria**

Esta tesis está dedicada a mi familia, por ser mi fuente incondicional de apoyo, comprensión y amor en todo momento. A Mati, mi compañero de vida, por estar siempre conmigo y ser mi sostén para seguir adelante con mis estudios.

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer a todos aquellos que colaboraron en mi formación personal y profesional a lo largo de la carrera. En especial al Mg. Juan E. Torres por su soporte académico y entusiasmo para guiarme en el desarrollo del trabajo final de tesis.

## Índice de Contenidos

|   |    |
|---|----|
| Dedicatoria.....  | 2  |
| Agradecimiento.....   | 2  |
| Índice de Contenidos.....   | 3  |
| Lista de Tablas.....  | 5  |
| Resumen.....  | 6  |
| Introducción.....   | 7  |
| 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....   | 10 |
| 1.1 Motivaciones, presentación del problema y justificación del tema.....         | 10 |
| 1.2 Objetivos.....  | 11 |
| 2. MARCO TEÓRICO.....   | 12 |
| 2.1 El contexto organizacional.....   | 12 |
| 2.2 El contexto de la expansión internacional.....                                | 13 |
| 2.3 Perspectivas de expansión internacional de la firma.....                      | 15 |
| 2.3.1 Teoría Tradicional: Modelo de Uppsala.....                                  | 15 |
| 2.3.2 Teoría de las Nuevas Empresas Internacionales (INV) o Born Global (BG)..... | 19 |
| 2.3.3 Teoría de Proceso.....  | 21 |
| 3. MARCO METODOLÓGICO.....  | 26 |
| 3.1 Descripción de la metodología.....  | 26 |
| 3.2 Exploración previa.....   | 27 |
| 3.3 Selección del Caso.....   | 29 |
| 3.4 Entrevistas individuales.....   | 30 |
| 3.5 Análisis de los datos.....  | 32 |
| 4. VOCABULARIOS.....  | 36 |
| 4.1 Vocabularios de Ideología.....  | 36 |
| 4.2 Vocabularios de Tradición.....  | 40 |
| 4.3 Vocabularios de Control de Tercer Orden.....                                  | 42 |
| 4.4 Vocabularios de Paradigmas.....   | 46 |
| 4.5 Vocabularios de Teorías de Acción.....  | 49 |
| 4.6 Vocabularios de Historias.....  | 52 |
| 5. INTERPRETACIÓN DEL CONTEXTO PARA LOS DIRECTORES.....                           | 57 |
| 6. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....   | 63 |
| 7. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....  | 68 |

|   |     |
|---|-----|
| 8. REFERENCIAS.....   | 71  |
| 9. ANEXOS .....   | 76  |
| ANEXO I- FASE EXPLORATORIA .....  | 76  |
| ANEXO II- TRANSCRIPCIÓN COMPLETA ENTREVISTAS.....                           | 82  |
| Entrevistado 1 .....  | 82  |
| Entrevistado 2 .....  | 89  |
| Entrevistado 3 .....  | 98  |
| Entrevistado 4 .....  | 106 |
| ANEXO III- VOCABULARIOS DE IDEOLOGÍA.....                                   | 97  |
| Creencias sobre relaciones causa-efecto.....                                | 97  |
| Preferencias por resultados .....   | 99  |
| Expectativas de comportamiento .....  | 100 |
| ANEXO IV- VOCABULARIOS DE TRADICIÓN.....                                    | 102 |
| Imágenes de Know- How .....   | 102 |
| Recetas, guiones, reglas de oro y codificaciones simbólicas de trabajo..... | 102 |
| ANEXO V- VOCABULARIOS DE CONTROL DE TERCER ORDEN .....                      | 104 |
| Premisa de decisión .....   | 104 |
| Suposición .....  | 106 |
| Proposición.....  | 107 |
| ANEXO VI- VOCABULARIOS PARADIGMAS.....                                      | 109 |
| ANEXO VII- VOCABULARIOS DE TEORÍA DE ACCIÓN .....                           | 111 |
| Implicancias.....   | 111 |
| Afirmaciones de si-entonces.....  | 112 |
| Estructuras de medios-fines.....  | 113 |
| ANEXO VIII- VOCABULARIOS DE HISTORIAS.....                                  | 114 |
| ANEXO IX- INTERPRETACIÓN DEL CONTEXTO PARA LOS DIRECTORES.....              | 118 |
| Interpretaciones sobre sus situaciones personales .....                     | 118 |
| Interpretaciones sobre el mercado.....                                      | 118 |
| Interpretaciones sobre el negocio .....                                     | 119 |
| Interpretaciones sobre la situación económica y política del país .....     | 120 |
| Interpretaciones sobre las oportunidades.....                               | 121 |
| Interpretaciones sobre las amenazas .....                                   | 121 |
| Interpretaciones sobre otros mercados.....                                  | 122 |

## Lista de Tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1: Categoría de Codificación.....    | 28 |
| Tabla 2: Vocabularios del Sensemaking..... | 34 |

## **Resumen**

*Las teorías tradicionales sobre la internacionalización de la firma presuponen que empresas similares siguen ciertos modelos y estructuras como patrones únicos de comportamiento. Sin embargo, la realidad muestra a las empresas como intérpretes de oportunidades de crecimiento organizacionales, llevando a cabo acciones heterogéneas al momento de internacionalizarse. Este trabajo de investigación busca contribuir a las Teorías de Internacionalización con la descripción, comprensión y análisis del discurso acerca de la experiencia de los directivos de una Pequeña y Mediana Empresa (PYME), cuya expansión internacional no se ajusta a la gradualidad y secuencialidad definida tradicionalmente.*

### *Palabras claves*

*Expansión Internacional de la firma. Estudio de caso. PYME. Análisis de Discurso.*

## Introducción

Durante los últimos años, ha surgido una gran cantidad de literatura que, desde una perspectiva teórica o mediante el registro de resultados de estudios empíricos, ha contribuido a enriquecer el debate sobre la expansión internacional de la firma. Tradicionalmente se adoptaba una perspectiva sobre la internacionalización de la firma como un desarrollo incremental y secuencial en el tiempo, que involucra un número variable de etapas (Andersen, 1993, 1997; Leonidou y Katsikeas, 1996; Coviello y McAuley, 1999; Rialp y Rialp, 2001). El paradigma lo constituye el modelo de Uppsala (Johanson y Widensheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990, 2009, 2011) y los modelos asociados con la exportación (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980), los cuales son gradualistas y sostienen que se trata de un proceso lento, dependiente del esfuerzo y del aprendizaje incremental en el tiempo.

La evidencia reciente sobre empresas que aspiran a un rápido crecimiento internacional desde muy temprano en sus ciclos de vidas (por ej. McDougall, 1989) ha planteado cuestiones relativas a la validez del enfoque secuencial definido por el Modelo de Uppsala. La principal limitación es la de tratar de explicar comportamientos dinámicos, interactivos y con frecuencia no lineales (Bell, 1995) con el uso de patrones secuenciales y por etapas, ya que las firmas pueden “desinternacionalizarse” (Benito y Welch, 1997), pueden expandirse rápidamente después de un largo período de enfoque interno (Bell et al., 2003) o bien puede haber varios episodios de internacionalización que eventualmente emergen como un camino a largo plazo (Jones y Coviello, 2005).

Para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) el involucramiento en las operaciones de internacionalización es cada vez más común (Fan y Phan, 2007) como consecuencia de las fuertes presiones internas de su país de origen al comercio exterior y presiones competitivas en general de la economía global. Se considera la internacionalización como un aspecto



inseparable del crecimiento general y del desarrollo organizacional (Nummela et al, 2005), en respuesta hacia tales presiones. Dando origen este escenario a nuevas perspectivas teóricas centradas en empresas que desde su creación quieren obtener ventaja competitiva en el uso de recursos y con operaciones en múltiples países (Oviatt y McDougall, 1994; Friedman T., 2010). Desde una visión configuracional (Fiss, 2007; Miller, 1996) se sostiene una amplia variedad de perfiles asociados a la toma de decisiones que conllevan a reconocer una heterogeneidad considerable entre los procesos de internacionalización de las firmas (Aspelund y Moen, 2005). El presente trabajo busca contribuir a las Teorías de Internacionalización a través del método de *Investigación de Estudio de Caso* con la descripción, comprensión y análisis del discurso sobre la experiencia de una empresa que forma parte del sector tecnológico en Córdoba, cuyo accionar de expansión internacional no se ajusta a la gradualidad y secuencialidad definida tradicionalmente. Además, se pretende identificar las dimensiones y/o atributos de la situación que enfrenta la firma (búsqueda de mercados, recursos, activos estratégicos y restricciones) y que enmarcan su decisión de internacionalización.

Como marco de referencia epistemológico y ontológico, se propone un modo de análisis organizacional donde se destaca el contexto de las acciones y se sostiene que los constructos lingüísticos no pueden describirse objetivamente porque la realidad no es estática y representable (Chia, 1996). Se define al contexto como una realidad que se construye, se promulga a través de las interacciones entre individuos o agentes. Es decir, el contexto no se impone al individuo sino que por el contrario, estos son los que le dan sentido y definen lo que pertenece a un contexto (Tsoukas y Chia, 2002).

El trabajo de tesis se inicia con la presentación de las motivaciones que llevan a realizar esta investigación, así como el planteamiento del problema, la justificación del tema y los objetivos.

En una segunda etapa se hace una revisión del Marco Teórico sobre el contexto organizacional

y el contexto de la expansión internacional de la firma, así como de las perspectivas que se han desarrollado en la literatura sobre la internacionalización. Seguidamente a ello, se explica el marco metodológico que se llevó a cabo desde la fase exploratoria hasta la recolección e interpretación de los datos, que lleva a concluir en la exposición los resultados obtenidos. Y finalmente se realiza la discusión de dichos resultados para plasmar posteriormente las conclusiones a las que se arriban.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Motivaciones, presentación del problema y justificación del tema**

Si bien el enfoque tradicional sirve como marco útil para el análisis de los patrones de expansión internacional, la internacionalización de algunas firmas no responde a la actividad secuencial planteada por dicho modelo. Ello constituye el contraste empírico de las etapas una de sus grandes críticas en la literatura (Bell, 1995; Madsen y Servais, 1997; Crick y Jones, 2000).

Mientras se argumenta que las empresas siguen un proceso gradual de internacionalización equivalente al proceso de aprendizaje de la organización (Johanson y Vahlne, 1977, 1990, 2009), otras recurren al conocimiento individual de sus directivos a fin de eludir dicho proceso incremental (Oviatt y McDougall, 2005). Ellos actúan como intérpretes de las fuerzas motivadoras de la internacionalización en base a ese conocimiento y llevan adelante las decisiones de expansión internacional.

Desde una visión endógena del proceso de organizar (Hernes y Weick, 2007), la heterogeneidad resulta ser un concepto crucial por el cual los elementos sociales y físicos interactúan para producir y reproducir sus conexiones (Law, 1992). En tanto, la conectividad aplicada al proceso permite entender cómo varios elementos heterogéneos se conectan, y cómo de dicha conexión surgen las redes (Law, 1992).

La heterogeneidad de las firmas contradice a los teóricos tradicionales que establecen patrones únicos. En este sentido, las personas le otorgan sentido a las situaciones para ver un mundo en el que ya impusieron lo que ellas creen, sosteniendo sus acciones sobre la base de creencias ya formuladas (Shotter y Tsoukas, 2011). Dentro de las motivaciones que llevan adelante este trabajo de investigación se encuentra la de ampliar los conocimientos sobre las teorías de

internacionalización y la contrastación de ellas con la experiencia de una empresa que está iniciándose en el mercado y que intenta abrirse al mundo en sus primeros años de vida.

Nuestra argumentación tiene la intención de sumar a la discusión en el área de los negocios internacionales sobre cómo la decisión por internacionalizarse de una firma es enmarcada por una serie de eventos que definen su situación conforme al significado que le dan sus dirigentes, planteándose como preguntas de investigación: *¿Cuáles son las perspectivas teóricas? ¿Existe una brecha entre las perspectivas teóricas de Internacionalización difundidas y la realidad que viven las empresas?*

## 1.2 Objetivos

En base a lo planteado anteriormente se establece como OBJETIVO GENERAL contribuir a las Teorías de Internacionalización a través del método de *Investigación de Estudio de Caso* con la descripción, comprensión y análisis del discurso acerca de la experiencia de los directivos de una empresa que forma parte del sector tecnológico en Córdoba. Y como OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✚ Identificar las distintas posturas teóricas sobre la expansión internacional de la firma.
- ✚ Determinar de las distintas posturas teóricas, cuál es la más abarcativa de las situaciones reales que se presentan en la expansión internacional de una firma.
- ✚ Describir la situación de una firma en particular que se encuentra en medio de la expansión internacional.
- ✚ Analizar la expansión internacional de una firma en particular.
- ✚ Contribuir a las posturas teóricas de expansión internacional de una firma.
- ✚ Establecer la investigación mediante el *Estudio de Caso* y el *Análisis del Discurso* como metodología para la formación profesional.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 El contexto organizacional**

La forma en la que se identifican los cambios como parte del contexto, ya sea un conjunto de cosas o bien de procesos, es el punto de partida que se toma en el desarrollo de las perspectivas teóricas de la organización (Tsoukas y Chia, 2002). Desde un enfoque ontológico tradicional, Whetten (2005) presupone a las organizaciones como una entidad social o estructura (una cosa o un sustantivo) que conserva su identidad mientras se cambia de un estado a otro a través del tiempo. El mismo fomenta conclusiones simplistas y generales, en donde una organización se encuentra siempre en algún estado en particular o fase de un proceso (Mintzberg et al., 1976). Por otro lado y bajo una visión epistemológica, teorías de proceso presuponen a las organizaciones compuestas por procesos. La estabilidad se debe a que son dichos procesos lo que mantienen la organización, mientras que el cambio se produce cuando se percibe como tal en el observador. La organización es considerada como un proceso que continuamente se está constituyendo y reconstituyendo (Rescher, 1996).

Mediante la introducción de la noción de indeterminación, la organización es pensada en términos de emergencia y auto transformación incesante en lugar de una totalidad perdurable resistente al cambio (Tsoukas, 2003). La atención se focaliza en las micro- prácticas de lo cotidiano (Chia y Holt, 2006) donde se reconoce al cambio como un proceso endógeno de la práctica de organizar, que es promulgado a través de los actores organizacionales (Orlikowski, 1996).

En la medida que los actores en una organización son conscientes de los posibles efectos que puede alcanzar un evento, determinan la estrategia que deben adoptar y actúan en consecuencia mediante los ajustes pertinentes en los procesos (Arrow, 1997). Los actores se convierten en

calidad de entidades a través de las acciones que llevan a cabo, y esto a su vez les da identidad como actores. Siguiendo lo anterior y haciendo énfasis particularmente en lo que implica la visión endógena del proceso, no existe "brecha natural" entre proceso y entidad; y tanto seres humanos como artefactos, tecnologías u organizaciones llegan a ser lo que son por el proceso mismo (Czarniawska, 1997, 2004).

Al trascender las distinciones entitativas que establecen la cognición y la estructura, y centralizarse en las acciones en lugar de los actores, conlleva a una perspectiva transaccional donde los significados y las situaciones se co-construyen y son inminentes en el interior de cada agente (Tsoukas y Chia, 2011). Las entidades no son más que recosificaciones teóricas que hacen referencia a las lentas configuraciones cambiantes de las relaciones sociales durante las interacciones (Chia, 2003).

## **2.2 El contexto de la expansión internacional**

A lo largo de la historia, la literatura ha señalado la importancia e influencia que tiene el medio ambiente en las organizaciones (Guzzo y Shea, 1992), en tanto, se afirma que estas no existen en el vacío sino que se encuentran arraigadas y afectadas por su entorno (Ancona y Caldwell, 1992; Friedlander, 1987; Guzzo y Shea, 1992; Marrone, 2010; Mathieu et al., 2008; Sundstrom et al., 1990). Sin embargo y desde una perspectiva contraria a la concepción de contexto como propiedades objetivas de situaciones sociales, políticas o económicas; se lo define como *constructo de las personas o definiciones subjetivas de las situaciones de interacción o comunicación entre personas* (Van Dijk, 1981).

Bajo este enfoque, las situaciones sociales en general son constructos formulados por personas, capaces de influir en el accionar de estas si son percibidas e interpretadas como tales (Arrow et al., 2000). Tomando los contextos como modelos mentales (Van Dijk, 1981), estos se forman por esquemas de categorías convencionales y culturalmente compartidas que controlan los

procesos de producción y comprensión del discurso y son los que sirven de base para llevar adelante las interpretaciones de los eventos (Van Dijk, 1981; Van Dijk y Kintsch, 1983). En otras palabras, los contextos pueden verse reflejados en estructuras del discurso e interpretaciones del discurso.

La Teoría del comportamiento de la firma ha sido el paradigma dominante en el estudio de la toma de decisiones en entornos internacionales complejos ya que se caracterizan por un alto nivel de incertidumbre (Aharoni et al, 2011; Liesch et al., 2011). Jones et al. (2011), consideran que la oportunidad no sólo está presente en el medio ambiente a la espera de ser descubierto, sino que también puede ser creada por el empresario.

La situación específica de los tomadores de decisiones en las firmas, basada en sus antecedentes personales y su experiencia en el mercado (Nielsen y Nielsen, 2011) influye en la gama de factores que son tenidos en cuenta y por lo tanto dispone de ellos hacia la adopción de una decisión en particular (Ocasio, 1997).

Las decisiones eficaces que son tomadas por los directores tienden a seguir el principio de la pérdida económica (Sarasvathy, 2001), este es un mecanismo donde se estima el riesgo basando sus decisiones en la información disponible y cuánto están dispuestos a perder. En consecuencia, la expansión internacional de la firma se sostiene como respuesta a las perturbaciones ocasionadas por la falta de protección legal a los derechos de propiedad, incumplimiento de leyes comerciales, sistemas judiciales y litigios no transparentes, mercados de factores subdesarrollados e intermediarios ineficientes que generen aumento en los costos y pérdida en la competitividad de la firma (Peng, 2003).

Conceptualmente la internacionalización es una construcción multidimensional (Nehrt y Phene, 1998; Ramaswamy et al., 1996; Sullivan, 1994) y puede variar desde exportaciones entre empresas y acuerdos de patrimonio a la Inversión Extranjera Directa (IED) (Beamish, 1999;

Johanson y Vahlne, 1977; Simyar y Argheyd, 1987). Algunos estudios han demostrado que el tamaño de la empresa y la intensidad de las exportaciones no están correlacionados (Bonaccorsi, 1992; Calof, 1994; Moen, 1999; Zucchella, 2001), lo que puede verse en el papel cada vez más activo y significativo que desempeñan las pequeñas y medianas empresas (PYME) en la economía internacional, atrayendo el interés de un gran número de investigadores en el área de negocios internacionales (por ej. Chetty et al., 2006; Lu y Beamish, 2001; Oviatt y McDougall, 1994; Zhou et al., 2007).

## **2.3 Perspectivas de expansión internacional de la firma**

### ***2.3.1 Teoría Tradicional: Modelo de Uppsala***

La expansión internacional de la firma desde un enfoque tradicional ha sido planteada en términos de una perspectiva de varianza, la cual es concebida bajo el compromiso incremental de aprendizaje en el que las firmas van acumulando conocimiento y dedicando recursos a expandirse internacionalmente de forma gradual. En consecuencia, se trata de un enfoque centrado en explicar el cómo, por qué y cuándo está una empresa preparada para completar las diferentes etapas de la internacionalización.

El enfoque desarrollado por los teóricos tradicionales es uno de los enfoques más aceptados en los últimos veinte años para explicar, tanto las razones como las fases de internacionalización de las empresas, y ha sido referente de una multiplicidad de estudios empíricos sobre el tema a nivel internacional. La perspectiva parte de trabajos desarrollados en la Escuela Escandinava, y es donde se da origen al Modelo de Uppsala (MU) por los autores Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1977, 1990) a fin de analizar el comportamiento de internacionalización de empresas en Suecia.

El MU reconoce a los procesos en la organización pero los considera ocasionales y los explica en términos de sustancias (Farmer, 1997). En este sentido, se sostiene que el cambio sucede a



lo largo de las diferentes etapas en el tiempo y es considerado como una fuerza que afecta a la organización incidentalmente, las cuales no resultan esenciales para su constitución como una entidad (Tsoukas y Chia, 2002). En otras palabras, el cambio se representa como una variable dependiente y las explicaciones de los fenómenos se dan en términos de relaciones causales entre variables dependientes e independientes (Mohr, 1982).

La perspectiva teórica de varianza tiene sus raíces en la mecánica y el positivismo lógico, apropiada para desarrollar y probar teorías sobre fenómenos sociales simples (Hayek, 1967; Ofori-Dankwa y Julian, 2001). En este sentido, el tiempo se asume como un continuo lineal divisible en unidades uniformes y equivalentes entre sí, independiente de los objetos y las personas que lo experimentan. Básicamente, se utiliza un conjunto de variables bien desarrolladas, probadas con técnicas estadísticas y adecuadas para la predicción de resultados que no son afectados por el ordenamiento temporal de las variables independientes (Hayek, 1967; Mohr, 1982).

Por su parte, el MU explica el proceso de internacionalización en base a los principios de incertidumbre y racionalidad limitada (Johanson y Vahlne, 2009). Las empresas aumentan gradualmente su participación en los mercados extranjeros y las características de este influyen en el patrón y en el tiempo de internacionalización. En consecuencia, se sostienen dos patrones para su funcionamiento, el primero es la progresiva participación de la empresa en el país de destino a través de etapas secuenciales que serían las ventas de exportación por medio de representantes, filiales de ventas y la producción local.

En la *primera fase*, la firma realiza exportaciones esporádicas e irregulares, casi siempre de manera indirecta. En esta instancia del proceso, es escasa la información que se tiene sobre el mercado destino y la inversión hacia el conocimiento del mercado es casi nula; en tanto, no se

logra avanzar a las siguientes fases de la internacionalización si no se alcanza suficiente información sobre el mercado de destino.

En el transcurso de la *segunda fase*, se buscan establecer negocios internacionales a través de representantes independientes o agentes comercializadores, por medio de los cuales el conocimiento sobre el mercado incrementa cada vez más. Una de las características distintivas de esta fase son los esfuerzos notables que se llevan a cabo para acceder al conocimiento del mercado y así poder consolidar las exportaciones.

Cuando ya se logra suficiente conocimiento del mercado y control absoluto sobre las ventas y sobre el proceso de exportación; se pasa a *la tercera fase* que es el establecimiento de empresas filiales en el mercado externo o licencias internacionales para la venta del producto. Para entonces, resulta evidente la amplia información que se tiene del comportamiento del mercado, por lo que se persigue adquirir experiencia a fin de marcar la diferencia para con los competidores.

En una fase posterior o *cuarta fase*, plantas de producción en el mercado externo son instaladas; y la inversión propiamente dicha en el mercado extranjero se realiza a través de unidades productivas en dichos mercados, que conllevan a un mayor control por parte de la firma y obtener información directamente de mercado. Cabe destacar el control sobre las ventas, la producción y la información como principal particularidad de esta fase, aunque no todas las firmas son capaces de lograrlo.

Como se manifestó anteriormente, los autores referenciados asumieron que el conocimiento del mercado es algo que se va desarrollando de forma gradual a través de la experiencia de actuar en el mercado exterior. Se trata de una cuestión de información que se puede obtener de forma oficial (Denis y Depelteau, 1985) independientemente de los individuos o de cualquier grupo de individuos. La experiencia acumulada se muestra de dos formas complementarias: (1)

*cambios en el conocimiento adquirido y, (2) cambios en las habilidades para utilizar el conocimiento (Penrose, 1966).*

En este sentido, el conocimiento actuará como catalizador para el desarrollo de nuevas actividades de negocio, en función a una perspectiva de aprendizaje se explica el proceso de internacionalización como un proceso de desarrollo interno, teniendo que superar la escasez de recursos, la incertidumbre del mercado y la falta de conocimiento al actuar a fin de conseguir experiencia y un compromiso cada vez mayor. La naturaleza de las decisiones son progresistas y establecen cómo el conocimiento es un factor dominante en decidir cómo y dónde internacionalizarse (Meyn, 2009).

El segundo patrón de funcionamiento del modelo, que no deja de ser menos importante que el primero, es la participación de mercado basada en la "distancia psíquica", la cual se define como los factores que impiden o perturban el flujo de información entre las firmas y sus mercados como idioma, educación, economía, estructura de la industria, instituciones y política (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). De acuerdo a lo anterior, para el país de origen son cercanos psicológicamente aquellos países que tengan alta similitud en dichos factores y lejanos los que muestran grandes diferencias. Y en consecuencia, el MU plantea que los países prefieren, en sus fases iniciales de internacionalización, exportar a aquellos países que son psicológicamente más cercanos, porque el flujo de información es mucho más rápido y comprensible, y así la incertidumbre para realizar los negocios disminuye. Contrariamente, si las exportaciones se hacen a países psicológicamente más distantes, probablemente se lograrán luego de adquirir conocimiento sobre el proceso de internacionalización y el mercado de destino.

Finalmente, a través de la integración del concepto de Red basada en relaciones, el MU en su edición revisada presenta un cambio conceptual desde el modelo original (Johanson y Vahlne,

2009) donde la firma se define como una entidad de negocio basada en actividades de intercambio y el entorno de esta puede ser visto como una red de relaciones con proveedores y clientes independientes que gradualmente incrementan sus vínculos. Dicha combinación de la Teoría de Redes con el Cambio Estratégico sobre los resultados de la empresa, las relaciones y estructura, dio origen a la propuesta más reciente de Johanson y Vahlne (2011) sobre el modelo. El enfoque de Redes sostiene que las oportunidades que se le presentan a la firma se limitan a la red en la que están inmersos. En tanto, para las pymes asistir a ferias comerciales y utilizar ayudas públicas para generar el comercio es de fundamental importancia al momento de crear ventajas en el exterior.

### ***2.3.2 Teoría de las Nuevas Empresas Internacionales (INV) o Born Global (BG)***

La perspectiva de varianza ha evolucionado hacia un nuevo enfoque por etapas acelerado, por el que las empresas nacen ya internacionalizadas o se internacionalizan en sus primeros años de vida. Dentro de la literatura sobre organizaciones, se hace referencia a este fenómeno bajo la denominación de *Born Global (BG)*, y por lo general se trata de firmas que se dedican a sectores de alta tecnología que centran su estrategia en la innovación y se encuentran en mercados muy dinámicos. Otras denominaciones que a su vez hacen referencia a este tipo de firmas son las International New Ventures, Global Star-Ups, High Technology Start-Ups o Micromultinationals.

Como se mencionó anteriormente, las BG tienen una visión internacional desde el inicio y muchas veces se caracterizan por tener una amplia red de colaboradores o aliados estratégicos. Se trata de un enfoque que se contraopone a la gradualidad planteada por la perspectiva tradicional para la internacionalización de la firma, pero no deja de ser un enfoque de varianza. La forma en que los empresarios se enfrentan a la gran variedad de decisiones estratégicas dependerá de su orientación cognoscitiva, por la que identificarán y aprovecharán las

oportunidades considerando que existe un gran componente de aprendizaje o pensamiento evolutivo (Arenius, 2002).

El principal aspecto que entra en conflicto con el modelo tradicional, es que las empresas pueden no tener ventas en el mercado nacional (Jolly et al., 1992; Knight y Cavusgil, 1996; McKinsey y Co., 1993; Oviatt y McDougall, 1994) e igualmente se internacionalizan. Bajo esta perspectiva, el empresario tiene un enfoque global y la distancia física entre países deja de tener importancia en el desarrollo de los negocios (Johanson y Vahlne 1977).

Oviatt y McDougall (1994: 49) definen a la BG como "una organización empresarial que, desde su inicio pretende obtener una ventaja competitiva significativa del uso de los recursos y la venta de productos en varios países.", así mismo Knight y Cavusgil (1996: 11) la identifica como "empresa pequeña, orientada a la tecnología y que opera en mercados internacionales desde los primeros días de su creación.". Básicamente, este tipo de organizaciones se centran en dos puntos: la edad joven de la firma y la presencia en múltiples países (Oviatt y McDougall, 1994). El vínculo es entre una nueva empresa con una ventaja competitiva y el deseo de aprovechar esta ventaja competitiva en más de un país.

Dos cuestiones dominantes con respecto a las BG están vinculados al factor temporal, una es la rapidez con la que aparecen en los mercados y otra es la velocidad con la que se internacionalizan (Zuchella, 2005). En este sentido, se sostiene cierta rapidez en la tasa de crecimiento de las ventas internacionales como consecuencia del aumento en el aprendizaje organizacional, la industria y el potencial de mercado (Kirpalani et al., 2008). Madsen y Servais (1997) contribuyeron a esta perspectiva mediante la introducción de cómo el papel del empresario / fundador y su experiencia internacional anterior es importante para explicar la aparición de BG.

### **2.3.3 Teoría de Proceso**

En la perspectiva de proceso sobre la expansión internacional de la firma se considera al cambio bajo un enfoque orientado a eventos. El mismo es abordado por la narración de la secuencia temporal de los acontecimientos y proporcionando explicaciones en términos de patrones de eventos, actividades y opciones a través del tiempo (Abbott, 1988; Pentland, 1999; Poole et al., 2000; Tsoukas, 2005). Consecuentemente se diferencia del enfoque de varianza (Mackenzie, 2000; Mohr, 1982) y de las INV o BG, por considerar mecanismos que cambian con el tiempo, en lugar de que las asociaciones sólo existan en un momento dado (Van de Ven y Hargrave, 2004).

El enfoque de procesos desarrolla una explicación causal de la internacionalización, pero como una secuencia de eventos en el tiempo, contando una historia acerca de cómo y por qué un fenómeno evolucionó como resultado de la ordenación temporal y la interacción probabilística de numerosos eventos (Mohr, 1982). Como consecuencia de que los modelos de proceso se dirigen normalmente a múltiples niveles y unidades de análisis, y además utilizan técnicas de análisis cualitativas (y cuantitativas) para dar sentido a los datos ordenados por tiempo, tienden a ser ricos en contexto, de alta complejidad y de carácter dinámico (Langley, 1999).

Boje (1995) se refirió a las organizaciones bajo la perspectiva de proceso como sistemas de narración colectiva en el que las historias de los miembros son una parte clave en la rutina diaria.; en tanto, el *sensemaking* actúa como medio para permitir a los actores complementar las memorias individuales con la memoria institucional. Entendiéndose al *sensemaking* como un proceso narrativo (Bruner, 1990; Weick, 1995), el *sensemaking* y la organización se forman entre sí, la organización se considera como un intento de ordenar el flujo intrínseco de la acción humana, para canalizar hacia fines específicos, para darle una forma específica, a través de la

generalización y la institucionalización de significados y normas específicas (Tsoukas y Chia, 2002).

En lo que confiere a las narrativas, estas pueden ser usadas para predecir el comportamiento organizacional futuro (Martin, 1992), son los medios a través de los cuales los individuos organizan sus experiencias (Weick, 1995) y al mismo tiempo permiten comprender cómo son las relaciones (Sutton y Kahn, 1987). Los marcos e indicadores en el proceso de sensemaking que surgen de la interacción, pueden pensarse en términos de vocabularios, en el que las palabras que son más abstractas (marcos) incluyen y señalan otras palabras menos abstractas (indicadores) que se vuelven sensibles en el contexto creado por las palabras más inclusivas; y en este sentido, se considera al significado dentro de vocabularios relacional. Un indicador en un marco es lo que da el sentido, no el indicador solo o el marco solo. Dicho de otra manera, la sustancia de sensemaking comienza con tres elementos: un marco, un indicador y una conexión (Weick, 1995).

Weick (1995) identifica seis vocabularios como formas de intercambio de actividades y de comunicación en las organizaciones:

1. ***Ideología:*** Vocabularios de la sociedad. La ideología se refiere a valores, creencias y normas compartidas que unen a las personas y les ayuda a dar sentido a su mundo (Trice y Beyer, 1993). Las ideologías unen creencias acerca de *relaciones de causa-efecto, preferencias por ciertos resultados y expectativas de comportamientos apropiados*. Esto forma una justificación para que las personas hagan sus situaciones comprensibles y significativas.
2. ***Control de Tercer Orden:*** Vocabularios de las organizaciones. Perrow (1986) sugiere que las organizaciones funcionan con tres tipos de controles: un control de primer orden a través de la supervisión directa; un segundo control a través de programas y rutinas; y

un tercer control a través de supuestos y definiciones que se dan por sentado. Los controles de tercer orden son suposiciones profundas que son la base de la cultura organizacional (Schein, 1985), importantes para el proceso de sensemaking y sus influencias frecuentemente son implícitas, tácitas, preconscientes, mecánicas y dadas por garantizadas. Dado que los controles de premisas son también centrales para la toma de decisiones, esto une el sensemaking y la toma de decisiones. El control de *premisas de decisión, suposiciones y proposiciones* son conceptos útiles dado que indica las fuentes inesperadas de restricciones en los modelos de toma de decisiones.

3. **Paradigmas:** Vocabulario de trabajo. Estos vocabularios se refieren a los *procedimientos normalizados de operaciones, definiciones compartidas del ambiente, y el sistema acordado de poder*. Dentro de las comunidades científicas, los paradigmas reflejan las metodologías de investigación, planes de estudio y los temas actuales de investigación. En la comunidad de negocios, estos paradigmas se acuerdan como estrategias respecto de marketing, los beneficios y las conexiones entre las operaciones y las estrategias (Pfeffer, 1981). En relación con el sensemaking, los paradigmas son ilustraciones recurrentes y cuasi estandarizadas que demuestran cómo las teorías de acción son conceptualmente, observacionalmente e instrumentalmente aplicadas a los problemas de una organización. Es decir, una colección de estas ilustraciones y relatos, en conjunto a las teorías de acción, ofrecen un marco mediante el cual ciertos indicadores se observan e interpretan.
4. **Teorías de Acción:** Vocabularios de tratamiento. Se trata de estructuras cognitivas que predicen los resultados en determinadas situaciones y derivan de las experiencias de socialización que reflejan la ideología de la organización. Estos estímulos son luego adjuntados en las respuestas e involucra abstracciones que simplifican en el interés de



la acción. El contenido de las abstracciones es el resultado de la socialización reflejando la ideología de la organización. Las teorías de acción están asociadas con el contenido de declaraciones acerca de *implicaciones, declaraciones conteniendo afirmaciones si-entonces y declaraciones que describen estructuras de medios-fines.*

5. **Tradición:** Vocabularios de los predecesores. Las tradiciones son *patrones, creencias, o imágenes de las acciones, así como recetas, guiones, reglas de oro y codificaciones simbólicas de trabajo,* transmitidas a través de las generaciones. Las imágenes de las acciones a través de generaciones se convierten en símbolos que contribuyen a la promoción de una cultura fuerte. Para que algo califique como una tradición o patrón debe haber sido transmitido al menos entre dos o más generaciones.
1. **Historias:** Vocabularios de secuencia y experiencia. Volver a contar historias sobre experiencias destacadas es la forma en que la gente trata de dar sentido a su mundo. Historias constituyen una forma de que los miembros expresen conocimiento, comprensión y compromiso con la organización. Las historias de los miembros de una organización sirven para *expresar sus conocimientos, comprensiones y compromiso para con la organización.* Los temas que llaman la atención acerca de la historia revelan algunas incertidumbres sobre el evento y los medios a través del cual las actividades se coordinan para manejar esa incertidumbre. Las personas piensan narrativamente más que argumentativamente o paradigmáticamente. Las personas cuentan historias de experiencias significativas en un intento de hacer lo inesperado más esperable y gestionable. Cuando las experiencias son traducidas en historias, las historias no representan la experiencia exacta, sino que son filtradas y editadas. Los eventos en la historia luego son ordenados en un orden secuencial.

Centrarse en el tiempo y no en el espacio, es uno de los desafíos que plantea el enfoque de procesos ya que implica ver el proceso de transformación como un movimiento completo e indivisible, en consecuencia, se deja de comprender el pasado, el presente y el futuro como instancias por separado.

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Descripción de la metodología**

Este trabajo se realiza mediante una investigación de *Estudio de Caso Único* (Yin, 1989, 1994, 2011), que resulta de gran utilidad para los negocios en general, y los internacionales en particular (Ghauri, 2004; Welch et al., 2011) y otras investigaciones de proceso (Lee, 1999; Miles y Huberman, 1994). Esta metodología permite captar la profundidad y complejidad de lo ocurrido para su estudio (Piekkari et al., 2009) influyendo en la presentación de la riqueza de los resultados (Dubois y Gadde, 2002), considerando este último punto necesario para la comprensión de la complejidad de la expansión internacional de la firma y de los factores que lo integran.

En los últimos años el uso de la metodología de Estudio de Caso en investigaciones sobre la empresa y las estrategias empresariales se ha incrementado considerablemente (Eisenhardt y Graebner, 2007; Siggelkow, 2007; Weick, 2007; Gibbert et al., 2008); con ella se tiene la capacidad de responder preguntas de "cómo" o "por qué", investigar fenómenos complejos dentro de su contexto real y desarrollar nuevos conocimientos teóricos/ prácticos (Eisenhardt, 1989, Welch et al., 2011 y Yin, 1989, 1994).

Así mismo, se desarrolla un *Análisis del Discurso* no en términos de un conteo mecánico sino de manera interpretativa, con la finalidad de conectar el contenido textual (las narrativas) al contexto discursivo más amplio de las personas entrevistadas en profundidad. Lo que hace discursiva a una metodología de investigación no es el método en sí sino el uso de tal método para llevar a cabo un análisis interpretativo con una visión que proporcione una comprensión del discurso y su rol en la constitución de la realidad social (Phillips y Hardy, 2002).

Una de las razones por las cuales el Análisis del Discurso es sumamente útil para esta investigación, está vinculada a la naturaleza cambiante de “organización” y la necesidad de encontrar nuevas formas para estudiar temas en el campo de las organizaciones y del management, así como también enfoques efectivos para abordarlos (Phillips y Hardy, 2002).

Destacando la importancia de las palabras, que son capaces de comprender las circunstancias que nos rodean y en consecuencia desencadenan la acción (Weick et al, 2005). Al decir que los significados se materializan, se cree que el *sensemaking* es, ante todo, una cuestión de lenguaje y comunicación. Situaciones, organizaciones y contextos son considerados como existentes a partir de este. En tanto, a través de los *Vocabularios del Sensemaking* se busca captar las realidades que a menudo se oscurecían por las variables, nombres, cantidades y estructuras.

Por último, el método epistemológico adoptado es el de la Abducción (Peirce, 1957, 1978) que se refiere al proceso de construcción de teorías basándose en las actividades cotidianas de los actores, en el lenguaje y los significados de la vida social que estos le otorgan (Blaikie, 1993, 2000, 2007, 2010). Esta estrategia de investigación se asocia con el interpretativismo e implica supuestos ontológicos que ve la realidad social construida por los actores, donde no existe una realidad única sino múltiple y cambiantes realidades sociales. Peirce (1978) propone la abducción como lógica del razonamiento sintético, es decir un modo de inferencia ampliativo cuyo resultado añade nuevas ideas al conocimiento.

### **3.2 Exploración previa**

Inicialmente se llevó a cabo un proceso de búsqueda y selección intencional a fin de encontrar casos ricos en información (Patton, 1980), seleccionando provisoriamente aquellos que puedan aportar mucho sobre los temas de importancia para el propósito de la investigación. Cuando se selecciona de la gran diversidad, la recolección y análisis de datos buscan producir dos tipos de resultados: (1) alta calidad, las descripciones detalladas de cada caso son útiles para la

documentación de la singularidad, y (2) patrones importantes que derivan su importancia de haber surgido de la heterogeneidad (Patton, 1990).

Se definió de interés para la investigación a pequeñas y medianas empresas (menos de 300 empleados) que ofrecen servicios de valor añadido en el sector tecnológico de la provincia de Córdoba y que se encuentran iniciadas en el proceso de internacionalización o bien con intenciones de hacerlo en el corto plazo, incluye proveedores de contenidos y de software para plataformas de servicios y sistemas de gestión. Las fuentes por las que se obtuvieron los nombres e información de contacto de las empresas fueron las bases de datos de Córdoba Technology Argentina I.T. Clúster y Exportadores de Córdoba de Agencia Pro Córdoba. Así como también, de los sitios de Internet de las empresas en cuestión.

Se exploraron seis empresas potenciales que desarrollaron acciones de internacionalización en los primeros años de su fundación. Luego se siguió con la recolección de los datos conforme a una codificación de Macro Categorías y Sub Categorías que ayudasen a ordenar la información (Tabla 1), en tanto, se armó el perfil de cada una de ellas a fin de seleccionar aquella cuyo proceso de expansión internacional contribuya mejor a las teorías de internacionalización antes planteadas (Anexo I Fase Exploratoria).

**Tabla 1: Categoría de Codificación**

| Macro Categoría               | Sub Categorías        |
|-------------------------------|-----------------------|
| <b>Historia de la empresa</b> | Nacimiento            |
|                               | Visión                |
|                               | Misión                |
|                               | Cantidad de Empleados |
| <b>Especialidad</b>           | Productos             |
|                               | Mercados              |
|                               | Principales clientes  |

|                                |                       |
|--------------------------------|-----------------------|
| <b>Expansión Internacional</b> | Mecanismos utilizados |
|                                | Proyectos             |
|                                | Certificaciones       |

### 3.3 Selección del Caso

Luego de comparar los perfiles que surgieron de la etapa anterior y en el marco de ampliar los conocimientos sobre las teorías de internacionalización para sumar a ellas con la experiencia de un *Caso Único*. Se seleccionó una entre las seis empresas exploradas por ser la que menos se ajustaba a los modelos tradicionales de internacionalización (Johanson y Vahlne, 1990).

En este sentido, el estudio de Caso Único se realiza con una empresa joven localizada en la provincia de Córdoba que sin tener un fuerte posicionamiento en su mercado de origen, se encuentra llevando adelante acciones de IED desafiando aquella participación secuencial y progresiva planteada tradicionalmente (Johanson y Vahlne, 1990).

La firma brinda un servicio de seguimiento satelital, combinando la tecnología GPS (Sistema de Posicionamiento Global) que permite conocer la posición de una persona u objeto en cualquier parte del mundo y la tecnología GPRS que permite transmitir datos vía la red celular. El sistema que ofrecen ha sido desarrollado para aumentar el control y mejorar la gestión logística de una flota, cubriendo necesidades específicas para cada negocio, generando ventajas competitivas, haciendo más eficientes las operaciones, aportando valor en la relación con proveedores, distribuidores y clientes.

La empresa tuvo su origen en el 2013, experimentando su primera experiencia de contacto internacional a través de una misión comercial a Chile en aquel año. Con tan solo cuatro años de trayectoria en Argentina pero con un enfoque global desde sus comienzos, la generación de relaciones de confianza y el compromiso real son los objetivos estratégicos para con los clientes, que le permiten un crecimiento constante.

Compuesta por cuatro personas con experiencia en el área de las telecomunicaciones y una amplia trayectoria laboral en multinacionales, se sostiene que podría ser un caso rico en información ya que permitiría tener un mejor acceso al proceso de internacionalización por estar en pleno desarrollo y con ello la posible producción de puntos de vista teóricos derivados de hallazgos contextualizados para casos específicos (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt y Graebner, 2007; Hammersley y Gomm, 2002; Siggelkow, 2007).

La investigación de estudios de caso busca procesos individuales o sociales de eventos que puedan ser capturados a fin de ofrecer una descripción de cómo se desarrollan las fuerzas (Miles y Huberman, 1994) dentro de las organizaciones en la expansión internacional. Al mismo tiempo esta metodología planteada permite el análisis de fenómenos organizacionales contemporáneos de la vida real con profundos y holísticos estudios de casos únicos (por ej. Flyvbjerg, 2011; Hammersley y Gomm, 2002; Stake, 2005; Yin, 2009). El objetivo es hacer un aporte teórico con contextualización, pero no dejan de tenerse en cuenta los contextos locales de los estudios (Yin, 2009).

### **3.4 Entrevistas individuales**

Se utilizó la entrevista como instrumento de recolección de datos, la misma se trata de una situación cara a cara (Mayer y Ouellet, 1991; Taylor y Bogdan, 1996) con el fin de llevar a cabo una conversación íntima de intercambio recíproco, en la cual el informante se convierte en una extensión de los sentidos del investigador y asume la identidad de un miembro de su grupo social (Tremblay, 1968).

En esta interrelación, se reconstruye la realidad de un grupo y los entrevistados son fuentes de información general, en donde hablan en nombre de distintas personas proporcionando datos acerca de los procesos sociales y las convenciones culturales (Schwartz y Jacobs, 1984). Los informadores oyeron, sintieron, vieron, vivieron situaciones que son de interés para la

investigación. En estos casos, los individuos comunican a partir de su propia experiencia y los científicos sociales sólo tienen acceso a las actitudes, percepciones, expectativas y conducta anticipada mediante la comunicación directa (Cannell y Kahn, 1993).

La entrevista en profundidad se realizó abierta a cada una de las personas que conforman el directorio de la firma y que participan de la toma de decisiones de internacionalización, en ella se hicieron preguntas específicas que fueron formuladas con anterioridad para focalizar el tema de interés pero se buscó que el encuestado se sienta libre de responder como desee dentro de un marco dado, originando así a nuevos interrogantes que surgieran en el momento. Se cubrieron temas como antecedentes de la empresa, experiencia de internacionalización, estrategia y los factores que influyen en ellos; alentándose constantemente a los participantes a dar su opinión.

Con la finalidad de minimizar los sesgos de los informantes, reducir la probabilidad de una mala interpretación e identificar múltiples puntos de vista (Ghauri, 2004; Voss et al., 2002); se realizó la entrevista a personas que visualizan el fenómeno objeto de estudio desde diversas perspectivas (Eisenhardt y Graebner, 2007: 28). La entrevista tiene el enorme potencial de permitir acceder a la parte mental de las personas, pero también a su parte vital a través de la cual se descubre la cotidianidad y las relaciones sociales que se mantienen. En este contexto, la entrevista como instrumento de investigación es suficiente para la realización del proceso investigativo y en muchos casos su uso es forzado y frecuentemente obligatorio (López y Deslauriers, 2011).

Desde el comienzo los informantes conocen los objetivos de la investigación a fin de que puedan comprometerse a proporcionar información que sea de gran utilidad para el foco de la investigación. Así mismo, se les solicitó desde un principio su consentimiento para que las



conversaciones puedan grabarse y consecuentemente registrarse cada detalle. Se les deja en claro a los entrevistados lo que el investigador espera de ellos y el destino de las informaciones.

### **3.5 Análisis de los datos**

Finalizada la etapa anterior, cada una de las entrevistas fueron transcritas textualmente. La escritura es la materialización del discurso oral y es de fundamental importancia ya que de ella depende el tratamiento posterior del material (López y Deslauriers, 2011). La constitución de la información designa el proceso de selección, de simplificación y de transformación de la información bruta. La recolección de los datos se realizó también de fuentes como el sitio web de la empresa, informes anuales y otros documentos *(1) para la triangulación de datos y (2) la mejora de la comprensión del proceso de internacionalización de la empresa* (Leonard-Barton, 1990).

Haciendo particular énfasis en la importancia de la comunicación como un elemento capaz de vincular los aspectos del organizar con las características más estables de la organización, el lenguaje sirve para entender lo que está sucediendo (Weick et al., 2005). Considerando al discurso como un conjunto de textos interrelacionados, así como las prácticas de su producción, difusión y recepción que trae un objeto a la existencia (Parker, 1992), la realidad social es producida a través de discursos y las interrelaciones sociales no pueden ser entendidas sin la referencia a dichos discursos que le dan el significado (Phillips y Hardy, 2002).

La metodología del *Análisis del Discurso* comparte un interés en los efectos constructivos del lenguaje y es un estilo de análisis reflexivo, así como también interpretativo (Parker y Burman, 1993). Este enfoque cualitativo intenta examinar cómo el lenguaje, producto de la comunicación en la interacción, construye el fenómeno y no como se refleja y revela (Phillips y Hardy, 2002).

Cuando los significados se materializan, es cuando el proceso de *sensemaking* se produce y a raíz de ello, situaciones, organizaciones y entornos se toman como existentes. El objeto de analizar el discurso es identificar los múltiples significados que surgen en las narrativas de las entrevistas profundas, las formas de análisis son más sistemáticas (como el análisis de contenido tradicional) y contraproducentes debido a que intentan una rápida consolidación de categorías.

Dado que las organizaciones son terrenos con múltiples interpretaciones posibles y conflictivas (Daft y Macintosh, 1981), se busca identificar en las narrativas de los entrevistados, los marcos e indicadores que utilizaron en su interpretación. En consecuencia, se toman los seis vocabularios del *sensemaking* (Weick, 1995) como método de investigación para capturar las realidades que a menudo son oscurecidas por el lenguaje de variables, nombres, cantidades y estructuras. Las propiedades y el vocabulario que fueron desarrolladas en el marco teórico, guían la codificación de los datos obtenidos de los entrevistados (directivos de la firma analizada) para estudiar las prácticas *sensemaking* (Tabla 2) que revelan la microestructura del proceso.

Por su parte, Hardy y Phillips (2002), afirman que el discurso no se produce sin contexto y no puede ser entendido sin tomar en consideración lo que las personas entienden o interpretan como tal. En este sentido, los discursos siempre están conectados a otros discursos que se produjeron antes, así como con aquellos que se produjeron sincrónicamente y subsiguientemente. Para culminar el análisis de las narrativas que se obtuvieron en la entrevista, se identificaron aquellas que intentaban describir el contexto interpretado por los entrevistados conforme a sus **situaciones personales, el mercado, el negocio, la situación económica y política del país, las oportunidades y amenazas y otros mercados.**

Finalmente se compararon los resultados con la teoría, la iteración entre datos, teoría y conclusiones es realizada constantemente (Eisenhardt, 1989). La evolución de las

organizaciones no se basa en un modelo de equilibrio sino en la comprensión de que los eventos cambian la dirección de los resultados de manera significativa. El orden en que ocurren los eventos también es significativo en la investigación orientada por eventos y se vuelve parte de la narración que explica por qué y cuándo fue seguido un curso de acción (Aldrich, 2001).

El valor de la investigación consiste en poder alcanzar una articulación de las múltiples interpretaciones que se realizaron, dejando por sentado que las conclusiones a las que se lleguen serán tentativas y parciales.

Tabla 2: Vocabularios del Sensemaking

| VOCABULARIOS DE WEICK     |  |
|---------------------------|--|
| Ideologías                | Vocabularios de sociedad acerca de <b>relaciones de causa-efecto, preferencias por ciertos resultados y expectativas de comportamientos apropiados.</b>  |
| Controles de tercer orden | Vocabularios de organizaciones que implican <b>premisas de decisión, suposiciones y proposiciones</b> para la toma de decisiones.  |
| Paradigmas                | Vocabularios de trabajo referentes de <b>procedimientos normalizados de operaciones, definiciones compartidas del ambiente, y el sistema acordado de poder.</b>  |
| Teorías de acción         | Vocabularios para el manejo de situaciones asociados con declaraciones sobre <b>implicaciones, declaraciones conteniendo afirmaciones si-entonces y declaraciones que describen estructuras de medios-fines.</b> |

|           |  |
|-----------|--|
| Tradición | Vocabulario de predecesores que implican <b>patrones, creencias, o imágenes de las acciones, así como recetas, guiones, reglas de oro y codificaciones simbólicas de trabajo, transmitidas a través de las generaciones.</b> |
| Historias | Vocabularios de secuencia y experiencia que expresan sus <b>conocimientos, comprensiones y compromiso</b> para con la organización.  |

## 4. VOCABULARIOS

### 4.1 Vocabularios de Ideología

No se encuentra grandes diferencias de ideología entre los miembros del directorio, sostienen la expansión internacional de la firma como una de las formas que les permite crecer, avanzar y seguir funcionando para no morir *“estamos acá y crecimos hasta donde crecimos y la idea es avanzar y crecer afuera”* (Anexo III, línea 153) *“tenemos objetivos cortitos y claros, siempre no morir, no morir en el camino”* (Anexo III, línea 107); a pesar de que a alguno no le guste o no se sienta cómodo realizando alianzas con empresas más grandes en el exterior, afirma que es como se les presentó la situación *“a mí no me gusta la idea del partner, menos un partner grande que tiene muchos años de bicho<sup>1</sup> en un mercado (...) Pero bueno, la situación con estos otros países nos llevó a esa línea de trabajo”* (Anexo III, línea 101). Si bien no esperan al ideal para tomar decisiones o cambiar *“es decir, mal que duela equivocarse también suma y es una de las maneras de avanzar, si uno espera hacer las cosas según lo ideal, quizás no hubiéramos hecho nada, nunca”* (Anexo III, línea 72), no ven al riesgo como un aliado para su funcionamiento, son personas que prefieren trabajar dando pasos con cierto grado de certeza, lo que les da comodidad y tranquilidad *“preferimos ser perfil bajo, no llenarnos de guita pero dormir tranquilos. Para mí ese principio lo llevo en mi vida y que lo pueda llevar en mi trabajo me hace sentir cómodo y tranquilo”* (Anexo III, línea 109) *“evidentemente como todo crecimiento uno va aprendiendo, entonces también hacer todo de una es un riesgo (...) creo que siempre vamos por esa línea, de ir un paso al lado del otro y no asumiendo tanto riesgo”* (Anexo III, línea 40).

Para crecer sostienen que hay que hacer las cosas bien, ser concretos y no encarar muchas cosas al mismo tiempo porque los saca de foco y la productividad de lo que se está haciendo

---

<sup>1</sup> Vocablo de la jerga que significaría avivado, oportunista.

disminuye *“te volvés poco productivo si tenés demasiadas cosas abiertas en veremos. Tenemos que tratar de ser concretos y cerrar puntos”* (Anexo III, línea 11). Capitalizar lo que van aprendiendo los hace ganar experiencia y evitar tomar decisiones erróneas que son cruciales cuando se tiene escasez de recursos tanto humanos como monetarios y de tiempo *“bueno también hay que aprender de, no solamente para la próxima vez intentar ver en que te equivocaste sino que también creo que el aprendizaje técnico sirve, se recicla para otras cosas (...) pero si, hemos tomado decisiones equivocadas sin dudas y hemos pagado por tiempo, por falta de crecimiento”* (Anexo III, línea 53) *“En muchos casos hemos probado cosas que no funcionaron, que nos hicieron perder tiempo, pero directa o indirectamente que nos hicieron ganar experiencia y conocimiento”* (Anexo III, línea 70) *“Se entiende y generalmente recursos, acá es lo que no tenemos y se nos hace bastante complicado el ir al ritmo que nos gustaría digamos”* (Anexo III, línea 14).

Comparten principios sociales y morales como grupo de trabajo y se encuentran muy conformes cuando hablan del otro, es lo que genera la armonía entre ellos y se puede deducir que se tienen tal respeto que las discusiones no pasan el límite de transformarse en peleas por llevarse en un marco de entendimiento y cordialidad *“a nivel personal considero que sean excelentes personas, que los principios morales y sociales en los cuales coincidimos, y familiares, nos ayuda mucho en la armonía en la que trabajamos”* (Anexo III, línea 38) *“No nos gusta lo planteamos, si nos gusta también lo planteamos”* (Anexo III, línea 107) *“Hemos encontrado el equilibrio desde el punto de vista humano que hace que no tuvimos peleas, hace cinco o seis años que no tuvimos discusiones. Discusiones sí, obviamente, pero siempre fueron en el marco del entendimiento, siempre fueron cordiales, siempre fueron entendiendo al otro”* (Anexo III, línea 59) *“Con la gente, de mis socios te hablo que son las piezas claves acá”* (Anexo III, línea

13) *“La verdad que el grupo humano, todos, y en particular el de directores creo que es una de las cosas que más satisfacción me da a mí personalmente”* (Anexo III, línea 57).

Creen tener un buen horizonte pero son conscientes que ello se dará como consecuencia de grandes inversiones en esfuerzo y tiempo. A pesar de que expandirse les implica asumir riesgos y puede traer problemas de adaptación al mercado *“La realidad es que creo que tenemos buen horizonte, que no lo tenemos concretado ahora pero buen horizonte a nivel mercado digamos con toda la problemática que vamos viendo con cada región, de idioma, la gente, las leyes, la parte administrativa, contable, es todo un dolor de cabeza digamos”* (Anexo III, línea 93) *“esto requiere mucho esfuerzo y mucha demanda de nuestro tiempo”* (Anexo III, línea 10), no tienen miedo de salir al exterior con su producto ya que cuentan con experiencia internacional *“no nos da miedo el hecho de salir de Argentina. Todos nosotros tenemos experiencia de haber trabajado afuera, conocimiento tanto de personas como de mercados, etc.”* (Anexo III, línea 154) y aseguran que el crecimiento se logra con un alto nivel de trabajo o grado de expertiz de las personas involucradas en la firma *“me gusta un nivel muy alto de trabajo, me gusta allá arriba (...) para mí no existe otra clase que el diez sino es perder el tiempo”* (Anexo III, línea 16) *“Si vos no implementas bien corres el riesgo de que se corte tu crecimiento o inclusive corres el riesgo de perder el cliente (...) requiere que la gente involucrada en el seguimiento de la implementación tenga un grado alto en el manejo de situaciones de conflicto, manejo de situaciones comerciales, impositivas y técnicas”* (Anexo III, línea 63). El feedback es una herramienta muy necesaria que utilizan para conocer si van encaminados y si hay que realizar o no cambios *“siempre busco ese tipo de feedback porque no me gusta trabajar al vicio ni que desperdiciemos”* (Anexo III, línea 97), si bien no cuentan con mucha planificación y metodología, definen objetivos a corto plazo y están constantemente evaluando si fueron alcanzados, no cuentan con la suficiente espalda financiera como para sobrevivir un año

funcionando *“Hoy como te digo, mucho plan con poca metodología, nos sentimos más cómodos y tranquilos, para mí es bueno digamos”* (Anexo III, línea 139) *“Tenemos proyecciones, tenemos ciertas proyecciones que intentamos cumplir y objetivos digamos, todo el tiempo estamos intentando llegar a esos objetivos o acercarnos, no tenemos el perfil de empresa como para esperar un año para ver si nos equivocamos o no nos equivocamos sino que estamos evaluando todo el tiempo”* (Anexo III, línea 112).

Esperan seguir creciendo, consolidándose en los mercados a donde están apuntando y poder dar el giro en la estrategia comercial a fin de abocarse a las grandes compañías *“El crecimiento fue bueno en el 2014, este año que estamos viviendo, y esperamos mantener ese ritmo de crecimiento hacia 2015, ese es nuestro objetivo”* (Anexo III, línea 84) *“todavía es un proyecto que estimamos tiene que seguir creciendo, vamos por etapas osea que el año que viene estimamos seguir creciendo con ellos y estamos tratando de vender esto en empresas de la envergadura o del tamaño de xxx y bueno esperamos también que para el año que viene podamos refutar esto y eso acelerar nuestro crecimiento acá en la Argentina”* (Anexo III, línea 129) *“nos vamos a ir consolidando, como te decía ahora, en grandes clientes”* (Anexo III, línea 149). Se tiene conciencia de la evolución que ha tenido la firma desde la dedicación full time de tres de sus socios y confían en la inclusión del cuarto en el corto plazo *“Hoy en día estamos trabajando tres de los cuatro socios, en realidad los cuatro pero tres vivimos de esto. Antes no, hasta hace un año atrás, solo uno y dos años atrás, ninguno. Osea, para que te des una idea de cómo fue evolucionando rápidamente (...) y estimamos que prontamente va a estar el cuarto”* (Anexo III, línea 123) *”se nota la diferencia cuando alguien trabaja part-time o haciendo lo mejor que puede que cuando uno trabaja full time, yo considero que la empresa empezó cuando... si bien ya venimos trabajando hace algún tiempo, quizás el primer día de la empresa fue cuando Fabio empezó a trabajar full time”* (Anexo III, línea 75). Hay una fuerte creencia



que la forma de encarar el negocio como dueño difiere de la forma en la que puede ser realizada por un empleado y se sostiene como modelo de negocio la participación en carácter de socio del aliado en el exterior *“si es algo tuyo le pones las pilas, la onda, las ganas y lo hacés llevar para adelante, entonces no había forma que no sea un socio además de trabajar con nosotros porque sino no sirve, empleado remoto, bien pago, lo que sea hay que controlarlo, entramos en la misma de siempre, no tiene sentido”* (Anexo III, línea 32). Por supuesto que para que ello suceda, tener confianza y contar con un perfil acorde a sus expectativas es fundamental *“si es una persona, bueno tiene que ser la persona correcta que tenga el perfil correcto, no solo técnico sino comercial que pueda armar una empresa, porque si bien cuenta con todo el backgrounded, soporte y si corresponde capital nuestro, pero tiene que tener las características también que pasa a ser un socio más y está solo”* (Anexo III, línea 118).

#### **4.2 Vocabularios de Tradición**

Al tratarse de una empresa muy nueva y no hay muchas cosas del pasado que hayan sido significativas y que sean transmitidas a través de los años pero si hay una gran confluencia en la forma de ver el negocio que desarrollan y como lo dan a conocer al resto de la gente *“al ser software, es muy fácil llevarlo a vender en otros países, no necesitamos una infraestructura como por ejemplo es montar una fábrica, montar un centro de comercialización importante para mostrar productos, etc., lo nuestro es software digamos (...)el servicio lo podes brindar aquí en Córdoba, en nuestro país la Patagonia, en Sudamérica o en China y técnicamente es muy poco lo que varía. Lo que se comercializa es servicio puro”* (Anexo IV, línea 3) *“hay un producto, principalmente un servicio basado en tecnología”*(Anexo IV, línea 8) *“por las características del servicio no necesitas tener una persona local, una vez que la instalación es realizada, ya el servicio es 100% remoto”* (Anexo IV, línea 17) *“Nuestro servicio, el core del servicio no tiene problema de región digamos; sí la parte financiera, la parte administrativa,*

*la parte operativa si tiene problema la región que es onsite” (Anexo IV, línea 36). La idea básica es que no venden un producto como tal, es decir que no comercializan un software sino servicios que prestan con dicho software que ellos mismos desarrollan. Se lo define por uno de sus directores como un servicio basado en tecnología el cual tiene la particularidad de ser 100% remoto y puede venderse a cualquier parte del mundo sin requerir de grandes modificaciones. Para que funcione correctamente y que no se necesite de alguien de la firma en el lugar donde se encuentre el usuario, cuentan con una plataforma consolidada que está en constante evolución conforme a los requerimientos del cliente “entonces requiere que la plataforma sea muy sólida” (Anexo IV, línea 18) “Yo creo que siempre pensamos en eso, incorporar tecnología, cambios, la dinámica que le dimos al producto- servicio es esa, no nos quedamos con algo que inventamos hace mucho tiempo atrás” (Anexo IV, línea 12).*

El foco del negocio está en la telemetría que consiste en transmitir información y procesarla para que le sea útil a una determinada industria, por lo cual no necesita una infraestructura significativa como tantas otras industrias para poder desarrollarse “básicamente lo que estamos haciendo ahí es telemetría, transmitir información y procesarla de la forma tal que sea útil a una determinada industria” (Anexo IV, línea 32). Esa característica de compatibilidad con cualquier país es lo que fomentó la idea de internacionalización, ya que se define al negocio como un negocio de volumen por lo tanto sea Argentina o cualquier lugar del mundo, para ellos se trata de crecimiento genuino “la idea de internacionalización viene de la idea de que la plataforma que tenemos es compatible como para poder brindar el servicio en cualquier lugar, es independiente del país donde se brinda el servicio” (Anexo IV, línea 20) “acá el negocio como te repito es de volumen con lo cual ya sea Argentina, o Brasil o Chile para nosotros es crecimiento genuino” (Anexo IV, línea 30).

### 4.3 Vocabularios de Control de Tercer Orden

Fueron muchos los supuestos manifestados a pesar de su corta trayectoria y experiencia en el negocio, los cuales se toman como garantizados en la organización y al mismo tiempo enmarcan las decisiones de los directivos. Una de los principales es la concepción que tienen del mercado en que se desarrollan, afirman que se trata de un mercado de volumen y con margen bajo por lo tanto sostienen la idea de vender en cantidad como lo único que los va acercar al éxito *“este es un mercado de volumen, tiene muy bajo margen, cada unidad que uno agrega al sistema es realmente muy poquito con lo que uno puede llegar a ganar por la gran competencia que hay en el mercado. Entonces, para que una empresa sea exitosa en este rubro tiene que hacer cantidad”* (Anexo V, línea 3). Si bien consideran que tecnológicamente todo es muy transparente, sin variaciones significativas entre países, ni dificultades para expandirse internacionalmente; en lo que respecta al hardware y en caso de llegar a tener problemas de funcionamiento, se ven ante la necesidad de una persona en el lugar de instalación que auxilie la operación *“toda la parte tecnológica es para nosotros transparente. Osea, el servicio lo podes brindar aquí en Córdoba, en nuestro país la Patagonia, en Sudamérica o en China y técnicamente es muy poco lo que varía”* (Anexo V, línea 11) *“los equipos por ahí no andan, hay que poner la SIM, hay que probarla, tenemos problemas con las telco, por ahí el móvil transmite, la señal no es buena, este equipo anda y este no, osea está esa parte digamos detrás del shooting del hardware que trae problemas y el cliente está allá y te va a llamar (...)Ese movimiento si es muy localizado”* (Anexo V, línea 23) *“Acá hay un gran tema que es el tema de qué tan cerca uno puede estar para auxiliar tu operación”*.(Anexo V, línea 44). Este es un punto que lo consideran como una debilidad y ante la imposibilidad de resolver personalmente la situación, no conciben fácil encontrar una persona o asociarse a una empresa que siga la misma línea con la que se está trabajando *“La debilidad es que ninguno de nosotros estamos*

*físicamente en forma permanente en el exterior, hoy ninguno estamos ni en Chile, ni en Brasil, donde estamos comenzando a comercializarlo. Entonces, necesitamos según las posibilidades y la estrategia de internacionalización... o contratar una persona y asociarla a la empresa, o asociarnos con una empresa que sea la parte comercial o sea necesitamos sí o sí ya sea empresa o persona” (Anexo V, línea 67) “no es fácil, no significa que no existan esas personas pero conocerlas, y que a su vez le interese, y que a su vez llegue a un acuerdo económico o el acuerdo que sea para empezar, no es fácil“ (Anexo V, línea 88). En base a esa creencia de que la distancia física los limita si no cuentan con alguien en el país de destino a pesar de contar con un producto que es 100% remoto, Chile les abre las puertas que ellos necesitan para dar el primer paso de expansión “Chile no es más que un viaje en avión, casi como viajar a Buenos Aires entonces creo que es un satélite bastante controlable en ese sentido“(Anexo V, línea 45) “dada las condiciones que estamos viviendo a las restricciones de las importaciones y siendo nosotros una empresa desarrolladora que tratamos de ser innovadores (...) Entonces Chile abría la puerta” (Anexo V, línea 99).*

Con la intención de buscar el volumen de ventas, consideran que focalizarse en el nicho de mercado de las grandes empresas, manejarse a nivel de directorio, nivel gerencial, les permitirá diferenciarse de la competencia y posicionarse mejor en el mercado “antes vendíamos esto a empresas de lo que llegara digamos, chicas, medianas, y tampoco es negocio venderle a empresas muy chiquitas porque el trabajo de llegada y comercialización a esas empresas es muy grande y el retorno es súper bajo, entonces lo que conviene es tratar de apuntar a grandes empresas y llegar con soluciones amplias” (Anexo V, línea 7) “el hecho por ahí de trabajar en empresas grandes te da la seguridad de manejarte comunicacionalmente a nivel de directorio, nivel gerencial” (Anexo V, línea 121) “antes que yo entre a la empresa que teníamos vendedores externos, los vendedores salían a buscar, con el perfil que tenían les daba

*para salir a buscar empresas chicas de 10-15 vehículos, teníamos muchas limitaciones para llegar a empresas grandes con nivel de decisión importante y ese tipo de nicho“(Anexo V, línea 50) “Diferenciarse en el mercado, hoy en día uno al menos en estos sistemas es difícil diferenciarse por la tecnología, es como que todos los que brindan estos servicios tienen algún set de servicios básicos que es lo que busca la gente y de repente cada uno tiene más o menos funcionalidades” (Anexo V, línea 77) “los servicios que uno brinda (...) uno consolida la relación con el cliente y también se puede diferenciar de, de repente unas empresas más grandes, pero que les cuesta más tener algún tipo de servicio más personalizado o más cercano al cliente. Creo que es el principal factor que uno puede hacer para fidelizar y mantener a los clientes en el largo plazo” (Anexo V, línea 125); son ese tipo de empresas las que dan un mejor uso de su producto e impulsan la continua innovación en los servicios que prestan pero para ello consideran que es sumamente importante estar atentos a la evolución del mercado “Nuestro foco en los últimos años fue seguir en la evolución tecnológica, estando muy atento en los distribuidores y en lo que hay en el mercado para adaptarlo a nuestros servicios” (Anexo V, línea 137).*

La expansión internacional de la firma se dio porque la buscaban, convencidos de que no fue casualidad perseguían la misma como consecuencia de la inestabilidad económica que se vive en Argentina así como también de las restricciones al comercio exterior, como empresa con base tecnológica de tal envergadura se asegura que necesitan un porcentaje de su facturación en exterior, sin importar que exterior a fin de lograr mayor competitividad “yo no creo que haya sido casualidad que nos hayan dado los contratos en el exterior (...) trabajamos para que eso suceda, creo que no sucedió por casualidad digamos. Creo que, ya en el primer momento que fuimos con esta empresa que es regional, por lo menos, yo estoy en la parte comercial, por lo menos en mi cabeza estaba esa expansión regional desde el día cero” (Anexo V, línea 113)

*”nosotros veíamos que la Argentina iba a entrar en una etapa donde la economía la vemos declinando, entonces decíamos bueno, si nosotros no tenemos dificultad de ofrecerte productos afuera por tratarse de software, tendríamos que irnos preparando para no comenzar esto cuando en la Argentina estemos en la parte más baja, en el fondo de una decaída económica (...) se justificaba pensando en lo que nosotros estamos viviendo y vamos a vivir en el próximo año y medio hasta las próximas elecciones” (Anexo V, línea 93) “En Argentina te presentas con todos los inconvenientes, si puede haber un país a prueba de destruir empresas nuevas, es Argentina. Si sobrevivís a cinco, seis años, ya el hecho de sobrevivir te tenés que dar por satisfecho...” (Anexo V, línea 81) “la Argentina es muy complicada, sabemos que caemos y tocamos fondo periódicamente entonces decidimos que un porcentaje, hablábamos de varios números 30, 40, lo que sea en por ciento de nuestra facturación debería ser en el exterior, cualquier exterior que no sea Argentina” (Anexo V, línea 20).*

Continuar innovando en el desarrollo del producto y de los servicios que ofrecen es una de las premisas a futuro *“A futuro creo que tenemos que seguir en esa línea, un desafío importante que tenemos por delante es por ejemplo, desarrollar todo lo que es software en dispositivos móviles, tablets, Smartphone, ¿por qué? Porque los usuarios ya no son clientes que están sentados en una notebook, en un escritorio, cada vez más son gente que está andando, con su Smartphone o su Tablet, entonces estamos migrando a desarrollar esos tipos de programas, que corran en esas plataformas para que sean de más fácil uso (...) la idea es estar siempre un poco adelantado a lo que haya en el mercado” (Anexo V, línea 130),* paso a paso como los directivos mencionan y sin arriesgar todo en una sola instancia es lo que les da más seguridad de alcanzar el éxito, aparte de no contar con suficiente espalda financiera para hacerlo de otra forma, dando respuesta en la medida que surjan aquellas situaciones que afectan su normal desempeño *“creo que siempre vamos por esa línea, de ir un paso al lado del otro y no*

*asumiendo tanto riesgo” (Anexo V, línea 47) “no tenemos el perfil de empresa como para esperar un año para ver si nos equivocamos o no nos equivocamos sino que estamos evaluando todo el tiempo y tratando de hacer cambios todo el tiempo” (Anexo V, línea 73). La consolidación a posterior de la introducción en un mercado es algo que también se persigue sin importar el país que se trate, ni la forma o la estrategia que se aplique, la presencia en el exterior como inversión extranjera directa cuenta con cierta importancia “Lo próximo es consolidarse en los lugares donde estamos llegando, porque el primer paso es llegar, empezar, pero antes de seguir expandiendo y llegar a todos lados... porque cada lugar que uno abre son... llamálos desafíos o problemas, complicaciones que tenés que ir resolviendo de todo nivel, operativo, económico, financiero, legales, etc., etc.” (Anexo V, línea 141) “Tener presencia propia digamos, las dos empresas no están ligadas, si bien están con los mismos dueños no hay una asociación de la empresa de acá con la empresa de allá, osea, no es que xxxxxxxx es accionista de xxxxxxxx sin vínculos societarios pero si con vínculos reales entre los dueños” (Anexo V, línea 14). Es de plena coincidencia los principios morales y sociales con los que desarrollan sus funciones y toman las decisiones los directores, lo que ayuda a conseguir el trabajo armonioso del grupo “los principios morales y sociales en los cuales coincidimos, y familiares, nos ayuda mucho en la armonía en la que trabajamos. No se nos cruza a la cabeza engañar, meter un... o hacer algo para que no sea...” (Anexo V, línea 32).*

#### **4.4 Vocabularios de Paradigmas**

Uno de los paradigmas que se lograron identificar es sobre el rubro de la informática, donde se parte del supuesto que no hay nada tangible, todo lo que se comercializa es un simple servicio. Por su parte uno de los directores percibe a un usuario que ha venido cambiando a través del tiempo y al cual hay que adaptarse a pesar de las limitaciones que se tienen en Argentina “el rubro de la informática donde no hay nada tangible, es simplemente servicio” (Anexo VI, línea



2) *“los usuarios ya no son clientes que están sentados en una notebook, en un escritorio, cada vez más son gente que está andando, con su Smartphone o su Tablet”* (Anexo VI, línea 7) *“En Chile, es bastante sencillo, uno lo ve quien lo fabrica en el mundo y dos o tres semanas lo tenés ahí. En Argentina, eso es imposible”* (Anexo VI, línea 3). La flexibilidad es lo que hace a la competitividad del negocio y en un país donde periódicamente se toca fondo en la economía, es sumamente importante que la empresa se adapte a los cambios del entorno que la afectan y así no tomar decisiones erróneas *“esa flexibilidad que hace que nos comparen con otras empresas”* (Anexo VI, línea 12) *“la Argentina es muy complicada, sabemos que caemos y tocamos fondo periódicamente. La situación económica de Argentina es un ciclo, cuando se está en la cima se espera que baje y viceversa”* (Anexo VI, línea 13).

Con la idea clara de ver a la internacionalización como un mecanismo que disminuye el riesgo país de la empresa *“la internacionalización (...) es una forma de bajar un poco el riesgo país”* (Anexo VI, línea 29), se manifiesta que en la Argentina son muy difíciles las cosas para una empresa pequeña, más allá de los planes o programas que las fomentan existe una alta presión de costos, presión laboral, complicaciones financieras y falta de confianza para llevar a cabo un emprendimiento privado *“En Argentina te presentas con todos los inconvenientes, si puede haber un país a prueba de destruir empresas nuevas, es Argentina. Si sobrevivís a cinco, seis años, ya el hecho de sobrevivir te tenés que dar por satisfecho porque la verdad que más allá de que hay algunos planes y programas no fáciles de acceder de fomento a las PYME, o más que PYME o a las...más que PYME al emprendedorismo, después cuando salís de esos foros o de ese micro mundo que todos te alientan y todo, lo cierto es que en la calle todo es difícil, no hay crédito, ni hablar la situación al día de hoy que te complica financieramente la situación de la inflación, el dólar, la economía en general, la falta de confianza y de inversión de las empresas, la falta de apuesta todo el mundo a invertir o sea los clientes potenciales tienen que*



*invertir en el sistema para después contar con un servicio. Entonces, la falta de inversión, la visión al corto plazo, o sea acá son difíciles las cosas para una empresa pequeña, después la presión de costos la presión laboral, salarios, si bien no tenemos una estructura grande bueno en algún momento empezamos a tenerla y después volvimos hacia atrás” (Anexo VI, línea 52).*

Ante el riesgo latente que la empresa llegue a su fin, se concibe la existencia de un ciclo de vida corto de las PYME y el tiempo como un factor crítico en su desempeño “*para una PYME es muy crítico el tiempo (...) el tiempo de vida de la PYME no es mucho” (Anexo VI, línea 11).*

Cultivar lo que los hizo llegar hasta acá como escuchar al cliente, implica que esas acciones no se pierdan en la medida que la empresa crezca y puedan así perseguir el éxito “*la personalidad del comercial de estar muy escuchando, escuchando, nos hace que nos sirva digamos. Creo que por ahí eso se prende cuando ya sos muy grande, seguro que se va a perder un poco pero creo que es lo que debemos cultivar” (Anexo VI, línea 18).*

El mercado en el que se desarrollan está comoditizado según se afirma, donde no se tiene influencia sobre los precios, aunque por otro lado los clientes si se fijan en ellos “*es un mercado completamente comoditizado (...) al ser un commodity los precios ya están más o menos establecidos” (Anexo VI, línea 27) “no hay mucho margen para pelear por el lado de los precios, creo que todas las empresas andan más o menos en los mismos valores, es un factor difícil de diferenciarse por ahí pero sí desde el punto de vista del cliente buscan precio sin duda” (Anexo VI, línea 43).* Son las empresas grandes que tienen problemas logísticos o complejidades logísticas bastante mayores que las pequeñas, le dan mucho más valor y la utilizan mucho más a la plataforma, al sistema, que las pequeñas “*Las empresas grandes que tienen problemas logísticos o complejidades logísticas bastante mayores que las pequeñas, le dan mucho más valor y la utilizan mucho más a la plataforma, al sistema que las pequeñas” (Anexo VI, línea 49).* Brasil se elige porque es un mercado de volumen y es lo que es va a

permitir hacer la diferencia y Chile como consecuencia de su estabilidad económica *“Las condiciones de país también creo que son un tema importante a la hora de poner foco, claramente pusimos foco en Brasil por un tema de volumen, la economía de mercado que tiene y Chile creo que tiene las condiciones de país de estabilidad necesaria como para poder encarar el negocio más tranquilo”* (Anexo VI, línea 30).

#### **4.5 Vocabularios de Teorías de Acción**

La escasez de recursos es una de las particularidades que distingue a las PYME, y esta firma es un ejemplo más de esa limitación para llevar a cabo su accionar *“las necesidades de los recursos o cosas que se necesitan para los desarrollos se lo volcamos a administración, finanzas, y si hay, hay, y si no, no hay, es muy cortito y no estamos buscando”* (Anexo VII, línea 18) *“Clientes nuevos voy yo, por tiempo físico no porque no podamos, sería enriquecedor porque tendrías una persona más que esté captando pero por tiempo, hoy no podemos hacer eso”* (Anexo VII, línea 42). Frente a las oportunidades intentan decidir por la que sea más conveniente dentro de sus posibilidades, en tanto no descartan el hecho de golpear la puerta ante potenciales clientes con la idea clara de que ir cerrando negocios es esencial para desarrollarse, *“Ahí fue demasiado rápido, ellos querían que en menos de un mes estuviéramos allá, entonces optamos en ir con nuestro partner que justamente tenía oficinas propias en San Pablo”* (Anexo VII, línea 71) *“la evaluación fue de que la figura administrativa en Brasil es bastante complicada, no es tan fácil tener una empresa propia, los requisitos son más complicados y más que nada el conocimiento que tenés que tener de leyes y demás (...) entonces decidimos sumar un partner comercial en el negocio el cual se encarga de absorber el tema administrativo y asumir el trabajo administrativo en ese país”* (Anexo VII, línea 94) *“Fuimos nosotros a golpear las puertas y bueno, todavía estamos en proceso hoy de selección por parte de ellos que estimamos que antes de fin de año deberíamos haber ya cerrado el contrato”*

(Anexo VII, línea 3). Lo que denota la proactividad de los directores y se manifiesta también al momento de buscar una solución ante problemas de financiamiento en el exterior, o bien modificar la estrategia comercial cuando el entorno no permite continuar *“no conseguimos créditos para empresas recién formadas, menos aún con capitales mixtos, osea extranjeros y bueno al día de hoy estamos con crédito personal que ha tomado nuestro socio chileno allá en Chile. (...) Fue muy difícil y hemos invertido mucho esfuerzo y tiempo en Chile y en eso”* (Anexo VII, línea 6) *“tomando como premisas que esto es un mercado de alta competitividad (...) hemos también hecho un giro comercial y antes vendíamos esto a empresas de lo que llegara digamos”* (Anexo VII, línea 74).

El cliente es en donde pone foco la firma, se lo visita, se lo escucha sin importar el tamaño que tenga y es el compromiso que se tiene para con él lo que va logrando la evolución del producto que ofrecen *“la problemática que ven ellos con los clientes y las necesidades me las vuelcan y yo tengo que tratar de resolverlas”* (Anexo VII, línea 17) *“por pedido de un cliente nos pidió desarrollar una solución de seguimiento satelital. Entonces ahí lo que hicimos, nuestra decisión inicial fue desarrollar tanto el producto como la plataforma y el servicio para este primer cliente, entonces encaramos la parte de desarrollo de hardware y la parte de desarrollo de software”* (Anexo VII, línea 90) *“si nos habla nuestro primer cliente, o nos habla uno del montón que tiene muchos móviles, nos habla uno que tiene dos o tres móviles y paga siempre entonces también lo escuchamos, no hacemos mucha diferencia de peso en la clientela...”* (Anexo VII, línea 52) *“está dentro el desarrollo es el control de la seguridad vial, control de las velocidades, de la forma de manejo de los choferes, porque las empresas esas por lo general hacen mucho hincapié en lo que es seguridad. Entonces también nuestro producto está evolucionando para ese lado y ya nos hemos comprometido con xxx, por ejemplo, en adecuar nuestro sistema para que cumpla con un programa de Road Safety”* (Anexo VII, línea 26).

Todo el accionar que se lleva adelante busca dar respuesta global a los requerimientos del usuario a fin de que no sea algo muy específico para un rubro particular *“por ahí si es una necesidad nueva del cliente tengo que ver que se proyecte para los otros clientes, y muchos clientes reciben funcionalidades porque otro la pide”* (Anexo VII, línea 21).

La situación de inestabilidad de la Argentina hace que los directivos busquen alguna salida, aprovechando cada una de las situaciones que se le presentan y que la impulsan a seguir *“Acá en la Argentina, imposible, entonces eso sería otro punto importante que justificaba tener presencia en Chile”* (Anexo VII, línea 46) *“la Argentina se fue cerrando, así como nosotros a los mismos proveedores de estos productos también. Entonces eso hizo que empezamos a mirar la parte de desarrollo de hardware, más bien adquirir hardware y enfocarnos en la parte de desarrollo de software y plataforma y servicio”* (Anexo VII, línea 31). La expansión internacional les da una respuesta a dicha inestabilidad y se sostiene que las decisiones tomadas hubieran sido completamente diferentes si el entorno hubiera sido otro *“dada la situación y nuestro mercado, y todo eso, la decisión no hace mucho fue tratar de expandirnos afuera”* *“si tuviéramos el negocio, seguros de que tomando riesgos vamos a conseguir resultados, obviamente que sí estaríamos convencidos de ir y sacar un crédito”* (Anexo VII, línea 88) *“si vos me decís tenés un millón de dólares, a lo mejor me hubiera decidido por eso, salgo a regalar, hago una campaña comercial donde regalo los equipos, me bajo lo mínimo posible con una plataforma acotada y estándar y salgo a vender”* (Anexo VII, línea 57). Se utilizaron mecanismos de penetración en otros mercados como la apertura de una sociedad con vínculos reales y alianzas estratégicas con el objeto de cerrar oportunidades de contrato que se les presentaron y les permita consolidar su desempeño *“Tener presencia propia digamos, las dos empresas no están ligadas, si bien están con los mismos dueños no hay una asociación de la empresa de acá con la empresa de allá”* (Anexo VII, línea 78) *“el objetivo cercano nuestro es*

*cerrar el primer contrato en Brasil y el primer contrato en Chile, que nos permita hacer pie realmente” (Anexo VII, línea 82). Son conscientes de que desde lo comercial no se encuentran muy desarrollados y afirman así mismo que les queda mucho camino por recorrer “unos años bastante pesados de trabajo en general en todos aspectos, en lo comercial, en esto, y siempre detectábamos que no teníamos fortaleza en la parte comercial asique fue donde primero buscamos que uno de nosotros tome cartas en el asunto” (Anexo VII, línea 84) “no hacemos campaña de marketing, no hacemos campaña de publicidad, no promocionamos productos en eventos, no hacemos email marketing, ni vía pública digamos, claramente hay un camino por recorrer en ese sentido pero también es cierto que el tipo de segmento que llegamos que necesitamos no consume... consume pero no para su necesidad” (Anexo VII, línea 35).*

#### **4.6 Vocabularios de Historias**

La historia del nacimiento de la firma es muy particular, cuyo origen fue bastante informal buscando ese cable a tierra que les permitiera salir de las corporaciones en las que trabajaban y empezar algo propio “La PYME mirá empezamos, yo estaba trabajando ya en una de estas corporaciones, Javier volvió del exterior y andaba como todos buscando un cable a tierra para dejar las mega corporaciones, la charla de café fue fácil digamos, trabajamos profesionalmente para un dueño que está en alguna parte del mundo y lo hacemos rico“ (Anexo VIII, línea 116) “Nos topamos con muchas barreras en el desarrollo, y bueno cuando vimos que teníamos un desarrollo bastante avanzado pero que no lo podíamos concluir y comercializar, nos dimos cuenta que en definitiva en las manos teníamos un subproducto que era esto del sistema de seguimiento de vehículos y lo habíamos desarrollado completamente digamos (...) Entonces bueno, empezamos a explorar, nos encontramos con un mercado nuevo, que no conocíamos porque todos veníamos de la industria de las telecomunicaciones” (Anexo VIII, línea 3) “fuimos con nuestro primer cliente y a partir de ahí comenzamos a

*comercializarlo, fue bastante lentamente de acuerdo a nuestras posibilidades y a evolucionar, tratar de ponerle una mejora continua al producto- servicio en realidad y después fueron con el correr de los años sucediendo unas cuestiones que nos topamos de la experiencia” (Anexo VIII, línea 41). Comenzaron con el desarrollo de un producto que no llegó a terminarse y como consecuencia de un camino bastante complicado, llenos de barreras que no podían sortear, se dio un giro de rubro, reutilizando lo que habían hecho hasta entonces para otro producto “técnicamente nos encontramos con una dificultad que no podíamos sortearla y bueno entonces vimos que lo que teníamos era un producto casi terminado de otra cosa, de hacer seguimiento de vehículo ¿si? Con muy poco esfuerzo no tuvimos que tirar todo eso a la basura sino reutilizarlo” (Anexo VIII, línea 9). Trabajan dentro de un marco de flexibilidad y se consideran con una actuación expeditiva ante la presentación de un inconveniente, uno de los directores asocia la evolución de la firma a la casualidad o a la fortuna que les tocó vivir “antes que yo entre a la empresa que teníamos vendedores externos, los vendedores salían a buscar, con el perfil que tenían les daba para salir a buscar empresas chicas de 10-15 vehículos, teníamos muchas limitaciones para llegar a empresas grandes con nivel de decisión importante y ese tipo de nicho. Entonces estábamos estancados digamos en un nicho de mercado, ya saltando y llegando a niveles después que cambiamos el foco comercial de la empresa” (Anexo VIII, línea 32) “hay cosas que son importantes y que las manejamos con cierto proceso de desarrollo, tranqui, con objetivos, metas, y hay cosas que entran por la ventana y el negocio para una PYME es muy crítico el tiempo entonces si entran por la ventana, las clasificamos rápido y las tenemos que resolver. Hay cosas que nosotros clasificamos como decir hay que tirar todo y seguir con esto, aunque te duela, te maquine la cabeza, esté yo, no esté yo, esté Fabio, esté Javier, osea no estamos ninguno y tenés que tomar la decisión de tirar todo y seguir por acá” (Anexo VIII, línea 49) “no sé si por casualidad, fortuna o lo que sea, surgió esta idea*

*de que vimos la necesidad que tenían algunas empresas de hacer la parte de rastreo satelital, de seguimiento tanto de sus vehículos como de su mercadería y ahí surgió la idea. Desarrollamos inicialmente un sistema bastante básico, rudimentario pero que permitía hacer el seguimiento de los móviles, le ofrecimos esa plataforma a un par de clientes que teníamos en ese momento y ahí comenzó todo” (Anexo VIII, línea 129).*

Son directores con experiencia internacional, vienen de grandes corporaciones multinacionales o bien han vivido en el exterior *“Entonces sí, como que viví mucho en ese contexto de grandes corporaciones” (Anexo VIII, línea 19) “Bueno yo trabajé mucho afuera del país, pasé siete años en distintos países” (Anexo VIII, línea 110) “Siempre trabajé en empresas internacionales, trabajé en Visa, en Motorola, en Google” (Anexo VIII, línea 15). Llevan adelante un trabajo en equipo coordinado y confían en la visión del otro, inclusive para tratar temas importantes y tomar decisiones al respecto “en el día a día si cada uno decide pero bueno hay mucha comunicación e interacción entre todas las áreas” (Anexo VIII, línea 37) “Tenemos un estudio de contadores que llevan toda la empresa y en eso está Javier que toma ese tipo de decisiones, cada uno está en su área y las decisiones las terminamos de definir entre todos pero él es el que trae las opciones” (Anexo VIII, línea 126) “Los chicos, Javi, Fabio, van a hacer los responsables de comprarlo, negociar el precio, donde lo ponen, si lo venden, el plan de stock... y para mí es que cuando ellos tengan stock, lo puedan instalar digamos, la parte operativa como cualquier otro equipo pero generalmente lo manejan con Raúl la parte operativa, es como el segundo escalón de nosotros. No estamos tan de cara al cliente” (Anexo VIII, línea 57) “en Chile hemos optado por jugarnos la pieza más importante y contratar a una persona que yo juzgué muy capacitada para ser el CEO de la empresa chilena, para tomar decisiones” (Anexo VIII, línea 45).*



Otra de las características que se distingue es la iniciativa y la proactividad con la que encararon sus proyectos, fueron ellos quienes buscaron su primer cliente y le golpearon la puerta para mostrarles su producto *“en Chile nosotros nos fuimos a ofrecer a lo que sería xxx, que es xxx Chile, allá tiene otro nombre no es xxx, es xxx pero para que se entienda sería xxx Chile. Fuimos nosotros a golpear las puertas y bueno, todavía estamos en proceso hoy de selección por parte de ellos que estimamos que antes de fin de año deberíamos haber ya cerrado e contrato. En Brasil fue diferente, fue la empresa xxx Brasil, en San Pablo, quien pidió que por favor nos pusiéramos en contacto con ellos, que le expliquemos digamos que habíamos hecho aquí en Argentina y que posibilidades habría de que nosotros brindásemos servicio allá en San Pablo. Ahí fue demasiado rápido, ellos querían que en menos de un mes estuviéramos allá, entonces optamos en ir con nuestro partner que justamente tenía oficinas propias en San Pablo, tiene oficinas propias en San Pablo. Y allá estamos también, en negociaciones y a punto de cerrar con ellos”* (Anexo VIII, línea 87) *“Con xxx la experiencia, por ejemplo ahora le tocamos la puerta, estaban con una necesidad, se la acomodamos para que cumpla con sus necesidades y solos nos vinieron a tocar la puerta de Brasil, ellos digamos, porque las necesidades que cubrimos acá son las que ellos necesitan que cubramos allá.”* (Anexo VIII, línea 120). Así es como hoy tienen un contrato con su primera gran empresa en Argentina y están próximos a cerrar las negociaciones en Chile y en Brasil. Ese primer contrato es considerado como el impulso que necesitaban para avanzar y arriesgar un poco más, hasta entonces se venía trabajando lentamente y como se podía o estaba a su alcance *“tuvimos una entrevista con una de las empresas que siempre nos interesó que fue xxx en su momento, teníamos un equipo, muy poco sistema y todo eso, y queríamos ver si lo que nosotros pensábamos que podíamos prestar como servicio era...el concepto era bueno. Los chicos fuimos, a la entrevista fuimos dos nada más, fue Javier y Fabio a la entrevista, yo los acompañé, éramos muchos para estar con tanto*



*gerente ahí en el medio. Se presentó y tuvimos buen feedback, eso nos dio yo creo un empujón a decir bueno, vamos por lo que queremos y es esto” (Anexo VIII, línea 97) “A principio de este año hemos cerrado un contrato grande con xxx, la cementera, y eso nos abrió un poco otro panorama, porque es la primer gran empresa que hemos conseguido como cliente y ahora estamos de cara a lograr otras” (Anexo VIII, línea 107).*

No se trata de una firma que cuente con mucho planeamiento de la secuencia de acciones que va a desarrollar a largo plazo pero de sus declaraciones se infiere que no actúan en la incertidumbre total, algún plan tienen por más chico que sea y lo van amoldando en caso de ser necesario. Antes de tomar una decisión de alto riesgo como es la de invertir en el exterior, llevaron a cabo fases exploratorias del lugar y del negocio en cuestión *“Se planificó ir a Chile, hacer una vueltita por allá a ver el mercado, la apreciación fue buena, fue Fabio y Javier y fue buena; y sin mucha reunión, como te puedo decir, si, no, bueno, decidimos que era el mejor camino y creo que fue una buena decisión conseguir a alguien con los skills adecuados que pueda ser bastante autónomo en parte remoto” (Anexo VIII, línea 103).*

## 5. INTERPRETACIÓN DEL CONTEXTO PARA LOS DIRECTORES

Los directivos de la firma son personas que cuentan con muchos años de trayectoria en el área de las telecomunicaciones, han trabajado en empresas multinacionales de tecnología y tienen una amplia experiencia técnica. Tres de ellos compartieron los años de facultad y eran compañeros de estudio y se fueron conociendo entre los cuatro con el pasar de los años, el último integrante se unió al grupo después de haber trabajado con uno de ellos, que fue quien lo presentó al resto. *“En ese contexto de grandes corporaciones que tienen eso, y las regiones son complicadas (...) he vivido mucho en ese tipo de cosas, por ejemplo la discriminación”* (Anexo IX, línea 3) *“Mi experiencia es bastante alta, soy ingeniero electrónico, ingeniero en software, estudié acá y afuera ingeniería en software, y tengo más de 20 años de experiencia en el rubro asique soy a persona que le cayó todas las fichas encima. Compartimos mucho lo que es telecomunicaciones, hemos trabajado juntos con Javier en alguna empresa también, nos conocemos como personas y en el ambiente que hablamos, la experiencia que tenemos. Nos llevó mucho rato, yo lo conozco a Javier principalmente, después lo conocí a Fabio y a Javier Feldman, nos llevó mucho rato el diván de salir de relación de dependencia e iniciar un emprendimiento a riesgo”* (Anexo IX, línea 7) *“Somos cuatro personas que venimos de una experiencia técnica y de empresas de tecnología, creo que nos falta muchísimo aprendizaje en este negocio, también lo sabemos, lo asumimos”* (Anexo IX, línea 14).

Si bien consideran que fue bastante difícil la decisión de dejar de trabajar en relación de dependencia para abocarse a un emprendimiento propio y sin conocer el mercado en el que se desarrollarían, se animaron después de idas y vueltas mencionando el aprendizaje como una herramienta para seguir creciendo *“No tenía experiencia en el mercado, todo más de telecomunicaciones, vengo con una carrera grande en empresas multinacionales de telecomunicaciones, al principio técnica y después si en la parte comercial dentro de la*

*empresa, pero el producto es completamente distinto a esto. Pero bueno es cuestión de ir aprendiendo, a los dos Javieres los conozco desde la facultad, iniciamos juntos la carrera y a Juan nos lo presentó Javier cuando empezamos a armar el negocio” (Anexo IX, línea 17) “Nos encontramos con un mercado nuevo, que no conocíamos porque todos veníamos de la industria de las telecomunicaciones” (Anexo IX, línea 24).*

Cuando describen al mercado argentino en varias oportunidades, los directivos hacen referencia a este como un mercado de volumen y altamente competitivo *“Este es un mercado de volumen, tiene muy bajo margen, cada unidad que uno agrega al sistema es realmente muy poquito con lo que uno puede llegar a ganar por la gran competencia que hay en el mercado” (Anexo IX, línea 28) “La única conclusión que teníamos es que era un negocio de gran volumen, de poco margen, teníamos experiencia, teníamos know how, teníamos algunos clientes y teníamos algunos nichos en el mercado que no lo cubrían las otras empresas que estaban dedicadas a la seguridad y nosotros más a la logística (...) siempre detectábamos que no teníamos fortaleza en la parte comercial asique fue donde primero buscamos que uno de nosotros tome cartas en el asunto” (Anexo IX, línea 33) “El mercado argentino es un mercado sumamente competitivo, hoy por hoy, es bastante complicado digamos” (Anexo IX, línea 38).*

En cuanto al negocio en sí, este ha ido evolucionando a través de los años partiendo de un producto-servicio básico a contar hoy con innovaciones en lo que se ofrece. Los problemas de comercio exterior que se vivieron en la Argentina en la última década afectó el desarrollo del negocio por tener un uso directo de componentes tecnológicos, sin embargo, lograron evolucionar lentamente *“Entonces comenzamos con lo básico, como empatando todo lo que estaban ofreciendo las empresas de seguimiento satelital y hoy con el correr de los años tratamos de posicionarnos con servicios que no existen en el mercado o por lo menos no existen tantos competidores.” (Anexo IX, línea 47) “Así estuvimos alrededor de un año, dos años, con*

*evoluciones pero lentas hasta que por el volumen que empezamos a tener, empezamos a tener problemas de como importar (...) Entonces empezamos a comprar equipamientos, en principio a proveedores locales y después a proveedores internacionales pero que vendían localmente en Argentina a través de una red de distribución y de comercio exterior. Las compras siempre en Argentina, hasta ahora, hasta el día de hoy las compras son 100% en la Argentina. Esto, el problema de comex, se fue profundizando en los últimos años y ya empezó a impactar también en los proveedores” (Anexo IX, línea 58) “Nuestro foco en los últimos años fue seguir en la evolución tecnológica, estando muy atento en los distribuidores y en lo que hay en el mercado para adaptarlo a nuestros servicios, y cada vez más intentar de, a través de este dispositivo o cualquier otro dispositivo ver qué servicios puedo ofrecer” (Anexo IX, línea 71).*

En lo que confiere a la concepción que se tiene de Argentina y su economía, es evidente que tanta inestabilidad y condicionamiento que tienen los negocios para crecer en nuestro país, no les resulta un contexto confiable. Lo anterior resulta ser una complicación para ir al ritmo que desean o bien poder desarrollar un esquema de negocios cuyos proveedores satisfagan completamente sus requerimientos *“No era conveniente acá en la Argentina fabricar hardware, o ensamblar hardware” (Anexo IX, línea 76) “Un poco mirando la perspectiva de Argentina, osea nosotros veíamos que la Argentina iba a entrar en una etapa donde la economía la vemos declinando, entonces decíamos bueno, si nosotros no tenemos dificultad de ofrecerte productos afuera por tratarse de software, tendríamos que irnos preparando para no comenzar esto cuando en la Argentina estemos en la parte más baja” (Anexo IX, línea 78) “En Chile, es bastante sencillo, uno lo ve quien lo fabrica en el mundo y dos o tres semanas lo tenés ahí. En Argentina, eso es imposible” (Anexo IX, línea 87) “Las condiciones de país también creo que son un tema importante a la hora de poner foco, claramente pusimos foco en Brasil por un tema de volumen, la economía de mercado que tiene y Chile creo que tiene las*

*condiciones de país de estabilidad necesaria como para poder encarar el negocio más tranquilo” (Anexo IX, línea 91).*

La falta de recursos también es mencionado como una de las grandes barreras que deben sortear para crecer, que además de las crisis económicas tan cíclicas que tiene el país, los programas gubernamentales que se ofrecen no les resulta suficientes o bien su acceso es tan burocrático que no suele postularse a menudo. Tuvieron la experiencia de presentarse a uno pero les llevó tanto trabajo conseguirlo que no lo volvieron a hacer *“Y en general creciendo a pasos muy básicos acá en la Argentina por plata principalmente y la situación de la Argentina” (Anexo IX, línea 95) “Generalmente recursos, acá es lo que no tenemos y se nos hace bastante complicado el ir al ritmo que nos gustaría digamos (...) la Argentina es muy complicada, sabemos que caemos y tocamos fondo periódicamente entonces decidimos que un porcentaje, hablábamos de varios números 30, 40, lo que sea en por ciento de nuestra facturación debería ser en el exterior” (Anexo IX, línea 97) “Nosotros somos una empresa que jamás... en algún momento si tuvimos un subsidio de desarrollo, nos costó muchísimo trabajo obtenerlo, el seguimiento, hasta que lo cerramos (...) es burocrático en la Argentina acceder a estos planes de financiamiento y obviamente el financiamiento bancario es inaccesible” (Anexo IX, línea 102) “En Argentina te presentas con todos los inconvenientes, si puede haber un país a prueba de destruir empresas nuevas, es Argentina. Si sobrevivís a cinco, seis años, ya el hecho de sobrevivir te tenés que dar por satisfecho porque la verdad que más allá de que hay algunos planes y programas no fáciles de acceder de fomento a las pymes” (Anexo IX, línea 109).*

En tanto, haber puesto la mirada en otros mercados y aprovechar oportunidades en ellos, no es para uno de los directivos una simple casualidad, sino que es algo que venían buscando. La situación puntual actualmente para ellos es que firmaron un contrato con una empresa que tiene presencia en Latinoamérica, en tanto expandirse internacionalmente de la mano de este nuevo

negocio les brinda la seguridad y el empujón que necesitaban para seguir creciendo “*Hoy por hoy tener todo tu foco puesto y todo el riesgo que significa solamente en Argentina, hace que, yo no creo que haya sido casualidad que nos hayan dado los contratos en el exterior. Yo creo que nosotros trabajamos para que eso suceda, creo que no sucedió por casualidad digamos*” (Anexo IX, línea 115) “*A principio de este año hemos cerrado un contrato grande con xxx (...) osea eso explica un poco la situación donde estamos parados y el negocio, ahora la explicación de por qué decidimos ir afuera (...) teníamos la oportunidad dado que xxx es una empresa multinacional que tiene presencia en unos 70 países, concretamente en Sudamérica tiene muchas plantas*” (Anexo IX, línea 123) “*Dada la situación y nuestro mercado, y todo eso, la decisión no hace mucho fue tratar de expandirnos afuera. Buscar socio estratégico, pensar por ahí en ir nosotros solos, siempre la limitación es cash, plata en el medio*” (Anexo IX, línea 128).

Salir con el producto al exterior e incursionar otros mercados, resulta ser un gran desafío para los directores pero no lo consideran que sea algo ajeno a lo que ellos puedan alcanzar con sus capacidades actuales, de hecho previo a establecer la IED en Chile tuvieron otros acercamientos con ese país que aunque no resultó exitoso, no dejaron de intentarlo. Como se mencionó anteriormente son conscientes que les falta mucho por aprender todavía pero no tienen pensad dejar de intentarlo inclusive en otras economías de Latinoamérica “*Nosotros ya lo habíamos intentado salir, y no es que estábamos improvisando, habíamos hecho alianza con una empresa que supuestamente iba a comercializar esto en Sudamérica y bueno por falta también de foco, de presión por parte nuestra eso se dilató y no tuvo éxito*” (Anexo IX, línea 144) “*Se planificó ir a Chile, hacer una vueltita por allá a ver el mercado, la apreciación fue buena, fue Fabio y Javier y fue buena; y sin mucha reunión, como te puedo decir, si, no, bueno, decidimos que era el mejor camino y creo que fue una buena decisión*” (Anexo IX, línea 147) “*Tener presencia*

*en Latinoamérica con algo es mejor que nada, te digo, cuando empezamos con esto (...) la realidad es que lo que tenemos regional es con un solo cliente que nos abrió las puertas a que tengamos esta distribución geográfica pero no es porque nosotros estemos comercializando en esos puntos” (Anexo IX, línea 150) “seguido de esto, creo que Perú es otra de las economías importantes por el crecimiento que tuvieron, bueno Paraguay también, son economías emergentes que están creciendo mucho en los últimos años y yo creo que vamos a terminar intentando negocios como lo estamos haciendo ahora” (Anexo IX, línea 154).*

Finalmente, para los directores no deja de ser importante destacar algunas de tantas dificultades que tuvieron que hacer frente desde que comenzaron con la firma y cómo ello se encuentra estrechamente vinculadas al desempeño de esta *“Cuando salís de esos foros o de ese micro mundo que todos te alientan y todo, lo cierto es que en la calle todo es difícil, no hay crédito, ni hablar la situación al día de hoy que te complica financieramente la situación de la inflación, el dólar, la economía en general, la falta de confianza y de inversión de las empresas, la falta de apuesta todo el mundo a invertir o sea los clientes potenciales tienen que invertir en el sistema para después contar con un servicio. Entonces, la falta de inversión, la visión al corto plazo, o sea acá son difíciles las cosas para una empresa pequeña, después la presión de costos la presión laboral, salarios, si bien no tenemos una estructura grande bueno en algún momento empezamos a tenerla y después volvimos hacia atrás. Justamente te comen los costos, los servicios, digamos tus ingresos, para crecer en facturación o en volumen vos tenés que crecer como empresa para mantener tu rentabilidad de manera más simple. O sea crecés para no crecer, crecés para mantenerte” (Anexo IX, línea 132).*

## **6. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

Si bien el enfoque tradicional es de gran utilidad para analizar las acciones que se realizan en la expansión internacional de la firma, los resultados obtenidos se suman al contraste empírico de las etapas planteadas por el modelo de Uppsala (Bell, 1995; Madsen y Servais, 1997; Crick y Jones, 2000). La decisión de inversión y expansión internacional que tomaron los directores de la firma en los primeros años de vida no respalda a la actividad secuencial y gradual planteada por aquél modelo, en donde el proceso de aprendizaje que en él se desarrolla tampoco es respetado.

En el marco de una Argentina que cuenta con grandes dificultades e inestabilidad económica conforme a la interpretación por los dirigentes de la firma analizada, sus decisiones de internacionalizarse están vinculadas al contexto que ellos mismos entienden como tal. Es decir que cuando se concibe que la firma es alcanzada por amenazas u oportunidades, se decide enfrentar los mercados internacionales con la actitud proactiva inherente a su estrategia de negocio, sin que lo desconocido implique mayores dificultades. En este sentido, se comprende la expansión internacional de la PYME bajo un enfoque menos determinista que el presentado originalmente por los teóricos tradicionales y se lo relaciona con el crecimiento de la empresa. En cuanto a la participación internacional basada en la “distancia psíquica” como patrón de funcionamiento del modelo de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1990), a pesar de que tanto Chile como Brasil validan dicha distancia por ser destinos cercanos al país de origen, la diferencia que se da entre la teoría y el caso analizado, es que surge la oportunidad como eje central en la toma de decisiones y no la distancia psíquica propiamente dicha. El contexto de inestabilidad interpretado por los dirigentes, sumado a las características de escases de recursos tanto humanos como monetarios que definen a la PYME analizada, conllevan a comprender las razones que identifican esa oportunidad como fuente de crecimiento para el negocio.



Por su parte, Johanson y Vahlne (1990) asumieron que el conocimiento del mercado es algo que se va desarrollando de forma gradual a través de la experiencia de actuar en el mercado exterior. A pesar de ser dicha experiencia en el mercado, un factor sobre el que hacen hincapié los directivos en sus declaraciones, ellos consideran sumamente importante el intentar capitalizar la experiencia que van adquiriendo pero no implica que se requieran de un alto grado de conocimiento/ experiencia para buscar expandirse internacionalmente. Lo anterior se encuentra también en conexión con el contexto particular de los directivos por tratarse de personas que cuentan con experiencias y vivencias en otros países, han tenido la oportunidad de llevar adelante sus vidas personales y familiares dentro de otras culturas, así como también el hecho de haber trabajado para multinacionales, los hace manejarse con una perspectiva más amplia de los negocios y el mundo.

En otras palabras, se puede afirmar el vínculo entre la experiencia y el conocimiento, pero no es considerado un condicionante para la expansión internacional; lo que puede verse en el estudio de caso con la decisión de llevar a cabo la Inversión Extranjera Directa por parte de la firma sin conocer demasiado sobre el mercado de destino, simplemente se había llevado adelante una exploración previa y contaban con una devolución positiva del negocio. Lo anterior no es un punto menor, ya que les permitió reducir la incertidumbre de su contexto y los motivó para internacionalizarse.

En el modelo tradicional la idea de compromiso y conocimiento (aprendizaje) siguen de cerca el uno al otro; mientras que en la firma analizada decidieron actuar para hacer de ello un compromiso aunque el nivel de conocimiento del mercado fuera bajo. Cabe destacar que las relaciones directas y estrechas a nivel local le permitieron a la firma extender el alcance del compromiso internacional, ya que las oportunidades en el exterior se les presentaron como consecuencia de un buen desempeño en Argentina.

La premisa de los directores de estar cerca del cliente, escuchando las necesidades e intentando satisfacerlas constantemente por medio de la innovación; les resultó de gran utilidad para el crecimiento en otros países. La PYME investigada contrariamente a las Born Globals o INV que aplican "tecnología de punta para desarrollar productos altamente especializados [. . .] para nichos de mercados globales " (Oviatt y McDougall, 2005; Rialp et al., 2005; Rialp, Rialp, Urbano et al., 2005) está en constante búsqueda de nichos de mercado en el que puedan servir los clientes de una manera única, ofreciendo servicios que la competencia no ofrece.

Por su parte, la flexibilidad estratégica también favorece el rápido desarrollo del compromiso en el país de destino, la cual es una de sus principales ventajas competitivas frente a las multinacionales, permitiéndole reaccionar rápidamente ante la devolución de sus clientes y efectuar así cambios en caso de ser necesario. Comportamiento que pareciera ser arriesgado pero se lleva adelante siguiendo el principio de "pérdida económica" (Sarasvathy, 2001), es decir que invierten en el extranjero conforme a la cantidad que están dispuestos a arriesgar, afirmando los directivos que se sienten cómodos y tranquilos trabajando sin asumir tanto riesgo de una sola vez.

En caso de alcanzar un resultado positivo con su decisión de expandirse internacionalmente, puede profundizarse aún más el nivel de compromiso de la IED (unidad de producción externa) en el exterior. La forma societaria por la que se llevó a cabo la inversión en Chile no tiene más que la intención de darle una solución a las amenazas que se interpretaban dentro de su país para crecer con el negocio, disminuyendo así la dependencia para con una sola economía. La situación de expansión que se les presenta con Brasil no fue esperada, ni buscada como pasó en Chile y por lo tanto tampoco se tenía conocimiento de las condiciones del mercado; a pesar de eso se decide no desaprovecharla utilizando una figura comercial que no implique tanto riesgo.

La investigación muestra como la empresa analizada toma diversos caminos al expandirse en el exterior dependiendo de la forma en la que se interpretan las oportunidades y haciendo un equilibrio en función al riesgo que están dispuestos aceptar porque la falta de recursos, particularmente en las PYME, es una característica que no pueden sortear. Es por ello que se sostiene la existencia de diversas acciones para internacionalizarse y no un único patrón como plantean los modelos tradicionales, cobrando fundamental importancia dicha heterogeneidad con el sentido que le dan los dirigentes de las firmas a los eventos.

Las características del grupo de directores y las vivencias que traen cada uno de ellos de otras empresas son cruciales para entender las decisiones que toman, no es una particularidad menor el hecho de que todos provengan de corporaciones multinacionales, que hayan vivido en el exterior y que sean todos profesionales altamente capacitados. Claramente eso influye en el proceso de toma de decisiones y forma parte de su contextualización, por lo tanto los dispone hacia la adopción de una decisión en particular. Con lo mencionado anteriormente, no se respalda el Modelo de Uppsala una vez más ya que para los teóricos tradicionales únicamente tiene validez la experiencia de la firma en el mercado exterior, independientemente de la que tienen los individuos que la dirigen.

La división y coordinación natural de las actividades en el grupo de trabajo sumado al respecto tanto en lo personal como en lo laboral que se tienen unos con otros generan un ambiente de trabajo agradable, el cual eligen por sobre lo que les tocaba vivir en las corporaciones. Cabe destacar que son distintos de cualquier otra firma, son únicos por sus características propias que los distinguen como grupo. La forma en la que ellos llevan adelante la expansión internacional de la firma es conforme al contexto que es tenido en cuenta por ellos, en definitiva esta se sostiene como método de crecimiento organizacional bajo una perspectiva de proceso, en respuesta a las amenazas que se interpretan para el desarrollo del negocio dentro del país de

origen, lo que genera un aumento en los costos y la pérdida de la competitividad de la firma (Peng, 2003).

Del análisis surge también que la oportunidad no sólo está presente en el medio ambiente a la espera de ser descubierta, sino que también puede ser creada por el empresario (Jones et al. 2011). El hecho de que los directores fueran a “golpear las puertas” de grandes empresas le da un carácter especial que demuestra cierta proactividad por parte de ellos, dejando por sentado que si bien conocen las reglas del país, están dispuestos a jugarlas pero sin perder la partida.

## **7. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

Aunque el modelo de proceso de internacionalización de Uppsala fue el precursor de la literatura de investigación de negocios en general en los años 1980 y 1990. Los resultados de la investigación aportan evidencias de que existen expansiones internacionales de la firma no tan estructuradas como las tradicionales, en donde la decisión por internacionalizarse es enmarcada por una serie de eventos que definen su situación conforme al significado que le dan sus dirigentes. Planteándose como consecuencia, una amplia brecha entre la Teoría Tradicional de Internacionalización y la evidencia que surge de la firma analizada.

A través de esta investigación cualitativa, se concluye que una empresa puede convertirse en agente internacional en el transcurso de sus primeros años de vida sin la necesidad de contar con un conocimiento intenso del mercado de destino. Por su parte, la experiencia internacional de la organización parece no tener influencia en el desempeño de esta pero no así la experiencia y las proyecciones de los individuos que conforman la organización y que interactúan al momento de tomar decisiones de expansión internacional.

En tanto, son las narrativas que surgen del discurso las que permiten predecir el comportamiento organizacional futuro, así como también identificar cómo los individuos organizan sus experiencias para desarrollar su accionar posterior. El enfoque estratégico específico de cada director (en contraposición al conocimiento de mercado, redes internacionales y la experiencia internacional de la firma) para cumplir con los objetivos de crecimiento deseado, así como los eventos que ellos consideran parte de su contexto y le dan cierta significación, resultan ser aspectos determinantes del plan de acción a seguir en mercados internacionales, lo que lleva a la heterogeneidad entre las expansiones de las firmas en el exterior.

En otras palabras lo que verdaderamente importa y lo que enmarca el accionar de la firma, independientemente a la totalidad de eventos que sucedan en un sector, en una industria, o en

un país; son las interpretaciones sobre lo que sucede que se llevan a cabo individualmente y que surgen de la interacción entre las partes decisoras. La comunicación es, por lo tanto, la esencia del proceso de organizar ya que a través de la interacción de prácticas discursivas se construye un sistema complejo y de diversos significados.

Si bien a lo largo del trabajo de investigación se sostiene que las organizaciones existen en la medida en que sus miembros la crean a través del discurso, cabe aclarar al respecto, que las organizaciones no son únicamente discurso sino que por el contrario, es a través del discurso cómo los directivos de la firma analizada crean una realidad social coherente que enmarca su sentido de cómo actúan. En tanto, el uso del análisis del discurso como metodología de investigación permitió captar las interpretaciones que los directivos tienen sobre la realidad y con ello, contribuir a los estudios organizacionales a fin de evitar las simplificaciones a patrones comunes de comportamiento.

Analizar las micro- prácticas de organizar es considerado un buen enfoque para ser tenido en cuenta con el objeto de hacer frente a las particularidades de las organizaciones modernas, donde sus dirigentes están llenos de historias, y son las estrategias de la firma así como las visiones y objetivos, lo que se impone a dichas historias. En este sentido y con la finalidad de identificar cómo crean y definen fenómenos organizacionales como es el caso de la internacionalización, resultan ser de gran importancia tanto las experiencias individuales como las del grupo de directivos.

En tanto, las interpretaciones se plasman como un marco interpretativo y descriptivo, no como hechos dados, con el fin de evitar mostrar soluciones simples a dinámicas complejas. Llevar a cabo un análisis a nivel micro, permitió alcanzar explicaciones e interpretaciones del fenómeno sobre la expansión internacional de la firma en un nivel más detallado que no se podría haber logrado desde una visión macro.

Por ello, para futuras investigaciones se sugiere tener en cuenta enfoques que se centren en los aspectos constructivos de los textos, ya que permiten alcanzar una mejor comprensión tanto las microdinámicas discursivas de las decisiones individuales y grupales, como las bases discursivas de la realidad social en que estas se localizan. Lo que resultaría de gran utilidad para conocer más sobre la multiplicidad de caminos que pueden ser tomados por las firmas para internacionalizarse.

## 8. REFERENCIAS

- Abbott, A. (1988).** Transcending general linear reality. *Sociological Theory* 6: 169-186.
- Aharony, Y.; Tihanyi, L.; y Connelly, B. (2011).** Managerial decision making in international business: A fortyfive-year retrospective. *Journal of World Business*, 46(2), 135-142.
- Aldrich, H. E. (2001).** Who Wants to be an Evolutionary Theorist: Remarks on the Occasion of the Year 2000 OMT Distinguished Scholarly Career Award Presentation. *Journal of Management Inquiry*, 10, 115-27.
- Ancona, D. G. y Caldwell, D. F. (1992).** Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-666.
- Andersen, O. (1993).** On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), p. 209-231.
- Andersen, O. (1997).** Internationalisation and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks. *Management International Review*, 37, p. 27-42.
- Arenius, P.M. (2002).** Creation of firm-level social capital, its exploitation, and the process of early internationalization. Helsinki University of Technology, Doctoral dissertation.
- Arrow, H. (1997).** Stability, bistability, and instability in small group influence patterns. *J. Personal. Soc. Psychol.* 72:75-85.
- Arrow, H.; McGrath, J. E.; y Berdahl, J. L. (2000).** Small groups as complex systems: Formation, coordination, development, and adaptation. Thousand Oaks, CA: Sage
- Aspelund, A. y Moen, Ø. (2005).** Small international firms: Typology, performance and implications. *Management International Review*, vol. 45, n° 3, págs. 37-57.
- Beamish, P.W. (1999).** The role of alliances in international entrepreneurship. In *Research in Global Strategic Management*, Vol. 7: Wright R (ed). JAI Press: Stanford, CT; 43-61.
- Bell, J. (1995).** The internationalization of small computer software firms: A further challenge to 'stage' theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), p. 60-75.
- Bell, J.; McNaughton, R.; Young, S.; y Crick, D. (2003).** Towards an integrative model of small firm internationalization, *Journal of International Entrepreneurship*, vol.1, p.339-362.
- Benito, G. y Welch, L. S. (1997).** Foreign Market Servicing: Beyond Choice of entry Mode. Vernon-Wortzel, H. y Wortzel, (eds), *Strategic Management in a Global Economy*. John Wiley y Sons, págs. 339-352, New York.
- Bilkey, W. J. y Tesar, G. (1977).** The Export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), p. 93-98.
- Blaikie, N. (1993).** Approaches to Social Inquiry. Cambridge: Polity.
- Blaikie, N. (2000).** Designing Social Research. London: Polity.
- Blaikie, N. (2007).** Approaches to social enquiry. 2nd ed. Cambridge: Polity.
- Blaikie, N. (2010).** Designing Social Research: The Logic of Anticipation, 2nd Edition. Cambridge: Polity.
- Boje, D. M. (1995).** Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as Tamaraland. *Academy of Management Journal*. 38 (4), 997-1035.
- Bonaccorsi, A. (1992).** On the relationship between firm size and international export intensity. *Journal of International Business Studies*, 23(4): 605-635.
- Bruner, J. (1990).** Acts of Meaning. Cambridge, Massachusetts, London, Harvard University Press.
- Bu, M.; Liu, Z.; Wagner, M. y Yu, X. (2013).** Corporate Social Responsibility and the Pollution Haven Hypothesis: Evidence from Multinationals' Investment Decision in China. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 20(1):85-99.
- Calof, J. (1994).** The relationship between firm size and export behaviour revisited. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 367-87.
- Cannell, Ch. F. y Kahn, R. L. (1993).** La reunión de datos mediante entrevistas. En Festinger, L.; Katz, D. Los métodos de investigación en ciencias sociales. México.Paidós, 162, 310.
- Caves, Richard E. (1971).** International corporations: The industrial economics of foreign investment. *Economica*, 38(141): 1-27.
- Cavusgil, S. T. (1980).** On the internationalization process of firms. *European Research*, 8(6), 273-281.
- Chen, H. y Chen, T-J. (1998).** Network linkages and location choice in FDI. *Journal of International Business Studies*, 29, 3, 445-68.
- Chetty, S.; Eriksson, K. y Lindbergh, L. (2006).** The effect of specificity of experience on a firm's perceived importance of institutional knowledge in an ongoing business. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 699-712.
- Chia, R. (2003).** Ontology: Organization as "World Making", in R. Westwood and S. Clegg (eds) *Debating Organizations: Point-Counterpoint in Organization Studies*. Oxford: Blackwell.
- Chia, R. y Holt, R. (2006).** Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective. *Organization Studies*, 27/5. 635-655.
- Cooren, F.; Thompson, F.; Canestraro, D. y Bodor, T. (2006)** From agency to structure: Analysis of an episode in a facilitation process. *Human Relations*, 59(4): 533-565.
- Coviello, N. E. y McAuley, A. (1999).** Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research. *Management International Review*. Vol. 39. No. 3. pp. 223-256.
- Crick, D. y Jones, M. (2000).** Small High-Technology Firms and International High Technology Markets. *Journal of International Marketing*, 8(2), 63-85.
- Cuervo-Cazurra, A.; Maloney, M. y Manrakhan, S. (2007).** Difficulties in internationalization: A resource-based analysis. *Journal of International Business Studies*, forthcoming.
- Czarniawska, B. (1997).** Narrating Organizations. Dramas of Institutional Identity. Chicago: University of Chicago Press.



- Czarniawska, B. (2004).** *Narratives in Social Science Research: Introducing Qualitative Methods*. London: Sage Publications.
- Daft, R.L. y Macintosh, N.B. (1981).** A Tentative Exploration into the Amount and Equivocality of Information Processing in Organizational Work Units. *Administrative Science Quarterly* (1981), pp. 207–224.
- Denis, J.E. Y Depelteau, D. (1985).** Market Knowledge, Diversification and Export Expansion. *Journal of International Business Studies*. Fall; páginas 77 a 89.
- Dubois, A. y Gadde, L.-E. (2002).** Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560.
- Dunning, J. H. (1980).** Toward an eclectic theory of international production. *Journal of International Business Studies*, 11(Spring/Summer), 9–31.
- Dunning, J. H. (1988).** The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, Vol. 19 No. 1 Spring, pp. 1-31.
- Dunning, J.H. (1993).** How Should National Governments Respond to Globalization?. *The International Executive*, 35, 3, May-June, pp. 187-198
- Eisenhardt, K. M. (1989).** Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532–550.
- Eisenhardt, K. y Graebner, M. (2007).** Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25–32
- Erramilli, M.K.; Agarwal, S. y Kim, S. (1997).** Are firm-specific advantage location-specific too? *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, No.4, pp.735-758.
- Fan, Terence y Phillip H. Phan (2007).** International New Ventures: Revisiting the Influences behind the ‘Born-Global’ Firm, *Journal of International Business Studies*, Vol38, No7, pp. 1113-1131.
- Fang Y.; Wade, M.; Delios, A. y Beamish, P. W. (2007).** International diversification, subsidiary performance, and the mobility of knowledge resources. *Strateg. Manage. J.*, 28(10): 1053-1064.
- Farmer, D., (1997).** Purchasing myopia revisited. *European Journal of Purchasing and Supply Management* 3 (1), 1-8.
- Fiss, P.C. (2007).** A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of Management Review*, 32: 1180-1198.
- Flyvbjerg, B. (2011).** Case study. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (eds.), *Handbook of qualitative research* (4th ed., pp. 301–316). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Friedlander, E (1987).** The ecology of work groups. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 301- 314 ). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Friedmann T. (2010).** Just Doing it. *The New York Times*, 04-18-2010.
- Galán, S.F.; Mosleh, A. y Izquierdo, J.M. (2007).** Incorporating organizational factors into probabilistic safety assessment of nuclear power plants through canonical probabilistic models, *Reliability Engineering and System Safety*, 92, 1131-1138.
- Ghauri, P. (2004).** Designing and conducting case studies in international business research. In R. Marschan-Piekkari & C. Welch (Eds.), *Handbook of qualitative research methods for international business* (pp. 109–124). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Gibbert, M.; Ruigrok, W. y Wicki, B. (2008).** Research notes and commentaries. What as a passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29, 1465-1474
- Guzzo, R.A. y Shea, G.P. (1992).** Group Performance and Intergroup Relations in Organizations. En M.D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (269 -313). Palo alto: Consulting Psychologists Press.
- Hammersley, M. y Gomm, R. (2002).** Introduction. In R. Gomm, M. Hammersley, & P. Foster (Eds.), *Case study method*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hayek, F. A. (1967).** *Studies in Philosophy, Politics, and Economics*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hernes, T. y Weick, E. (2007).** Organization as process: Drawing a line between endogenous and exogenous views. *Scandinavian Journal of Management*, 23: 251-264.
- Hymer, S. (1976).** *The international operations of national firms*. PhD Thesis, MIT Press: Cambridge, Massachusetts. (PhD Thesis, 1960).
- Johanson, J., y Vahlne, J. E. (1977).** The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J., y Vahlne, J. E. (1990).** The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.
- Johanson, J., y Vahlne, J. E. (2009).** The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411–1431.
- Johanson, J. and Vahlne, J. E. (2011).** Markets as networks: implications for strategy-making, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, no. 4, pp. 484-491.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975).** The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases”, *Journal of Management Studies*, 12(3), p. 305-322.
- Jolly, V.; Alahuhta, M. y Jeannot, J. (1992).** Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally. *Journal of Strategic Change*. Vol. 1, pp.71-82.
- Jones, M. V. y Coviello, N. E. (2005).** Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36 (3). pp. 284-303.
- Kirpalani, M.; Gabrielson, P.; Dimitratos, P.; Solberg, C.; y Zuchella, A. (2008).** Conceptualizations to Advance Born Global Definition: A Research Note. *Global Business Review*, 9(1). pp. 45-50.
- Knight, G. y Cavusgil, T. (1996).** The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*. Vol. 8, pp. 11-26.
- Langley, A. (1999).** Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 24(4): 691-710.

- Law, J. (1992).** Notes on the Theory of the Actor-Network: Ordering, Strategy and Heterogeneity. *Systems Practice*, 5: 379-393.
- Lee, T. W. (1999).** Using qualitative methods in organizational research. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Leonard-Barton, D. (1990).** A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization Science*, 1(3), 248-266
- Leonidou L. y Katsikeas, C. (1996).** The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), p. 517-551.
- Liesch, P. W.; Welch, L. S.; y Buckley, P. J. (2011).** Risk and uncertainty in internationalisation and international entrepreneurship studies. *Management International Review*, 51(6), 851-873.
- López, R. y Deslauriers, J. (2011).** La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en trabajo social. *Margen*. Número 61, junio, pp. 1-19.
- Lu, J. W. y Beamish, P. W. (2001).** The internationalization and performance of SMEs, *Strategic Management Journal*. 22(6-7), 565-586.
- Luo, Y. y Tung, R. (2007).** International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4): 481- 498.
- Mackenzie, K. D. (2000).** Processes and Their Frameworks. *Management Science*, 46(1), 110-125.
- Madhok, A. (1997).** Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (1), pp. 39-61
- Madsen, T. y Servais, P. (1997).** The internationalisation of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- Makino, S.; Lau, C.M.; y Yeh, R.S. (2002).** Asset exploitation versus asset seeking: Implications for locational choice of foreign direct investment for newly industrialized economies. *Journal of International Business Studies*, 33(3): 403-21.
- Marrone, J. A. (2010).** Team boundary spanning: A multilevel review of past research and proposals for the future. *Journal of Management*, 36, 911-940.
- Martin, J. (1992).** *Cultures in Three Organizations: Three Perspectives*. London: Oxford University Press.
- Mathieu, J.; Maynard, M. T.; Rapp, T.; y Gilson, L. (2008).** Team effectiveness 1997- 2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34, 410-476.
- Mayer, R. y Ouellet, F. (1991).** *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux* (Gaëtan Morin, Paris).
- McDougall, P. P. (1989).** International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 4, No. 6, pp. 387 -400.
- McKinsey y Co. (1993).** *Emerging Exporters: Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*. Melbourne: McKinsey and Company and the Australian Manufacturing Council.
- Meyn, S. P. (2009).** *Control Techniques for Complex Networks*. Cambridge University. Press, Cambridge.
- Miles, M. B. y Huberman, A. M. (1994).** *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (1997).** *Globalisation and small and medium enterprises*. Paris: OECD.
- Miller, D. (1996).** Configurations Revisited, *Strategic Management Journal*, 17, 505-512. Reprinted in *Competitive Strategy*, C. Maritan & M. Peteraf (eds.), Cheltenham: Edward Elgar, 2011.
- Mintzberg, H.; Raisinghani, D.; y Theoret, A. (1976).** The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly* 21: 246-275.
- Moen, O. (1999).** The relationship between firm size, competitive advantages and export performance revisited, *International Small Business Journal*, Vol. 18, No. 1, pp.53-72
- Mohr, L. (1982).** *Explaining organizational behavior*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Narula, R. y Dunning, J.H. (2000).** Industrial development, globalisation and multinational enterprises: new realities for developing countries. *Oxford Development Studies*, 28(2), pp. 141-167.
- Nehrt, C. y Phene, A (1998).** An investigation of inconsistent findings on international diversification. Mimeo. Quinnipiac College.
- Nielsen, B. y Nielsen, S. (2011).** The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: the choice of foreign entry mode. *Journal of World Business* 46 (2), 185-193.
- Nummela, N.; Puumalainen, K.; y Saarenketo, S. (2005).** International growth orientation of knowledge intensive small firms. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3 No. 1, pp. 5-18.
- Ofori-Dankwa, J. y Julian, S. D. (2001).** Complexifying organizational theory: Illustrations using time research. *Academy of Management Review*, 26: 415- 430.
- Orlikowski, W.J. (1996).** Improvising organizational transformation over time: a situated change perspective. *Information Systems Research*, 7(1): 63-92.
- Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (1994).** Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B.M. y McDougall, P.P. (2005).** Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, September, p. 537-553.
- Parker, I. (1992).** *Discourse dynamics: Critical analysis for social and individual psychology*, London: Routledge.
- Parker, I. y Burman, E. (1993).** Against discursive imperialism, empiricism, and constructionism: Thirty-two problems with discourse analysis" in Burman, E., Parker, I., (Eds), *Discourse analytic research: Repertoires and readings of texts in action*, pp.155-172, London: Routledge.
- Patton, M.Q. (1980).** *Qualitative evaluation methods*. Newbury Park, CA: Sage.

- Patton, M. Q. (1990).** *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Peirce C. S. (1957).** *Essays in the Philosophy of Science*, Vincent Tomas (ed.) Bobbs-Merrill, New York.
- Peirce C. S. (1978).** Pragmatism and abduction' in *Collected papers*, vol. V. C. Hartshorne and P. Weiss (eds), 180–212. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Peng, M. W. (2003).** Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review* 28: 275-296.
- Penrose, E. T. (1966).** *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pentland, B. (1999).** Building process theory with narrative: From description to explanation. *Academy of Management Review* 24: 711-724.
- Perrow, C. (1986).** *Complex Organizations: A Critical Essay*. New York: Random. 3rd ed.
- Pfeffer, J. (1981).** *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Phillips, N. y Hardy, C. (2002).** *Understanding discourse analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Piekkari, R.; Welch, C. y Paavilainen, E. (2009).** The case study as disciplinary convention: Evidence from international business journals. *Organizational Research Methods*, 12 (3), 567-589.
- Poole, M. S.; Van de Ven, A. H.; Dooley, K. y Holmes, M. E. (2000).** *Organizational change and innovation processes: Theory and methods for research*. New York: Oxford University Press.
- Ramaswamy, K.; Kroek, K.G. y Renforth, W. (1996).** Measuring the degree of internationalisation of a firm: a comment. *Journal of International Business Studies*. 26 (1): 167-177.
- Rescher, N. (1996).** *Process Metaphysics: An introduction to process philosophy*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Rialp, A. y Rialp, J. (2001).** Conceptual Frameworks on SMEs' Internationalization: Past, Present, and Future Trends of Research. En C.N. Axinn, y P. Matthyssens, *Reassessing the Internationalization of the Firm*, (Advances in International Marketing, 11), Ed. JAI/Elsevier Inc., Amsterdam, p. 49-78.
- Rialp, A.; Rialp, J.; y Knight, G. A. (2005).** The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147-166.
- Rialp, A.; Rialp, J.; Urbano, D.; y Vaillant, Y. (2005).** The born-global phenomenon: A comparative case study research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), 133–171.
- Rugman, A. M. y Verbeke, A. (2001).** Location, Competitiveness and the Multinational Enterprise. In Alan M. Rugman and Thomas Brewer (Eds.) *The Oxford Handbook of International Business* (Oxford: Oxford University Press): 150-180.
- Sarasvathy, S. D. (2001).** Causation and effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, *Academy of Management Review*. 26(2): 243-288.
- Schein, E. (1985).** *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, CA (1985)
- Schwartz, H. y Jacobs, J. (1984).** *Sociología cualitativa*. México: Trillas.
- Shotter, J. y Tsoukas, H. (2011).** Complex thought, simple talk : an ecological approach to language-based change in organizations. In: Allen, Peter and Maguire, Steve and McKelvey, Bill, (eds.) *The SAGE handbook of complexity and management*. L A : London : Sage, pp. 333-348.
- Siggelkow, N. (2007).** Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, vol. 50(1), 20–24
- Simyar, F. y Argheyd, K. (1987).** Export Entry and Expansion Strategies. In P. Rosson & S. Reid (Eds.), *Managing Export Entry & Expansion*. New York: Praeger Publishers.
- Stake, R. E. (2005).** Qualitative case studies. In N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 433-466.
- Sullivan, D. (1994).** Measuring the degree of internationalisation of a firm. *Journal of International Business Studies*. 25 (2): 325-342.
- Sundstrom, E.; DeMeuse, K. P.; y Futrell, D. (1990).** Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.
- Sutton, R. I., Kahn, R. L. (1987).** Prediction, understanding, and control as antidotes to organizational stress. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Svetlicic, M.; Jaklic, A.; y Burger, A. (2007).** Internationalization of small and medium size enterprises from selected Central European countries. *Eastern European Economics*, 45(4), 36–65
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1996).** *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Taylor, J. R. y Van Every, E. J. (2000).** *The emergent organization: communication as its site and surface*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tremblay, M. (1968).** *Les Belles-Sœurs*. Montréal: Holt, Rinehart et Winston.
- Trevino, L.J. y Grosse, R. (2002).** An analysis of firm-specific resources and foreign direct investment in the United States. *International Business Review*, Vol. 11 (4), pp. 431-452.
- Trice, H. M. y Beyer, J. M. (1993).** *The cultures of work organization*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Tsoukas, H. (2003).** Do we really understand tacit knowledge? In: EasterbySmith, M. and Lyles, M.A., (Eds.) *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, pp. 410-427. Malden, MA; Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Tsoukas, H. (2005).** *Complex knowledge: Studies in organizational epistemology*. Oxford, U.K.: Oxford University Press.
- Tsoukas, H. y Chia, R. (2002).** Organizational becoming: rethinking organizational change. *Organization Science*, 13, 5, 567-582.
- Tsoukas, H. y Chia, R. (2011).** *Philosophy and organization theory*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Ltd.
- Tsoukas, H. y Hatch, M.J. (2001)** Complex thinking, complex practice: The case for a narrative approach to organizational complexity, *Human Relations*, 54(8), 979-1013.

- Van de Ven, A. H. y Hargrave, T. J. (2004).** Social, Technical, and Institutional Change. In Scott Pool, M. & Van de Ven, A. H. (eds.) Handbook of organizational change and innovation, New York, Oxford University Press, pp 259-303.
- Van Dijk, T.A. (1981).** Towards an empirical pragmatics. Some social psychological conditions of speech acts". *Philosophica* 27, 127-138.
- Van Dijk, T.A. y Kihitsch, W. (1983).** Strategies of Discourse Comprehension. New York: Academic Press.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., y Frohlich, M. (2002).** Case research in operations management. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(2), 195–219.
- Weick, K. E. (1995).** Sensemaking in organizations. SAGE Publications.
- Weick, K. E. (2007).** The generative properties of richness. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 14–19.
- Welch, C.; Piekkari, R.; Plakoyiannaki, E.; y Paavilainen-Mäntymäki, E. (2011).** Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research *Journal of International Business Studies*, 42 (5) (2011), pp. 740–762.
- Whetten, D. (2005).** On the meaning of organizational in organizational studies: The case of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, forthcoming.
- Winch, P. (1958).** The idea of a Social Science. Routledge, London.
- Yin, R. K. (1989).** Case Study Research: Design and Methods. Ed. Sage, Newbury Park, CA
- Yin, R. K. (1994).** Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Yin, R. K. (2009).** Case study research: Design and methods (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Yin, R. K. (2011).** Qualitative research from start to finish, New York, NY, Guildford Press.
- Zhou, L.; Wu, W. y Luo, X. (2007).** Internationalization and the Performance of Born-Global SMEs: The Mediating Role of Social Networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673–690.
- Zuchella, A. (2001).** The Internationalisation of SMEs: Alternative Hypotheses and Empirical Survey. In Taggart J.H., Berry M. & McDermott M. (eds.). *Multinationals in a New Era*. Basingstoke: Palgrave, 47-60.
- Zuchella, A. (2005).** Born Global Firms: How to Reach New Business Space Rapidly: An Italian Survey. Presentation in panel on Born Globals: How to Reach New Business Space, EIBA 31st Annual Conference, Oslo, BI, 11 December 2005.

## 9. ANEXOS

### ANEXO I- FASE EXPLORATORIA

#### EMPRESA 1

*Razón Social:* **BIZIT GLOBAL S.A.**  
*Nombre Comercial:* BIZIT GLOBAL  
*Dirección:* Hipolito Yrigoyen 31 5to piso  
*Localidad:* CORDOBA  
*Código Postal:* 5000  
*Email:* info@bizitglobal.com  
*Teléfono:* +54 (351)5702513  
*Teléfono Alternativo:* +54 (351)5702514

**www.bizitglobal.com**



**Perfil: Servicios | Principales destinos de exportaciones: ESTADOS UNIDOS, ECUADOR, CHILE**

#### **Datos generales:**

*Especialidad:* la empresa desarrolla software y aplicaciones a medida. Ofrece servicios de tercerización de Recursos Humanos (conocido como "Manpower" o "HRO") en Argentina y consultoría en diferentes áreas de IT ("Tecnologías de la Información"). Desde su fundación, la compañía ha entregado un sinnúmero de proyectos, tanto para clientes locales como internacionales, combinando la experiencia profesional, la innovación creativa y la calidad en el material entregado.

*Historia de internacionalización:* Bizit Global comienza a operar en el año 2006 y desde sus comienzos participa de rondas de negocios en Córdoba, Chile y San Francisco. Las exportaciones a EEUU se llevan adelante en el 2007 como consecuencia de su presencia en ferias y desde el 2009 los vínculos comerciales se abrieron a Chile y Ecuador.

*Principales Productos:* Tercerización de desarrollo de software y de servicios de aplicaciones a medida Servicios de talento y Head Hunting en IT. Gestión de proyectos, desarrollo de productos Ingeniería, control de calidad y servicios de I + D.

*Mercados:* Argentina, EE.UU., España, Chile, Ecuador.

*Principales Clientes:* Industrial Information Resources, Taylor Market Media Group, Kruger Corporation, Accenture, Claro Argentina, Sykes Enterprises, entre otros.

*Certificación:* Certificada ISO 9001:2008 (Certificación de Bureau Veritas) Intel ®: Partner de Desarrollo de Software Certificado Microsoft ®: Partner de Desarrollo de Software Certificado Java ®: Partner de Desarrollo de Software.

Cantidad de Empleados: 44

*Proyectos:* Ampliación estrategia comercial en EE.UU, instalación permanente de Oficinas Comerciales en EE.UU. y ampliación de servicios de desarrollo a tecnologías móviles: BlackBerry, iPhone , Android , iPad.



## EMPRESA 2

*Razón Social:* **3XM GROUP S.A.**  
*Nombre Comercial:* 3XM GROUP  
*Dirección:* Cordillera 3676  
*Localidad:* CORDOBA  
*Código Postal:* 5009  
*Email:* info@3xmgroup.com  
*Teléfono:* +54 9351)2531213  
*Teléfono Alternativo:* +54  
(9351)3946042

**www.3xmgroup.com**



**Perfil: Servicios | Oficinas en el exterior: USA | Principales destinos de exportaciones: ESTADOS UNIDOS**

### **Datos generales:**

*Especialidad:* Especialistas en inteligencia de negocios, extracción, manipulación, enriquecimiento, limpieza de datos y producción de tableros de control, GIS e integración de aplicaciones empresariales. La empresa provee soluciones de Inteligencia de Negocio, que les permite a sus clientes tomar decisiones de negocios efectivas mediante un mejor uso de la tecnología, proceso soportado a su vez por nuestro conocimiento del dominio, innovación y pasión por los desafíos.

*Historia de internacionalización:* 3XM cuenta con 11 años de experiencia desarrollando soluciones de Inteligencia de Negocios y 7 años liderando equipos distribuidos en distintas partes del mundo, buscando a lo largo del tiempo brindar soluciones eficientes y ayudando a obtener información relevante que permita entender el presente del negocio y predecir el futuro. La internacionalización se lleva a cabo mediante el liderazgo de proyectos y alianzas estratégicas con grupos de trabajo localizados en múltiples continentes, principalmente con países de América del Norte

*Principales Productos:* gran variedad de servicios focalizados en Inteligencia de Negocios, almacenamiento de datos e integración de datos.

*Mercados:* sectores de Telecomunicaciones, Banca Privada, Seguros y Retail de los países de América del Norte.

*Principales Clientes:* Nexius Insights, Gadberry Group, Clinica Universitaria Reina Fabiola

*Certificación:* No.

*Cantidad de Empleados:* 5

*Proyectos:* Plataforma de BI/Mapping sobre Tableau Online para Gadberry Group. Servicios de Telecomunicaciones (LTE) para Nexius Insights. Software de Gestion de Consumos para Clinica Universitaria Reina Fabiola.

### EMPRESA 3

Razón Social:

**CIS GROUP LATINOAMERICA SA**

Nombre Comercial: CIS GROUP

Dirección. Suarez de Figueroa 230

Localidad: CORDOBA

Código Postal: 5008

Email: info@cisgrouppla.com

Teléfono: +54 (351)4773132



**[www.cisgrouppla.com](http://www.cisgrouppla.com)**

**Perfil: Servicios | Principales destinos de exportaciones: PARAGUAY**

#### **Datos generales**

*Especialidad:* es una empresa altamente calificada en la provisión de servicios y equipamientos para el sector tecnológico de las Telecomunicaciones, fue creada como CIS SRL (Construcciones Industriales y Servicios) con el objetivo de desarrollarse como contratista de servicios para empresas de telecomunicaciones. Actualmente presenta soluciones de soporte integral para las redes de telecomunicaciones, desde un alto grado de servicio, hasta construcciones, instalaciones, mantenimiento y reparaciones de módulos.

*Historia de su internacionalización:* el 18 de Julio de 1997 se funda CIS SRL (Construcciones Industriales y Servicios), con el propósito de brindar Productos y Servicios para el mercado de telecomunicaciones. La empresa inicia sus actividades con una oficina en la ciudad de Córdoba, donde implantó una importante estructura de negocios para brindar servicios de infraestructura, instalaciones y mantenimiento de redes.

Como consecuencia del gran volumen de proyectos adjudicados, se amplía posteriormente la estructura edilicia a fin de establecer el área de Gerencia Comercial en la ciudad de Buenos Aires. Años después, la empresa logra expandir su horizonte de acción a gran parte de Latinoamérica.

*Principales Productos:* CIS GROUP provee productos y servicios a través de sus Unidades de Negocios (UNE), siendo estas: Instalaciones, Infraestructura, Mantenimiento, Laboratorio y Productos.

*Mercados:* se encuentran presentes en gran parte de Latinoamérica, específicamente en el sector de las Telecomunicaciones, contando ya con operaciones en Chile, Paraguay, Uruguay y Argentina.

*Principales Clientes:* Claro Nokia Siemens Telecom Personal Telefonica Telecom Movistar EPEC Nera Networks Ericsson Telmar Networks Ertach Alcatel Lucent Cablevisión Ecogas Direct TV Velocom Colsecor

*Certificación:* ISO 9001:2008 para la comercialización y prestación de nuestros servicios.

*Cantidad de Empleados:* 57

*Proyectos:* En Latinoamérica las perspectivas de crecimiento abren un camino importante para el desarrollo de CIS GROUP. En la actualidad se encuentra en desarrollo un modelo de trabajo que permita la internacionalización de la compañía y se prevee la apertura de nuevas oficinas comerciales, acompañando el crecimiento de los clientes en toda la región.

## EMPRESA 4

*Razón Social:* **TYCON S.A.**  
*Nombre Comercial:* TYCON  
*Localidad:* CORDOBA  
*Código Postal:* 5009  
*Dirección:* Roque Funes 2085  
*Email:* info@tycon.com.ar  
*Teléfono:* +54 (351)5890559

**www.tycon.com.ar**



**Perfil: Servicios | Oficinas en el exterior: Chile y Colombia | Principales destinos de exportaciones: CHILE, COLOMBIA**

### Datos generales

*Especialidad:* Es una empresa cuyo corazón del negocio consiste en brindar tecnología orientada a la gestión de procesos e integración de aplicaciones por medio de su plataforma tecnológica BIZUIT Agile Business Suite. Básicamente, ofrece soluciones de IT utilizando prácticas de la ingeniería a la consultoría y desarrollo de sistemas informáticos, aplicando herramientas tecnológicas de avanzada a fin de soportar el crecimiento y cumplimiento de los objetivos de negocios de nuestros clientes.

*Historia de internacionalización:* Tycon S.A. desarrolla soluciones efectivas destinadas a aumentar la competitividad de sus clientes. Desde su origen, en el año 2005 trabaja en conjunto a sus partners, distribuidores e implementadores en Argentina, Chile, Colombia y México, quienes permiten brindar un soporte local en cada uno de estos países.

*Principales Productos:* BIZUIT Agile Business Suite es una poderosa herramienta que conjuga 4 tecnologías (BPM/Workflow, EAI, ERAD y BAM), para dar solución a 4 necesidades de tecnología e información de las organizaciones, independientemente de su tamaño o mercado.

*Mercados:* Chile, Peru, Mexico, Ecuador, Panamá, Colombia

*Principales Clientes:* FIAT AUTO Argentina Universidad Nacional de Córdoba – Facultad de Medicina Telesoft / VISA MULTIVOICE - Affiliated Computer Services, Inc Diario El Mercurio Hospital Regional de Concepción Hospital Padre Hurtado Dirección de Previsión de Carabineros - DIPRECA Hospital Roberto del Río Instituto Nacional del Cáncer Hospital San José Transfiriendo S.A.

*Certificación:* ISO 9001:2008 en procesos de diseño; desarrollo; comercialización; implementación; Consultoría y Asistencia Posventa de soluciones Tecnológicas. Certificación, otorgada por TÜV Rheinland Argentina S.A.

*Cantidad de Empleados:* 6

*Proyectos:* Incrementar la participación en el mercado de BPM Latinoamericano ampliando la red de partners, capacitando y certificando sus procesos de implementación de nuestra solución.



## EMPRESA 5

Razón Social: **BLACK TOBACCO S.R.L.**  
Nombre Comercial: BLACK TOBACCO  
Dirección. Av. Colon 2237  
Localidad: CORDOBA  
Código Postal: 5003  
Email: contact@black-tobacco.com  
Teléfono: +54 (9351)6438968  
Teléfono Alternativo: +54 (351)4898696

[www.black-tobacco.com](http://www.black-tobacco.com)



**Perfil: Servicios | Principales destinos de exportaciones: CANADÁ, EEUU, ESPAÑA, MEXICO.**

### Datos generales:

*Especialidad:* Se trata de una empresa joven cuyo valor no radica en el conocimiento de tecnologías para dispositivos móviles, como Android, iOS, BlackBerry, etc. Al mismo tiempo persigue nuevos desafíos, el Open Source, los videojuegos, la utilización de buenas prácticas y todo lo que se relacione con la tecnología en general.

*Historia de internacionalización:* BLACK TOBACCO fue fundada en el año 2009 con el objetivo de crear y desarrollar juegos para dispositivos móviles. Conformada por un grupo de ex programadores de una de las áreas más exigentes de la empresa Gameloft, la firma tomó la decisión de hacer su propio camino en el rubro.

El primer proyecto consistió en un juego para la plataforma iOS que incluía tecnología 3D a través de Open GL. Éste fue el punto de partida desde el cual comenzaron a surgir otro tipo de desafíos, no sólo juegos, sino también aplicaciones de todo tipo para equipos móviles y para diferentes plataformas. Gracias a esto, el equipo fue sumando nuevos integrantes, todos conocidos en la misma compañía origen y con el mismo perfil profesional, constituyendo así el plantel actual.

Actualmente también se dictan capacitaciones y seminarios, apuntando a convertirnos en referentes a nivel local y a aumentar su presencia en el exterior.

*Principales Productos:* Desarrollo móvil, de CMS proveedores de aplicaciones móviles y capacitación y consultoría.

*Mercados:* Argentina, Canadá, Estados Unidos, Malasia, España, Holanda, México

*Principales Clientes:* En BLACK TOBACCO se apuesta a generar un fuerte vínculo con nuestros clientes, mediante la confianza y la comunicación para que perdure en el tiempo.

*Certificación:* Certificación ISO

*Cantidad de Empleados:* 8.

*Proyectos:* Consolidación en el mercado local. Lograr mayor penetración en el mercado de EEUU.

## EMPRESA 6

*Razón Social:* **SYNKRO S.A.**  
*Nombre Comercial:* GEOMOV SATELITAL  
*Dirección:* Bv. Las Heras 66 1º piso  
*Localidad:* CORDOBA  
*Código Postal:* 5000  
*Email:* info@geomov.com  
*Teléfono:* +54 (9351) 5987566  
*Fax:* +54 (9351) 5987566



**www.geomov.com.ar**

**Perfil: Servicios | Principales destinos de exportaciones: CHILE.**

### **Datos generales:**

*Especialidad:* GEOMOV brinda un servicio de seguimiento satelital, combinando la tecnología GPS (Sistema de Posicionamiento Global) que permite conocer la posición de una persona u objeto en cualquier parte del mundo y la tecnología GPRS que permite transmitir datos vía la red celular. El sistema ha sido desarrollado para aumentar el control y mejorar la gestión logística de la flota, cubriendo necesidades específicas para cada negocio, generando ventajas competitivas, haciendo más eficientes las operaciones, aportando valor en la relación con proveedores, distribuidores y clientes.

*Historia de internacionalización:* La empresa tuvo su origen hace cuatro años, experimentando en el 2013 su primera experiencia de contacto internacional a través de una misión comercial a Chile, poniendo actualmente su enfoque en dicho país para llevar adelante una inversión directa. La generación de relaciones de confianza y compromiso real con los objetivos estratégicos de los clientes le permiten a la firma un crecimiento permanente.

*Principales Productos:* Sistema de gestión y control logístico.

*Mercados:* Argentina y Chile.

*Principales clientes:* Hormiblock, Lider Farmacias, Cresta Roja, Rio Uruguay Seguros, Córdoba Internacional, Grupo Mineti, Grupo Fibertel-Cablevision, Grupo Dinosaurio, Tagle, Itacar, Nisan, Ital Hause, Ciar S.A., entre otros.

*Certificación:* No

*Cantidad de empleados:* 4

*Proyectos:* Lograr expandirse internacionalmente, apuntando a ser el principal referente y proveedor latinoamericano de seguimiento satelital, con productos adecuados a los nichos y realidades del mercado, brindando asesoramiento y servicio de excelencia.

## ANEXO II- TRANSCRIPCIÓN COMPLETA ENTREVISTAS

### *Entrevistado 1*

*(Intro sobre la entrevista)*

Nosotros comenzamos hace unos 8 años de una manera bastante informal, desarrollando tecnologías, caímos casi accidentalmente en el mundo del seguimiento satelital de vehículos porque estábamos desarrollando un dispositivo muy orientado a la industria de las telecomunicaciones para medir el espectro, la señal de telefonía celular. Nos topamos con muchas barreras en el desarrollo, y bueno cuando vimos que teníamos un desarrollo bastante avanzado pero que no lo podíamos concluir y comercializar, nos dimos cuenta que en definitiva en las manos teníamos un subproducto que era esto del sistema de seguimiento de vehículos y lo habíamos desarrollado completamente digamos, osea, desde el terminal que se coloca en el vehículo, hasta todo el software que sirve para que las empresas se conecten a su servidores y vean la información, la usen, la bajen. Entonces bueno, empezamos a explorar, nos encontramos con un mercado nuevo, que no conocíamos porque todos veníamos de la industria de las telecomunicaciones. Queríamos hacer un equipo que midiera las señales que emiten los dispositivos móviles que se usa para optimizar las redes de telefonía celular, eso porque teníamos mucha experiencia pero técnicamente nos encontramos con una dificultad que no podíamos sortearla y bueno entonces vimos que lo que teníamos era un producto casi terminado de otra cosa, de hacer seguimiento de vehículo si? Con muy poco esfuerzo no tuvimos que tirar todo eso a la basura sino reutilizarlo. Bueno ahí nace digamos la empresa, a todo esto era trabajo nuestro fuera de horario, no había una empresa constituida y teníamos ya un prototipo del sistema. Lo pusimos a...bueno fuimos con nuestro primer cliente y a partir de ahí comenzamos a comercializarlo, fue bastante lentamente de acuerdo a nuestras posibilidades y a evolucionar, tratar de ponerle una mejora continua al producto- servicio en realidad y después fueron con el correr de los años sucediendo unas cuestiones que nos topamos de la experiencia, no era conveniente acá en la Argentina fabricar hardware, o ensamblar hardware, con lo cual el equipo móvil si bien lo fabricamos nosotros en una primera etapa, habremos fabricado, no sé 300, 400 quipos, nos dimos cuenta que era mucho más conveniente comprar ese hardware y dedicarnos al desarrollo del software, de todo lo que era integrar ese equipo, programarlo y especializarlo perfectamente con el sistema que nosotros habíamos diseñado, y más vale darle mucha inteligencia y valor agregado al tratamiento de la información generada por esos dispositivos. Esos dispositivos son estándares digamos, hay muchísimos fabricantes, hoy por hoy todos fabricado en China a bajo costo y hay alguna diferencia de calidad entre uno y otro, pero en la información que transmiten es la misma es la misma. Entonces la cuestión es, el negocio estaba en, con esa información que transmite el móvil, que hay mucha información basada en lo que entrega el GPS, osea posicionamiento, velocidad, etc., nosotros con esa información sacar el mayor jugo posible y crear funcionalidades para el mundo empresarial, ese siempre fue nuestro objetivo, dar cosas que no estuvieran en el mercado. Entonces comenzamos con lo básico, como empatando todo lo que estaban ofreciendo las empresas de seguimiento satelital y hoy con el

correr de los años tratamos de posicionarnos con servicios que no existen en el mercado o por lo menos no existen tantos competidores. Entonces en función al entorno del seguimiento satelital le agregamos nuevos servicios que tratamos de ofrecer como un paquete, como una solución completa a la industria fundamentalmente del transporte, de vehículos, de camiones. Si podemos hablar del día de hoy, estamos parados en eso, tenemos un porfolio muy amplio, yo creo que uno de los mejores digamos, mirando a toda la competencia y desde ese punto de vista ahora lo que tenemos que lograr, que siempre lo entendimos, que este es un mercado de volumen, tiene muy bajo margen, cada unidad que uno agrega al sistema es realmente muy poquito con lo que uno puede llegar a ganar por la gran competencia que hay en el mercado. Entonces, para que una empresa sea exitosa en este rubro tiene que hacer cantidad, eso es una premisa digamos del negocio y que la hemos adquirido en base a todos estos años de ver cómo funciona. Llevamos 8 años, formalmente la abrimos a la SA en el 2008.

(Charla con otro de los chicos que trabaja en el área de operaciones)

Bien, entonces partiendo de que, tomando como premisas que esto es un mercado de alta competitividad, osea hay mucha competencia quiero decir, muchas empresas con lo cual el margen es bajo, el negocio está en volumen, nosotros en el último...ah hemos también hecho un giro comercial y antes vendíamos esto a empresas de lo que llegara digamos, chicas, medianas, y tampoco es negocio venderle a empresas muy chiquitas porque el trabajo de llegada y comercialización a esas empresas es muy grande y el retorno es súper bajo, entonces lo que conviene es tratar de apuntar a grandes empresas y llegar con soluciones amplias, amplias me refiero no solo a un seguimiento de vehículos sino por ejemplo control de neumáticos, control de cargas, cerradas, ehh... control de consumo de combustible para que no se roben el combustible, osea un montón de problemáticas que tienen las empresas que transportan, ya sea flota propia o terciarizada. Entonces nosotros llegar con un abanico amplio de servicios, además de saber la posición de saber y dónde está en todo momento, eso lo bridan todas correcto. Bueno entonces nosotros nos queríamos distinguir o sobresalir en este mercado, es justamente ofreciendo más cosas, hoy por hoy las tenemos, sabemos que ofrecer, hemos acabado de armar el portafolio de servicios, que lo estamos ya eh..., presentándonos ante grandes empresas en forma diferente.

A principio de este año hemos cerrado un contrato grande con xxx, la cementera, y eso nos abrió un poco otro panorama, porque es la primer gran empresa que hemos conseguido como cliente y ahora estamos de cara a lograr otras. Que sucede... osea eso explica un poco la situación donde estamos parados y el negocio, ahora la explicación de por qué decidimos ir afuera. Hay vario puntos, el primero se explica que teníamos la oportunidad dado que xxx es una empresa multinacional que tiene presencia en unos 70 países, concretamente en Sudamérica tiene muchas plantas, en Brasil y Chile por ejemplo y lo que nosotros habíamos desarrollado al ser software, es muy fácil llevarlo a vender en otros países, no necesitamos una infraestructura como por ejemplo es montar una fábrica, montar un centro de comercialización importante para mostrar productos, etc, lo nuestro es software digamos. Entonces a tener a xxx que un poco nos ayudaba, xxx Argentina, a tratar de ir a Chile y a Brasil, dijimos esta es una oportunidad con lo

cual es el primer punto que yo pondría para justificar la decisión. El segundo punto es lo que yo expliqué recién, este es un mercado de volumen, osea que si a mí me dicen ya van con una garantía de que en Chile vas a tener unos 300 vehículos más y en Brasil unos mil más, casi asegurado entre comillas, no existe nada asegurado porque como te comenté antes que teníamos que sortear pruebas, etc., pero uno va con una determinada preferencia con un trabajo hecho en Argentina por lo cual le abre más puertas que a otro competidor, eso sería la segunda explicación. La tercera podría decirte que nosotros ya lo habíamos intentado salir, y no es que estábamos improvisando, habíamos hecho alianza con una empresa que supuestamente iba a comercializar esto en Sudamérica y bueno por falta también de foco, de presión por parte nuestra eso se dilató y no tuvo éxito. Emm voy recordando algunas cosas... por qué lo habíamos hecho a eso? Un poco mirando la perspectiva de Argentina, osea nosotros veíamos que la Argentina iba a entrar en una etapa donde la economía la vemos declinando, entonces decíamos bueno, si nosotros no tenemos dificultad de ofrecerte productos afuera por tratarse de software, tendríamos que irnos preparando para no comenzar esto cuando en la Argentina estemos en la parte más baja, en el fondo de una decaída económica. Entonces ese sería el tercer punto, digamos al diversificar e irnos a otro... a pesar de que puede demandar más esfuerzos, más recursos y atentar contra la rentabilidad de la empresa en Argentina porque tenés que invertir para salir fuertemente con la posibilidad de que no te vaya bien, se justificaba pensando en lo que nosotros estamos viviendo y vamos a vivir en el próximo año y medio hasta las próximas elecciones. Entonces con esos tres fundamentos dijimos vamos, y lo hicimos de forma diferente, en Chile fuimos en un viaje más bien de exploración y realmente tuvimos muy buena recepción por parte de las empresas chilenas que nos incentivó, nos motivó a decir bueno, nosotros podemos ir con nuestra empresa. Sumado a que allí la empresa con la que habíamos hecho el acuerdo no tenía presencia local, era uno de los pocos países donde no tenía gente propia, el partner este que nos iba a comercializar, le vamos a llamar partner ahora, partner comercial, nosotros aportábamos la parte técnica y ellos nos la parte comercial y la presencia en distintos países Sudamericanos. Entonces este partner, que no doy nombre porque no viene al caso, no tenía presencia directa en Chile, osea no tenía gente propia de la empresa de ellos en Chile sino que comercializaba a través de tercero entonces, nos pareció oportuno Chile para comenzar, también vuelvo a decir las razones... primero porque fuimos y después de echar un vistazo de una semanita al mercado vimos que había posibilidades de vender nuestro servicio, ofreciéndolo no como servicio de logística simple sino como un porfolio de servicios. Segundo porque no teníamos con nuestro partner llegada directa sino a través de un tercero y cuando los márgenes son chicos ya no es viable repartir entre nosotros, nuestro partner, y un socio del partner; y tercero que era un destino, del cual nosotros con asentamiento en Córdoba y con vuelos directos de una hora que tenemos, era un lugar donde podíamos tener presencia y eso facilitaría el control del negocio allá. Y sumado después a que encontraríamos una persona adecuada, que pasó a ser nuestro socio chileno allá, que tenemos puestas grandes expectativas, que va a manejar la parte comercial, toda la parte tecnológica es para nosotros transparente. Osea, el servicio lo puedes brindar aquí en Córdoba, en nuestro país la Patagonia, en Sudamérica o en China y técnicamente es muy poco lo que varía. Es una gran ventaja y te puede explicar también por qué podemos llegar a ser una excepción de lo que marcan los libros, tal vez los

libros consideran a las industrias de una determinada forma y no específicamente en el rubro de la informática donde no hay nada tangible, es simplemente servicio. Y otro punto importante de Chile es que nosotros acá en la Argentina, dada las condiciones que estamos viviendo a las restricciones de las importaciones y siendo nosotros una empresa desarrolladora que tratamos de ser innovadores, tomar lo que en otros países, principalmente China, se desarrolla en materia de hardware, tratar de usar ese hardware uniéndolo a nuestra plataforma de software y usando los beneficios que puede dar. Por ejemplo, hemos descubierto que hay un tapón que se mete en los tanques de combustible y que se usa como un precinto electrónico para que no sea vulnerable y no se pueda robar combustible de los tanques. En Chile, es bastante sencillo, uno lo ve quien lo fabrica en el mundo y dos o tres semanas lo tenés ahí. En Argentina, eso es imposible. Entonces Chile abría la puerta y ya lo hicimos con creses digamos, de conseguir hardware muy rápidamente, traerlo a Argentina metiéndolo realmente, digamos como es una o dos unidades, prácticamente eso lo traemos en cada viaje que hacemos y poder integrar esas innovaciones a nuestro sistema. Acá en la Argentina, imposible, entonces eso sería otro punto importante que justificaba tener presencia en Chile. Tener presencia propia digamos, las dos empresas no están ligadas, si bien están con los mismos dueños no hay una asociación de la empresa de acá con la empresa de allá, osea, no es que xxx es accionista de xxx sin vínculos societarios pero si con vínculos reales entre los dueños. Esas son explicaciones que creo pueden fundamentar un poco tu trabajo en el por qué tal vez no nos ajustamos a los modelos tradicionales.

Hoy en día estamos trabajando tres de los cuatro socios, en realidad los cuatro pero tres vivimos de esto. Antes no, hasta hace un año atrás, solo uno y dos años atrás, ninguno. Osea, para que te des una idea de cómo fue evolucionando rápidamente. La empresa se formó como sociedad anónima en el 2008, antes como sociedad de hecho y no estábamos 100% avocados a esto, hoy por hoy tres de los socios estamos 100% y estimamos que prontamente va a estar el cuarto.

En Brasil te cuento un poquito fue algo diferente, ahí a ver, en Chile nosotros nos fuimos a ofrecer a lo que sería el xxx, que es xxx Chile, allá tiene otro nombre no es xxx, es xxx pero para que se entienda sería xxx Chile. Fuimos nosotros a golpear las puertas y bueno, todavía estamos en proceso hoy de selección por parte de ellos que estimamos que antes de fin de año deberíamos haber ya cerrado e contrato. En Brasil fue diferente, fue la empresa xxx Brasil, en San Pablo, quien pidió que por favor nos pusiéramos en contacto con ellos, que le expliquemos digamos que habíamos hecho aquí en Argentina y que posibilidades habría de que nosotros brindásemos servicio allá en San Pablo. Ahí fue demasiado rápido, ellos querían que en menos de un mes estuviéramos allá, entonces optamos en ir con nuestro partner que justamente tenía oficinas propias en San Pablo, tiene oficinas propias en San Pablo. Y allá estamos también, en negociaciones y a punto de cerrar con ellos. Allá el mercado es un país en cuanto a volumen y allá solo estaríamos hablando que podríamos llegar a tener 300-400 móviles al cabo de un año con esta sola empresa. 500 móviles son las proyecciones, asique eso fue bastante rápido, ellos querían ya asique estamos...seguramente si vamos a tener otra charla en estos meses capaz que te pueda actualizar como resulta o como resultó todas estas negociaciones.



En Argentina estuvimos los últimos meses, bueno abocados a crecer con la empresa esta xxx, todavía es un proyecto que estimamos tiene que seguir creciendo, vamos por etapas osea que el año que viene estimamos seguir creciendo con ellos y estamos tratando de vender esto en empresas de la envergadura o del tamaño de xxx y bueno esperamos también que para el año que viene podamos refutar esto y eso acelerar nuestro crecimiento acá en la Argentina. El crecimiento fue bueno en el 2014, este año que estamos viviendo, y esperamos mantener ese ritmo de crecimiento hacia 2015, ese es nuestro objetivo, sabiendo que vamos a tener que invertir bastante esfuerzo en lo que es Chile y Brasil. Entonces eso va a hacer que también un poco aquí, estemos algo limitados no totalmente enfocados, acá el negocio como te repito es de volumen con lo cual ya sea Argentina, o Brasil o Chile para nosotros es crecimiento genuino digamos dentro del sistema.

Eso fue producto creo yo de haber hecho bien las cosas y ganado la confianza de un cliente, lo que te permite, te da la posibilidad de que te referencien. Entonces creo que a medida que uno crece, si lo hace prolijamente, conscientemente y hace las cosas bien, creo que el crecimiento en estos casos se vuelve más fácil. Osea, si vemos hacia atrás y desde donde partimos digamos de una sociedad de hecho tratando de conseguir clientes chiquitos y lo que fuera, a ya tener una sociedad anónima consolidada, desde el punto de vista de los balances, sin ningún tipo de problema ni endeudamiento y de cara al futuro, creo que las cosas se van simplificando en algunos aspectos, tal vez en otros se puedan complicar. Un tema importante es que, no me lo preguntaste pero creo que va a estar interesante ponerlo, es como conseguimos financiamiento para abrir la empresa allá en Chile, y la verdad que nos costó muchísimo pensábamos que iba a ser más fácil pero allá en Chile no conseguimos créditos para empresas recién formadas, menos aún con capitales mixtos, osea extranjeros y bueno al día de hoy estamos con crédito personal que ha tomado nuestro socio chileno allá en Chile, y bueno con eso que no es para nada suficiente pero nos va a servir hasta que podamos tener contrato con xxx. Fue muy difícil y hemos invertido mucho esfuerzo y tiempo en Chile y en eso.

El socio chileno tiene un porcentaje accionario mínimo, con el cual no puede tomar decisiones por sí solo pero nosotros el aprendizaje que hemos hecho con el correr del tiempo nos hemos dado cuenta que es muy importante, a medida que uno tiene la posibilidad de ir contratando gente cada vez más formada, más especializada en lo que nosotros, para la función que necesitamos y en ese caso en Chile hemos optado por jugarnos la pieza más importante y contratar a una persona que yo juzgué muy capacitada para ser el CEO de la empresa chilena, para tomar decisiones... (celular). Bueno creo que es una persona con experiencia internacional, si bien no en la parte comercial directamente pero es una persona que ha tenido mucho roce internacional con empresas grandes, ha liderado grupos de trabajo, y lo conocí, trabajé con él personalmente años anteriores en el rubro de las telecomunicaciones con lo cual ya conocía como trabajaba y tenía un lazo, además de ser una excelente persona y una persona en la cual se puede confiar, justamente para que maneje la empresa. Hoy por hoy él está digamos ingresando en un aspecto, en una faceta comercial de su vida laboral, el cual creo que es el punto tal vez débil pero bueno él se estaba preparando, está haciendo un MBA en allá en Chile, ya empezó el segundo año, osea hay una voluntad de él de migrar hacia el lado comercial, más

bien técnico comercial y creo que es una persona con unos skills fundamentalmente de poder presentarse ante grandes empresas y tener presencia, que nos pueda representar perfectamente, digamos como una empresa internacional. Así que hemos invertido fuertemente en eso, en la contratación de él, porque al margen de que él tiene una parte accionaria, es un empleado de la sociedad. Tiene ambas cuestiones, el cobra un sueldo y además... es la única persona que está hoy en día, probablemente al salir el contrato este, tendremos que incorporar una persona más para más la operativa.

Bueno yo trabajé mucho afuera del país, pasé siete años en distintos países, pero siempre más bien en la parte técnica, a lo sumo digamos, llevando adelante proyectos. Si tuve que tratar con muchísima gente, liderar grupos, cumplir objetivos, estar asesorando muchas veces cerca a la parte comercial, etc. Pero esto que estoy haciendo ahora como empresario y más como la parte comercial, prueba y error. Hice una maestría en negocios también acá en el ICDA, pero bueno es pura teoría, ahora es donde se aprende. Aprende cosas que nunca le habían hablado que eran así.

Con la gente, de mis socios te hablo que son las piezas claves acá, hemos tratado de dividir las aguas muy naturalmente. Fabio, con quien vas a tener ahora seguramente una charla, él está muy muy enfocado en la parte comercial es el primero de los socios que entró a la empresa y creo que él es el que va a encargarse en el futuro también de todo lo que es la parte comercial tanto en Argentina, Chile y Brasil. Estamos también con oportunidades en Bolivia, que no te lo mencioné pero ahí es un poco distinto porque no son negocios traídos por nosotros sino por el partner este que te hable. Ellos están consiguiendo algunos negocios, el partner tiene presencia en todo Sudamérica y tiene una persona que se ha estado moviendo muy bien en Bolivia, comercialmente, y nos ha traído posibles negocios que nosotros desde Argentina estamos aportando de la parte técnica estamos tratando... Ya hemos tenido conferencia con empresas de allá en Bolivia donde hemos entrado en esas conferencias explicando el sistema y dando todo el soporte técnico a la persona comercial de allá, pero eso te lo cuento como algo más que estamos... La sede central del partner es en Miami y tiene operación por ejemplo en San Pablo, Bolivia, Ecuador, Colombia, gente propia de ellos de la empresa... Argentina también, acá no nos sirve porque estamos nosotros. Y en Chile tenía presencia pero a través de un tercero, osea contrataba servicios de terceros. Hemos explorado negocios, sobre todo que no tuvieran que ver con lo nuestro y bueno no hemos llegado a nada concreto, eso capaz te lo pueda explicar más alguno de los otros chicos, Fabio, si te interesa, pero hoy por hoy hemos suspendido porque esto requiere mucho esfuerzo y mucha demanda de nuestro tiempo, entonces te volvés poco productivo si tenés demasiadas cosas abiertas en veremos. Tenemos que tratar de ser concretos y cerrar puntos, entonces el objetivo cercano nuestro es cerrar el primer contrato en Brasil y el primer contrato en Chile, que nos permita hacer pie realmente porque una empresa que no tiene ingreso, muere al poco tiempo, sobre todo nosotros donde no tenemos una espalda fuerte y todo lo otro nos quitaba foco, entonces no es que no era interesante o no era que no teníamos ganas. Exploramos un montón de cosas, habían muchas posibilidades dentro del rubro informático, de desarrollo de software pero no directamente relacionado con el área específica de lo que hacemos nosotros de seguimiento satelital o llámale telemetría si querés, algo más



amplio, no sé, transmitir información desde determinado lugar que en este caso serían los dispositivos, nosotros le llamamos ABL, hacia nuestras plataformas, básicamente lo que estamos haciendo ahí es telemetría, transmitir información y procesarla de la forma tal que sea útil a una determinada industria. Con lo cual digamos, no queda para nada descartado seguir explorando cosas pero al día de hoy teníamos que hacer foco en esto.

Como filosofía nosotros en la empresa tenemos que, a ver el sistema lo desarrollamos nosotros desde cero, con lo cual lo que estamos siempre haciendo es mejorándolo, ampliándolo, mejorándolo. En cómo lo hacemos? básicamente con cada cliente nuevo que tenemos, los clientes hablan y nosotros los escuchamos, entonces nos dicen... mirá tengo esta problemática qué se puede hacer? Mirá, nos dicen tal vez, por qué esto no lo vemos de esta otra forma? O por qué no me ponés esta cosa allá? Siempre te tiran ideas, gran parte de esas ideas, son muy buenas, muy buenas ideas. Muchas de ellas, osea tenés un montón de sugerencias o pedidos, gran parte de eso son coherentes, son buenos, hacen que nuestro sistema si lo hiciéramos mejore o se vuelva digamos, mejor, apunte a ser mejor que la competencia. Entonces de ese grupo, hay muchos que son fáciles de implementar y otros que son difíciles, muy muy difíciles o costosos. Nosotros vamos con una línea de desarrollo, en la cual vamos tratando de hacer lo urgente, lo que es más vendible, lo que nos va a potenciar ventas, lo que nos va a ayudar a conseguir más clientes, osea lo vamos clasificando a todo esos tipo de desarrollo que tenemos que hacer y los vamos metiendo a la cola de espera. Tenemos el responsable de la parte técnica que es Juan, vos vas a hablar con él que es uno de los socios, es el encargado de llevar adelante todo esos avances tecnológicos, muchas cosas son correcciones, problemas propios del desarrollo de software que le llaman bugs. Otras son mejoras bastantes simples pero que tienen un impacto grande porque es en la parte de visualización o de procesamiento de datos para obtener otros tipos de datos correlacionados y otras son cuestiones totalmente nuevas. Por ejemplo, vienen y nos plantean la problemática de robo de combustible, bueno empezamos a estudiar que hay en el mercado, que es lo último que se ha desarrollado y vemos cómo podemos tomar esos controles, anexarlos al sistema ya existente y ofrecerlos. A futuro creo que tenemos que seguir en esa línea, un desafío importante que tenemos por delante es por ejemplo, desarrollar todo lo que es software en dispositivos móviles, tablets, Smartphone, por qué? Porque los usuarios ya no son clientes que están sentados en una notebook, en un escritorio, cada vez más son gente que está andando, con su Smartphone o su Tablet, entonces estamos migrando a desarrollar esos tipos de programas, que corran en esas plataformas para que sean de más fácil uso. Estamos tratando de desarrollar también Business Intelligence, osea que el sistema nuestro no sea usado sólo por la parte operativa sino que sea usado por la alta gerencia para tomar decisiones en función de todos los datos que se le han pasado, que sean procesados en forma estadística, con indicadores y que eso hace que facilite la toma de decisiones. Entonces hay un montón de conceptos que tenemos claro para dónde queremos ir, a donde tiene que ir la evolución de nuestro software y la idea es estar siempre un poco adelantado a lo que haya en el mercado. El mercado que estamos apuntando siempre es el mercado empresarial para control de flota, de camiones y vehículos; ese es el objetivo principal de la empresa. Qué cosas hay alrededor de eso? Es todo lo que yo te mencioné de servicios muy relacionados y que seguimos

evolucionando pero siempre apuntado a ese nicho. Estamos apuntando a empresas grandes, cuáles tienen que ser las características de esas empresas? Que tenga necesidad de despachar sus productos a través de muchísimos camiones y vehículos, para lo cual esa empresa tiene mucha flota propia o terciarizada y que necesitan control, control logístico, para fidelizar sus clientes, para brindar una mejor atención, control de robo o funcionamiento de los camiones. Entonces, la problemática es similar a todos, no depende del país sino más bien del rubro, que es esto, grandes empresas que necesitan despachar su mercadería y para ello necesitan gran cantidad de camiones, estamos hablando de flota de 300, 500, 1000 camiones y que tienen que tener un cierto control de eso. Entonces para nosotros no difiere la problemática de un país sino que nos estamos concentrando en cuál es la problemática de la industria esa, de ese nicho de mercado que es bastante común. Puede diferir en algunas cuestiones entre un país y otro por algún tipo de idiosincrasia, que se yo, tal vez en uno afectará más el control de robo de combustible, en otro de neumático, en otro de la conducción. Algo que no te mencioné y que también está dentro del desarrollo es el control de la seguridad vial, control de las velocidades, de la forma de manejo de los choferes, porque las empresas esas por lo general hacen mucho hincapié en lo que es seguridad. Entonces también nuestro producto está evolucionando para ese lado y ya nos hemos comprometido con xxx, por ejemplo, en adecuar nuestro sistema para que cumpla con un programa de Road Safety, que es como le llaman a un programa internacional que básicamente es el control de, la seguridad en el manejo, fundamentalmente a nivel de velocidad, o sea control de velocidad máxima, aceleraciones y desaceleraciones bruscas y bueno, otros puntos que contempla el programa que se pueden medir técnicamente.

## *Entrevistado 2*

(Intro sobre la entrevista)

Siempre trabajé en empresas internacionales, trabajé en Visa, en Motorola, en Google, todas son corporaciones que tienen esa problemática y nos capacitamos mucho por la imagen, viste que generalmente la imagen es lo importante así que la región es muy particular pero se basan en políticas muy globales por ejemplo, en todo sentido digamos, por ejemplo anticorrupción, todo ese estilo de cosas son lo que se dictan. Si eran de Chicago, por ejemplo Motorola es de Chicago, era la Chicago digamos, así todo por ejemplo no se sale de internet en ninguna parte del mundo que no sea por Chicago, o sea todo pasaba por Chicago, eso era Motorola. Entonces sí, como que viví mucho en ese contexto de grandes corporaciones que tienen eso, y las regiones son complicadas, por ejemplo nosotros hacíamos muchos cursos en relación a la religión, a cómo tratar a las personas, porque por ejemplo nuestros compañeros en cualquier parte del mundo teníamos el mismo escritorio, la misma laptop, el mismo foquito, la misma lamparita, todo así y tu compañero de trabajo en la otra parte del mundo era un indio que a lo mejor comía y se tiraba gases digamos y eso es normal en su país y a nosotros nos daba asco o los chinitos que escupían en la servilleta en tu escritorio y vos estás al lado de alguien, que no te gusta escupir. O sea viste, todo eso te lo tenías que bancar, que eran bajadas de líneas para la parte de

globalización, bastante específico digamos. Entonces he vivido mucho en ese tipo de cosas, por ejemplo la discriminación, era muy gracioso porque teníamos hasta una línea de teléfono para llamar si estás discriminando a alguien en el trabajo, ese 0800 de la empresa era mundial, te atiende recursos humanos en alguna parte del mundo, en todos los idiomas, como vos quieras por si vos estás haciendo... imagínate acá que vos le decís gordo, pelado, allá le decís eso y no deberías viste, habías hecho un curso para no decir eso.

Acá nos repartimos un poco los tantos con los chicos, como te debe haber dicho, comercial Fabio, Javier más que nada está en la parte de finanzas y operaciones y yo soy el responsable de la parte tecnológica, de soporte de toda la tecnología. Viste hay un producto, principalmente un servicio basado en tecnología y mi experiencia es bastante alta, soy ingeniero electrónico, ingeniero en software, estudié acá y afuera ingeniería en software, y tengo más de 20 años de experiencia en el rubro asique soy a persona que le cayó todas las fichas encima. Compartimos mucho lo que es telecomunicaciones, hemos trabajado juntos con Javier en alguna empresa también, nos conocemos como personas y en el ambiente que hablamos, la experiencia que tenemos. Nos llevó mucho rato, yo lo conozco a Javier principalmente, después lo conocí a Fabio y a Javier Feldman, nos llevó mucho rato el diván de salir de relación de dependencia e iniciar un emprendimiento a riesgo. Yo creo que llevamos más de siete, ocho años de los cuales deben ser cuatro de diván digamos, pero no, bien. La Pyme mirá empezamos, yo estaba trabajando ya en una de estas corporaciones, Javier volvió del exterior y andaba como todos buscando un cable a tierra para dejar las mega corporaciones, la charla de café fue fácil digamos, trabajamos profesionalmente para un dueño que está en alguna parte del mundo y lo hacemos rico. Los cuatro somos hiper profesionales en nuestras metas, a mí me gusta todo muy organizado, muy milimétrico digamos y siempre laburé así en estas corporaciones que está todo recontra escrito y nunca vi a mi jefe, nunca vi a un directorio, una corporación de estas sabemos quiénes son nada más. Y una de las cosas que decíamos es, si trabajamos en esa forma, con ese proceso, todo eso y llevamos adelante empresas de otro, cómo nosotros no podemos llevar adelante un emprendimiento nuestro? Así más o menos fue el click que hicimos en esos años y lo que no teníamos era cuál sería el negocio, venimos generalmente de relación de dependencia en este tipo de industria y no teníamos foco en ningún negocio, estábamos un poco abiertos. Surgieron algunos inicios de proyectos orientados a darle servicios generalmente a las telcom o en general, para lo cual empezamos algún aprendizaje, compramos tecnología, hicimos algunos prototipos y estuvimos practicando un poco hasta que se nos cruzó en el camino el tema de usar parte del desarrollo que habíamos hecho del prototipo en este camino de geo-posicionamiento y manejo de la logística, en algún momento hicimos como tirar para todos lados para ver si eso sería negocio o no, tuvimos una entrevista con una de las empresas que siempre nos interesó que fue xxx en su momento, teníamos un equipo, muy poco sistema y todo eso, y queríamos ver si lo que nosotros pensábamos que podíamos prestar como servicio era... el concepto era bueno. Los chicos fuimos, a la entrevista fuimos dos nada más, fue Javier y Fabio a la entrevista, yo los acompañé, éramos muchos para estar con tanto gerente ahí en el medio. Se presentó y tuvimos buen feedback, eso nos dio yo creo un empujón a decir bueno, vamos por lo que queremos y es esto. No teníamos plata, complicada la situación, producto con

tecnología casi todo exportado, la gente ésta nos presentó a nuestro primer cliente, hoy por hoy lo llamamos nuestro primer cliente que fue realmente quién nos hizo que sigamos adelante con esto, le hicimos una demostración, le pusimos un equipo y después de varias semanas de esperar que nos llamen y que se yo, y terminamos instalando una serie de equipos en esa empresa, creciendo, creciendo, creciendo, teniendo que importar, comprar, fabricar, osea aun así como dijo él generalmente todo de palabra entre nosotros, que es lo que hacemos, no éramos una firma digamos. El tener un cliente, ver necesidad y empezar a masticar cuál era la problemática de la logística, nos hizo asentar la empresa, volverla sociedad anónima, empezar un proyecto de empresa en serio con todo lo que nos llevó facturación, nombre, marca, en general digamos. Y en general creciendo a pasos muy básicos acá en la Argentina por plata principalmente y la situación de la Argentina. Entonces hace mucho que siempre subimos y bajamos en decir si seguimos con el negocio, no seguimos con el negocio, seguimos... antes de venimos a trabajar todavía acá ya teníamos unos chicos que trabajaban para nosotros porque la parte operativa demanda bastante tiempo pero no estábamos convencidos de que si era o no negocio esto. Muchas charlas de directores de viernes a la noche, sábado en la casa de alguien, y entonces así siempre estábamos que era o no era negocio, veíamos los números, hacíamos flujo de fondos, miramos, cerramos y nos convencía o no nos convencía y la única conclusión que teníamos es que era un negocio de gran volumen, de poco margen, teníamos experiencia, teníamos know how, teníamos algunos clientes y teníamos algunos nichos en el mercado que no lo cubrían las otras empresas que estaban dedicadas a la seguridad y nosotros más a la logística. Y bueno yo creo que fue una apuesta y le dimos para adelante, muy a pedal por el hecho de que no estábamos 100% trabajando en la empresa digamos. El 90% del desarrollo que hicimos para prestar el servicio lo hicimos part time, después de que terminábamos en nuestros trabajos digamos. Fue bastante, unos años bastante pesados de trabajo en general en todos aspectos, en lo comercial, en esto, y siempre detectábamos que no teníamos fortaleza en la parte comercial asique fue donde primero buscamos que uno de nosotros tome cartas en el asunto y dada la situación y nuestro mercado, y todo eso, la decisión no hace mucho fue tratar de expandirnos afuera. Buscar socio estratégico, pensar por ahí en ir nosotros solos, siempre la limitación es cash, plata en el medio. La realidad es que creo que tenemos buen horizonte, que no lo tenemos concretado ahora pero buen horizonte a nivel mercado digamos con toda la problemática que vamos viendo con cada región, de idioma, la gente, las leyes, la parte administrativa, contable, es todo un dolor de cabeza digamos. Yo principalmente por ejemplo en esa parte contable, siempre trabajé también en Argentina, Brasil, Chile con las otras sucursales de las otras empresas y si, es un lío cada una como sociedad anónima muy independiente, muy particular, con políticas globales pero la región es la región. Se entiende y generalmente recursos, acá es lo que no tenemos y se nos hace bastante complicado el ir al ritmo que nos gustaría digamos. Yo hace pocos meses que estoy trabajando con los chicos, estoy desde julio, en la parte de desarrollo yo soy responsable con Juan, él vive en Jesús María y somos un poco noctámbulos asique trabajábamos mucho por Skype de noche, tarde- noche cuando yo salía, llevamos muchos años en ese estilo de vida, de trabajar varias horas los fines de semana cuando él tiene disponibilidad entonces nos da más flexibilidad que los chicos que tienen que estar en el horario comercial digamos. Por ahí yo vengo de corrido, no coincidimos mucho en los horarios con los

demás pero porque estamos haciendo otra cosa nada más, no estamos en contacto firme con el cliente, estamos haciendo la parte del costado de todo esto. Pero sí con él, Juan lo contratamos con Javier ya hace más de siete años, fue nuestro segundo empleado porque contratamos a alguien para, en ese momento estábamos armando nosotros los equipos, fabricándolos digamos y contratamos a una persona para que haga la parte de manufactura de eso, del equipo que habíamos diseñado nosotros y después toda la parte esta de soporte de servicio a nivel software lo armamos con Juan. Generalmente estoy yo como arquitecto en la solución pero Juan es el que mete mano realmente a la construcción, yo diseño y veo cómo tiene que ser y Juan construye. Él estaba terminando los estudios, había abandonado un poco los estudios, una parte, asique lo motivamos a que termine la facultad, termine su tesis, haga su tesis de grado y empujarlo a... a mí me gusta un nivel muy alto de trabajo, me gusta allá arriba, osea no me gusta lo... siempre llevé tesis de grado de la facultad, pasantías y todas esas clases, y para mí no existe otra clase que el diez sino es perder el tiempo, en lo profesional, es lo único que te queda después para currículum, digamos cuando estás en la facultad y salís a buscar trabajo, tiene que ser un buen trabajo profesional y hacerlo bien digamos. Y a él le llevé la tesis también con sus compañeros de la facultad y llevé varias tesis de varios chicos. Soy bastante exigente, me gusta hacer coaching pero me gusta un nivel alto, y Juan realmente le pegamos porque es realmente... asimila muy rápido y le gusta lo que hace, tiene la camiseta puesta él. Te digo, y nos aguanta, yo no soporto por ejemplo que en la organización hayan cuatro jefes, que los procesos sean así todos... siempre trabajé muy transversal en la organización en las grandes corporaciones pero viste que está el organigrama, son muy plano pero yo trabajé muy transversal a varias áreas del proyecto y no me gusta eso, que haya mucho solapamiento de decisiones arriba de la misma persona. Y nosotros somos de ese estilo, estamos todos juntos, muy chico, realmente se solapan a veces las decisiones con los recursos digamos. Mirá yo creo que el coaching que hicimos con Juan fue... hay cosas que son importantes y que las manejamos con cierto proceso de desarrollo, tranqui, con objetivos, metas, y hay cosas que entran por la ventana y el negocio para una pyme es muy crítico el tiempo entonces si entran por la ventana, las clasificamos rápido y las tenemos que resolver. Hay cosas que nosotros clasificamos como decir hay que tirar todo y seguir con esto, aunque te duela, te maquine la cabeza, esté yo, no esté yo, esté Fabio, esté Javier, osea no estamos ninguno y tenés que tomar la decisión de tirar todo y seguir por acá, eso lo tiene asumido digamos, es parte de darle el rol y la responsabilidad a su puesto. Y en general nosotros llevamos ese ritmo, si hay que agarrar algo y meterle palo y a la bolsa, el tiempo de vida de la pyme no es mucho para hacerse el caro, corporativo, de mucho proceso para tomar decisiones. Tiene que ser muy expeditivo, generalmente todo lo resuelvo acá en esta mesa o en la de la Shell, si realmente no hay mucho tiempo para... y también respetamos mucho, bueno eso es parte del respeto que tenemos entre los socios, cada uno tiene su área de incumbencia sabemos que vas a tratar de hacer lo mejor digamos para resolverla y es al vicio que estemos los tres metidos, los cuatro metidos en todo. Osea, hay veces que si nos pedimos ayuda porque hace falta dar la mano o decidir digamos como dueño de la empresa pero en general como te digo, la parte tecnológica es mi problema, lo que pasa o deja de pasar allí tengo que tratar de resolverlo yo; la problemática que ven ellos con los clientes y las necesidades me las vuelcan y yo tengo que tratar de resolverlas y, las necesidades de los recursos o cosas



que se necesitan para los desarrollos se lo volcamos a administración, finanzas, y si hay, hay, y si no, no hay, es muy cortito y no estamos buscando...

Estamos muy cerca del cliente porque tenemos, en este caso con el perfil de Fabio, comercial y técnico, es fácil detectar digamos necesidades técnicas mientras estás vendiendo, entonces casi que no necesito ir a ver al cliente para saber la necesidad. Eso sería con la nueva funcionalidad o los nuevos alcances del servicio, Fabio casi que es responsable de traer semi masticado lo que el cliente quiere, lo discutimos, lo vemos, tiene mucho de factibilidad porque por ahí lo que uno quiere y lo que se puede, viste hay un escalón ahí. Y después con la parte operativa, el día a día, Raúl, Javier, Fabio también que están muy en contacto con el cliente sería todo lo que sería mantenimiento y soporte y backfixing del sistema y de la problemática que tienen. No me anda, no me funciona o a mí me hace esto y yo quiero esto, de ahí se van separando digamos los proyectos, nosotros tenemos muy prolijito lo que se llaman realices, lo que serían los puntos de corte en los que hacemos una salida nueva del sistema y ahí es como una bolsita, ahí vas metiendo lo que se quiere, las funcionalidades, las priorizamos, las estimamos y las asignamos cuando las hacemos, las negociamos por ahí con Fabio que es el que maneja un poco más las prioridades y se da un corte digamos, y dejamos un pequeño gap en el medio para las cosas que entran por la ventana. Pero más o menos eso, generalmente ese tipo de salidas serían semanales y ahora estamos tratando de llevarla a la semana porque está en dos semanas, y los desarrollos si son grandes por ahí son más de dos semanas, se parten en pequeños pedacitos para que entren en dos semanas, osea que cada semana ellos tienen que tener feedback de lo que se hizo para que lo puedan comunicar o como te digo, hay cosas que entran por la ventana y son necesarias ahora, se las hace, se las corrige, se las modifica y salen ya, y se comunican ya, no se espera el lapso de dos semanas. Tiene sus pro y sus contras, por ahí es más despelotado y no ayuda mucho al orden al ser así la salida del producto, pero también como te dije, vamos en una pyme contra reloj, hay veces que para ganar el contrato y para esto, te están pidiendo el huevo y la gallina. Te contrato si está esto y si no está no te contrato, entonces yo digo te contratan para hacer, siempre está el tema de no hacerlo muy custom, para un cliente, yo, mi visión es hacerlo más generalista que sirva para todos, se aproveche todo. Porque qué pasa, nuestro servicio no es para una empresa, es para todas, todo entra por la misma forma, todos ven los mismos viewer, osea todos todos todos tienen el mismo acceso en general, salvo algunos módulos, algunas cosas que son muy particulares para diferentes niveles pero eso hace que no pueda hacer algo para aquél y no para este, entonces tengo que forjarlo a... por ahí si es una necesidad nueva del cliente tengo que ver que se proyecte para los otros clientes, y muchos clientes reciben funcionalidades porque otro la pide. Y hay veces que ni detectamos que la querían, ni ellos sabían que la necesitaban y otros sí, y se la estamos dando a todos. Eso tiene digamos, yo creo que, yo lo veo como fortaleza a veces el que nosotros marcamos que estamos bastante más pegados al cliente que otras empresas, le damos el sí a todo, bueno, lo vemos, lo vamos a palpar, lo vamos a vivir, y eso hace que le da... esa flexibilidad que hace que nos comparen con otras empresas.

Con xxx la experiencia, por ejemplo ahora le tocamos la puerta, estaban con una necesidad, se la acomodamos para que cumpla con sus necesidades y solos nos vinieron a tocar la puerta de

Brasil, ellos digamos, porque las necesidades que cubrimos acá son las que ellos necesitan que cubramos allá. Entonces, el feedback para mí es bueno, no es que estamos yendo en contra la corriente, osea siempre busco ese tipo de feedback porque no me gusta trabajar al vicio ni que desperdiciemos... como te digo somos dos recursos, tenemos que remar a veces en bajada, en subida, y entonces no podemos desperdiciar una hora en hacer algo que no se va a usar. Ya hemos cometido algunos errores en el camino y eso es crítico digamos.

Tenemos buen feedback, ahí nomás, rápidamente, por ahí también tenemos alguna problemática que el feedback lo hacemos y el feedback es interno digamos hasta que no lo sacamos afuera y por ahí con el feedback de afuera... no es lo mismo que yo haga algo, vaya, se lo ponga al cliente, esté con el cliente y él me dé el feedback. Nosotros casi que por ahí el feedback es más cortito, lo damos internamente y el cliente lo recibe, y hace un saltito más porque le da feedback a los chicos y los chicos me dan feedback a mí. Por ahí es más fácil tener roce con el cliente directamente pero bueno, no tenemos tantos recursos para estar pegados al cliente asique eso por ahí es un pro y un contra. Es bueno porque nos llega el requerimiento cocido, y malo porque no vemos el feedback directo del cliente y por ahí no es lo mismo la visión comercial-técnica que por ahí la visión propia del cliente, pero es más rápido.

La decisión de Chile fue, como te dije, la Argentina es muy complicada, sabemos que caemos y tocamos fondo periódicamente entonces decidimos que un porcentaje, hablábamos de varios números 30, 40, lo que sea en por ciento de nuestra facturación debería ser en el exterior, cualquier exterior que no sea Argentina. Se planificó ir a Chile, hacer una vueltita por allá a ver el mercado, la apreciación fue buena, fue Fabio y Javier y fue buena; y sin mucha reunión, como te puedo decir, si, no, bueno, decidimos que era el mejor camino y creo que fue una buena decisión conseguir a alguien con los skills adecuados que pueda ser bastante autónomo en parte remota, porque se nos complica mucho movernos y principalmente siempre buscamos que las personas que asociamos siempre tengan, digamos, algunos principios que nosotros valoramos mucho... no joder a la gente, muy profesionales, y todo eso, y el hecho de que sea conocido, amigo y hayamos trabajado con ella, en alguna parte las recomendaciones nos son muy útiles y nos da buenos resultados. Nos quemamos por ahí alguna mano con algún recurso pero creo que venimos bien y lo consideramos positivo. Además en el caso de Chile, era muy importante para, sabemos que es lo que nos pasa a nosotros, si es algo tuyo le pones las pilas, la onda, las ganas y lo hacés llevar para adelante, entonces no había forma que no sea un socio además de trabajar con nosotros porque sino no sirve, empleado remoto, bien pago, lo que sea hay que controlarlo, entramos en la misma de siempre, no tiene sentido. Entonces yo creo que la decisión de Chile fue más que nada porque se daba, digamos el mercado era positivo, teníamos una persona que podía ser bastante buena en el mercado, había un posible cliente, osea ya está clin caja. Es por lo mismo que no habíamos decidido ir a Brasil, no teníamos nadie, era costoso, es muy grande, entonces era algo que lo habíamos tachado. No habíamos pensado ir a Bolivia, no habíamos pensado ir a Ecuador, por eso teníamos este otro socio que ya estaba en Bolivia, en Estados Unidos, en Ecuador, Colombia, que por ahí en el contexto no compartimos el hecho de compartir nuestro negocio con este segundo socio. Por lo menos a mí no me gusta la idea del partner, menos un partner grande que tiene muchos años de bicho en un mercado, comercial,

que se yo, y nosotros que somos un poco más respetuosos de los principios, de los chicos, de lo familiar y creo que nuestros escrúpulos son ahí con respecto a los que puede tener una empresa un poco más comercial, meta palo y a la bolsa que busca hacer plata. Entonces los mismos proyectos que llevamos a la mesa con ellos, hay mucha discusión en el medio de si es negocio o no es negocio, lo que sí nos hizo seguir adelante que no teníamos muchas otras posibilidades iniciales. Pero la realidad, el modelo que me gusta a mi es que sea un socio de la empresa y que sea parte de la empresa, por el control principalmente. La toma de decisión nos favorece mucho a nosotros en decir no queremos esto, si queremos esto y ya está, no hay que negociar tanto, es política y chau, entonces es mucho más fácil. Pero bueno, la situación con estos otros países nos llevó a esa línea de trabajo. El tiempo dirá si fue beneficioso o no, por ahora estamos siempre empezando, está en pañales totales se podría decir. Por ahora el hecho de tener presencia en Latinoamérica con algo es mejor que nada, te digo, cuando empezamos con esto, estar acá en Córdoba y decíamos de ir a instalar algo a Jujuy, yo soy de Jujuy, soy del norte, Fabio es de Misiones, ir a instalar algo en Misiones, instalar algo en Jujuy nos daba un terror terrible el técnico, una cosa así y hoy no, hoy yo creo que ya o nos da miedo nada. Creo que eso fue bueno, esa experiencia fue buena, estamos instalando en lugares que... es muy gracioso porque hay personas que son de confianza nuestra o que están relacionadas a nuestra familia, algo, que están prestando servicios en estos lugares: Jujuy, Mendoza, a Tucumán, en el sur, en el norte, en Corrientes encontramos a alguien que no conocemos, que se yo, y no nos movimos de la silla digamos, eso ya nos dio...te digo, hace cuatro años hablábamos de hacer un producto nacional y estábamos todos a las contras. Era bastante complejo tomar una decisión entre nosotros, principalmente plata y no tener un cliente que esté así en todas las regiones, osea ir a vender al chiquitaje a Jujuy, aquí y allá, yo por ejemplo iba a Jujuy y hablaba con que tenían y tenían todas necesidades, estaban re locos, querían, sí les gustaba el sistema y no tenían nada. Y en provincias como yo vivo al norte, no va la gente de Buenos Aires a quererles vender, osea vos tenés que ir a tocar la puerta a Buenos Aires para comprar. Entonces lo veía como mercado potencial, pero a la hora de los bifos había que ir a poner una oficina allá, viajar todas las semanas... era complejo, la realidad es que lo que tenemos regional es con un solo cliente que nos abrió las puertas a que tengamos esta distribución geográfica pero no es porque nosotros estemos comercializando en esos puntos. Lo que tenemos comercializado en algunos puntos es porque fuimos a tocar las puertas nosotros a esos lugares, es diferente, lo que nosotros conseguimos en alguna región en Buenos Aires principalmente, en Buenos Aires- Santa Fe. Pero en general vender en Mendoza, vender en Jujuy o en Misiones, negociamos, mandamos, probamos pero no comercializamos directamente. Esto que vino xxx es un poco diferente, está en esas regiones donde tenemos que tener presencia, servicio técnico, operación pero no nos costó ir a hacer el desgaste comercial para penetrar en el mercado con el producto, una diferencia grande.

Y bueno de ahí en ese salto, ya le perdimos... digamos por qué digo que le perdimos el miedo, porque la parte más dura que veíamos nosotros es la operativa, instalar equipos, el manejar el sistema imagínate que... el hacerlo, manejarlo y controlarlo es de acá o de mi casa, yo necesito un par de monitores grandes, una laptop, internet y me da lo mismo estar en cualquier lado.



Siempre laburé para las otras corporaciones igual, trabajé haciendo cosas en Japón, en Estados Unidos, en Brasil, acá y estaba en mi casa acá. Nuestro servicio, el core del servicio no tiene problema de región digamos; sí la parte financiera, la parte administrativa, la parte operativa si tiene problema la región que es onside. En lo que es el sistema en sí, no, para que te des una idea acá del sistema no hay nada, está todo en data center, telecom es donde hacemos housing. Osea que no tenemos... nosotros es oficina nomás. No hay nada, si vas a ver que hay un montón de cables, equipitos por todos lados y todo eso, porque eso es de la parte operativa digamos.

Y eso sí, nos va a ayudar a que tengamos que crecer en Chile al corto plazo, a alguien que los aplique allá, los equipos por ahí no andan, hay que poner la SIM, hay que probarla, tenemos problemas con las telco, por ahí el móvil transmite, la señal no es buena, este equipo anda y este no, osea está esa parte digamos detrás del shooting del hardware que trae problemas y el cliente está allá y te va a llamar...che necesito algo, qué pasa con el equipo? Cuándo me lo vienen a reparar? Me lo instalan? Me lo cambian? Ese movimiento si es muy localizado. Pero como te digo, le perdimos el miedo porque tenemos ese tipo de personas distribuidas en la Argentina ahora y no estamos teniendo grandes problemas, son personas de confianza, nos costó encontrarlas, lo que sea, pero realmente llevamos a cabo el negocio con esa parte, mandamos una encomiendita con equipo, los tipos lo instalan, nos dan feedback, ellos lo reparan, ellos a veces coordinan parte de la operativa. Ese seguimiento lo hace operaciones, no comercial, por ahí un poco comercial, por ahí hay un área digamos donde está Raúl, Javier, que son post venta sería y es operación. Nosotros seríamos, como te digo, si ellos no pueden dar soporte del equipo, nosotros damos soporte del sistema, lo que haríamos nosotros sería funcionalidad nueva del sistema o arreglar funcionalidad que no ande digamos o incorporar nuevas tecnologías por ejemplo hacé de cuenta que conseguimos un hardware diferente, nuevo, que hay que incorporar a la plataforma y bueno mi responsabilidad es poner un equipo... justo ahora estoy trabajando con un equipo nuevo que no tenemos, que lo queremos poner como parte en un paquete mejorado para algún tipo de servicio y hay que incorporar el hardware, hacer los desarrollos y todo eso para soportarlo. Los chicos, Javi, Fabio, van a hacer los responsables de comprarlo, negociar el precio, donde lo ponen, si lo venden, el plan de stock... y para mi es que cuando ellos tengan stock, lo puedan instalar digamos, la parte operativa como cualquier otro equipo pero generalmente lo manejan con Raúl la parte operativa, es como el segundo escalón de nosotros. No estamos tan de cara al cliente.

Con respecto a los socios en sí digamos, creo que seamos cuatro personas dueños de la empresa es complicado digamos, vengo de experiencias laborales donde habían tres o cuatro socios mayoritarios de la empresa y eso es complicado, como te digo, son todos dueños por ende todos tienen porcentaje de dirección. Tiene que ver mucho con la...la magia que funcione es nuestras personalidades, nuestra forma de tratarnos, en criollo a calzón quitado no nos privamos en decirnos las cosas, nos entendemos cuando tres van para allá y uno va para el otro lado y la realidad es que el objetivo común es tener un emprendimiento y dejar de trabajar para las corporaciones, siempre estamos pensando en el negocio, por ahí los medios, las formas siempre tiene discusión, coincidimos, no coincidimos, pero a nivel personal considero que sean excelentes personas, que los principios morales y sociales en los cuales coincidimos, y

familiares, nos ayuda mucho en la armonía en la que trabajamos. No se nos cruza a la cabeza engañar, meter un... o hacer algo para que no sea... siempre fuimos muy transparentes en que preferimos ser perfil bajo, no llenarnos de guita pero dormir tranquilos. Para mi ese principio lo llevo en mi vida y que lo pueda llevar en mi trabajo me hace sentir cómodo y tranquilo, qué es la incomodidad? Los recursos, lo de siempre, nos hacía calor hasta hace un par de días, no nos alcanza esto, pero como decir es la problemática no de la empresa, ni del grupo sino de la Argentina, entonces no es tan igual que lo otro. El estar cómodo para mi es eso, sabeos que tenemos hijos, compartimos algunas cosas, nos respetamos los tiempos, el ambiente familiar, el respeto entre nosotros, todo eso no es que lo forzamos para poder mantener el negocio. Somos así, no nos gusta... yo creo que hemos tenido algunas oportunidades de negocio, las cuales nos da miedo porque no nos gusta eso como decir entrar para una licitación del estado, entrar con ya así (se tapa un ojo con la mano), cruzando las piernas, cosas raras, digamos no está en nuestro trejo de gustarse, eso creo que lo compartimos. Si sabemos que el negocio es chiquito, buscamos la vuelta de que esto nos dé de comer, trabajamos en la corporación donde estábamos tranquilos, que es tranquilos, no ganábamos mal, ganábamos bien, teníamos un buen puesto, un buen título, no te preocupabas por la obra social de tu familia, no te preocupas porque todos los meses cobrás, te manejas bien, después de muchos años en la corporación te manejás bien, te respetan, tranquilo digamos, era un ambiente así como decir sin eso que vos buscas, sino en lo profesional por ahí haces algo que te da asco, osea por qué? Porque seguís laburando ahí, saltar de una a la otra siempre es doloroso entonces por comodidad, por tranquilidad, por no entrar en la entropía seguís ese ritmo que te plantea la corporación. Acá no tenemos que hacer eso, entonces es diferente. No nos gusta lo planteamos, si nos gusta también lo planteamos, tenemos objetivos cortitos y claros, siempre no morir, no morir en el camino. En eso me siento cómodo aunque por ahí es, si lo ves para el otro ambiente es más riesgoso, pero bueno es la parte privada digamos, es lo que decidimos, tiene mucho de esta sal- pimienta de que nos podríamos estampar mañana mismo. Qué se yo, todos nuestros clientes dicen que no nos quieren más y ya está, se acabó, a mandar currículums de nuevo. Se acabó la fiesta. Pero en sí, la mezcla a mí me da comodidad y seguridad, cosa que no se me ocurre desconfiar de algo que esté haciendo Fabio, que esté haciendo yo, porque aquel, porque no tengo tiempo de estar... no no, porque no nos estamos controlando digamos. Cosa que comparado con la corporación es puro control, llevo treinta personas a cargo y les hago evaluación de desempeño tres veces al año, los objetivos son claros, llevamos métricas de hasta cuantas veces respiran por minuto o algo así, por las dudas digamos, y eso me lo reportan a mí, yo se lo reporto al de arriba, el de arriba al de arriba y cualquier métrica se va, hace un outlayer, salta a la vista, hay que corregir, hay que hacer un plan de acción y todo eso. Hoy como te digo, mucho plan con poca metodología, nos sentimos más cómodos y tranquilos, para mi es bueno digamos. Soy de la idea a que lleguemos a más plan, más metodología hice muchos años de proceso, de calidad, mejora continua, no me gusta hacer dos veces las cosas mal pero bueno eso todavía es todo soportable por el hecho de que te da otros beneficios, esperemos que los beneficios al mediano plazo sean económicos, es lo único que esperamos. Yo creo que siempre pensamos en eso, incorporar tecnología, cambios, la dinámica que le dimos al producto- servicio es esa, no nos quedamos con algo que inventamos hace mucho tiempo atrás, le pegamos con algunas cositas pero porque estamos muy de cara al

cliente o como te digo la personalidad del comercial de estar muy escuchando, escuchando, nos hace que nos sirva digamos. Creo que por ahí eso se prende cuando ya sos muy grande, seguro que se va a perder un poco pero creo que es lo que debemos cultivar, que es lo que hoy nos da ese beneficio. Qué se yo, si nos habla nuestro primer cliente, o nos habla uno del montón que tiene muchos móviles, nos habla uno que tiene dos o tres móviles y paga siempre entonces también lo escuchamos, no hacemos mucha diferencia de peso en la clientela, los tomamos a todos por igual porque lo que hacemos generalmente sirve para todos. Y aprendemos igual, soy ingeniero electrónico, ingeniero en software, trabajé mucho en calidad de proceso, proceso, cero logística. Todo lo que es logística o lo que hacen nuestros clientes transportistas y la problemática que tienen, no era... no tengo ni familiares camioneros, ni se Me había ocurrido estar arriba de una camión, cosas así. Y hoy sabemos mucho del mercado por estar en contacto con ellos.

### *Entrevistado 3*

*(Intro sobre la entrevista)*

Yo fui el primero de los socios que di el paso, bueno un poco no sé si ellos ya te contaron cual es el foco de la empresa, nosotros iniciamos en un proceso, con una necesidad puntual de un cliente, nosotros teníamos muy claro que queríamos hacer, el grupo de personas que queríamos juntarnos para hacer la empresa, esa fue la principal motivación y a partir de ahí tuvimos una etapa exploratoria de a qué negocio nos íbamos a dedicar. No vino el negocio y después salimos a buscar la oportunidad de salir a formar el grupo, ya que formamos el grupo y después empezamos a buscar. En esta primera etapa exploratoria tuvimos varios intentos de negocio con varias alternativas relacionada a la parte de consultoría, relacionada a la parte de recursos humanos, de consultoría, y después por pedido de un cliente nos pidió desarrollar una solución de seguimiento satelital. Entonces ahí o que hicimos, nuestra decisión inicial fue desarrollar tanto el producto como la plataforma y el servicio para este primer cliente, entonces encaramos la parte de desarrollo de hardware y la parte de desarrollo de software. Así estuvimos alrededor de un año, dos años, con evoluciones pero lentas hasta que por el volumen que empezamos a tener, empezamos a tener problemas de como importar, en principio era un poco comprar con UPS porque era poco el volumen, poca la necesidad y también creo yo que el mercado mismo de provisión de hardware en la Argentina se fue cerrando, así como nosotros a los mismos proveedores de estos productos también. Entonces eso hizo que empezemos a mirar la parte de desarrollo de hardware, más bien adquirir hardware y enfocarnos en la parte de desarrollo de software y plataforma y servicio. Entonces empezamos a comprar equipamientos, en principio a proveedores locales y después a proveedores internacionales pero que vendían localmente en Argentina a través de una red de distribución y de comercio exterior. Las compras siempre en Argentina, hasta ahora, hasta el día de hoy las compras son 100% en la Argentina. Esto, el problema de comex, se fue profundizando en los últimos años y ya empezó a impactar también en los proveedores, en los distribuidores digamos. Hoy por hoy ya tenemos problemas muchas

veces en la dicotomía de qué hago? Aprovecho a hacer una compra grande porque ahora puedo? Y no siempre es bueno por el costo de inventario, osea lo que querríamos nosotros como empresa es decir... hoy necesito diez equipos, voy, los compro y los implemento para reducir el costo de inventarios y el impacto que eso tiene. Pero bueno, hoy por hoy todavía no hemos conseguido eso y lo otro es que toda esta problemática también hace de que no hayan muchos players, distribuidores, y eso hace también que la competitividad no sea la ideal.

Nuestro foco en los últimos años fue seguir en la evolución tecnológica, estando muy atento en los distribuidores y en lo que hay en el mercado para adaptarlo a nuestros servicios, y cada vez más intentar de, a través de este dispositivo o cualquier otro dispositivo ver qué servicios puedo ofrecer. Quizás por ahí otro camino sería idear un servicio y desarrollar el hardware para el servicio que yo estoy buscando, como no estamos en un país industrializado para poder hacerlo estamos todo el tiempo buscando la mejor alternativa de hardware para sacarle el mayor provecho y así ir ampliando el porfolio de nuestro servicios, eso fue lo que fuimos haciendo en los últimos años y es así como nuestro porfolio tanto de servicios como de funcionalidades fue creciendo. Hoy por hoy nuestro servicio es 100% servicios, no vendemos desarrollo de software, sino que vendemos... osea todo va tendiendo a que yo le cobre un servicio adicional al cliente, como un fee adicional cada vez que yo voy desarrollando nuevas funcionalidades pero siempre el esquema es el mismo, y en que consta el servicio? en ponerle información al cliente en un sitio web y que el cliente pueda acceder a través de internet a esa información, esa información está consolidada, reporte, Business Intellingence, todo lo que se pueda digamos. No requiere instalación porque no requiere software, es 100% vía internet, todo el desarrollo vos... El aparatito si se requiere instalar, qué requiere el aparatito? comprarlo, configurarlo, que lleva un gran trabajo de configuración, que es lo que hacen los chicos y luego instalarlo, una vez instalado el equipito va a capturar información y va a ser una lógica según la configuración que uno tiene y lo transmite a nuestro servidor. Nosotros nuestro servidor, ahí está el gran desafío en hacer que eso sea cada vez más atrayente y tener más funcionalidades, con la complicación de que es un mercado completamente comoditizado. Osea, el servicio de seguimiento tradicional satelital, es un servicio que ya tiene bastante tiempo, y hace que todos vayamos evolucionando más o menos iguales. El gran desafío que tenemos nosotros es en las pequeñas cosas y en el servicio ir buscando la forma de hacerse un poquito diferentes. Encontrar por ahí nichos específicos que no están ocupados, siempre con el transporte, ahora hemos incursionado un poco más en el área de máquinas y telemetría y ese tipo de cosas, no necesariamente movilidad, sobre equipos que no necesariamente estén moviéndose. Pero bueno, esa es la idea nuestra y lo que te decía, desde el punto de vista de precios, hay una gran... al ser un commodity los precios ya están más o menos establecidos, es muy difícil separarse de ese commodity desde el punto de vista comercial, tanto en el esquema comercial como en el precio. Pero bueno es un desafío que también día a día tratamos de ver la forma de encontrar un esquema comercial diferente, encontrar la forma de subir los precios a través de funcionalidades, no caer en la comparación digamos. Ese es el gran desafío que tenemos, y lo otro es encontrar nichos que todavía no están ocupados.

Respecto a la internacionalización yo creo que fue un objetivo concreto que tuvimos ya hace un par de años a pesar de que, no sé lo que te habrán dicho ellos, yo tenía en mi cabeza la internacionalización por un tema de riesgo país. Hoy por hoy tener todo tu foco puesto y todo el riesgo que significa solamente en Argentina, hace que, yo no creo que haya sido casualidad que nos hayan dado los contratos en el exterior. Yo creo que nosotros trabajamos para que eso suceda, creo que no sucedió por casualidad digamos. Creo que, ya en el primer momento que fuimos con esta empresa que es regional, por lo menos, yo estoy en la parte comercial, por lo menos en mi cabeza estaba esa expansión regional desde el día cero. Por suerte se dio y creo que es, desde mi punto de vista creo que es una forma de bajar un poco el riesgo país. Así que bueno, eso desde mi óptica, la razón por la cual terminamos regionalizando la empresa.

La realidad es que por las características del servicio no necesitas tener una persona local, una vez que la instalación es realizada, ya el servicio es 100% remoto, entonces requiere que la plataforma sea muy sólida. Si no tenés una plataforma sólida, seguramente vas a tener problema con los clientes que te van a decir... esto no anda, y van a requerir tu presencia digamos. Yo creo que mientras todo funcione bien como creo que hemos logrado en los últimos años, que la plataforma sea estable, creo que eso minimiza el impacto de tener una persona local. Igualmente yo soy la persona responsable de por ahí, viajar digamos, aprovechando campañas comerciales con visita de clientes críticos. El soporte técnico lo hacemos nosotros, es un trabajo que requiere mucho tiempo, mucho foco porque creo que todo lo que hemos crecido en amplitud del servicio surgió del trabajo soporte, osea escuchando a los clientes, que te pide, que no, que necesitan y sí requiere trabajo de soporte, las cosas están sujetas a fallas, siempre, tanto desde el punto de vista físico y como desde el punto de vista de software están sujetas a fallas y problemas pero creo que hoy lo hemos sorteado bastante bien, que lo que hace es lo que te digo, por ahí el cliente no nos necesite al lado porque no tiene grandes problemas, o los problemas los podemos solucionar en forma remota.

Acá hay un gran tema que es el tema de qué tan cerca uno puede estar para auxiliar tu operación, Chile no es más que un viaje en avión, casi como viajar a Buenos Aires entonces creo que es un satélite bastante controlable en ese sentido. Cualquier cosa que pasa estás a horas de estar ahí para solucionar cualquier problema. Las condiciones de país también creo que son un tema importante a la hora de poner foco, claramente pusimos foco en Brasil por un tema de volumen, la economía de mercado que tiene y Chile creo que tiene las condiciones de país de estabilidad necesaria como para poder encarar el negocio más tranquilo. Pero yo creo que, seguido de esto, creo que Perú es otra de las economías importantes por el crecimiento que tuvieron, bueno Paraguay también, son economías emergentes que están creciendo mucho en los últimos años y yo creo que vamos a terminar intentando negocios como lo estamos haciendo ahora. Pero evidentemente como todo crecimiento uno va aprendiendo, entonces también hacer todo de una es un riesgo, creo que es un poco la historia de nuestra empresa, muchas veces tuvimos por ahí la oportunidad, no sé si fue un error o no, pero decir bueno apuesto, hoy hago un presupuesto para los próximos 20 años. Eso requiere de una cuota de riesgo porque estás poniendo todo el capital en algo que todavía tenés que aprender a desarrollar. En esto de la región también, yo podría decir salgo a buscar financiación, confío en mi producto, salgo, contrato gente y empiezo



a vender en 10 países de Latinoamérica. Ese sería un camino y el otro camino es intentar entender el mercado, tratar de entender las problemáticas del país, los temas impositivos y después sí, ir dando el siguiente paso. Son dos formas de encarar el negocio, nosotros vamos, y ya con la historia de nuestra empresa creo que siempre vamos por esa línea, de ir un paso al lado del otro y no asumiendo tanto riesgo. Por eso te digo, eso puede verse como una fortaleza, como una debilidad, según de donde se mire... quizás podríamos estar perdiendo oportunidades por no ser agresivos o quizás, capaz estaríamos fundidos si hubiéramos asumido el riesgo. Nunca se sabe, y eso es algo que todo el tiempo se va evaluando, en las reuniones que nosotros tenemos, las de directorio, vamos trazando una línea de inversión, una línea de decisiones más estratégicas digamos. Las reuniones son muy informales, la verdad que el grupo humano, todos, y en particular el de directores creo que es una de las cosas que más satisfacción me da a mí personalmente. Mantener cuatro personas tomando decisiones en una misma empresa es realmente complicado pero creo que hemos encontrado el equilibrio desde el punto de vista humano que hace que no tuvimos peleas, hace cinco o seis años que no tuvimos discusiones. Discusiones sí, obviamente, pero siempre fueron en el marco del entendimiento, siempre fueron cordiales, siempre fueron entendiendo al otro. En eso hemos aprendido mucho pese a que la teoría dice que no, muchas personas tomando decisiones no se llega a... no tenía experiencia en el mercado, todo más de telecomunicaciones, vengo con una carrera grande en empresas multinacionales de telecomunicaciones, al principio técnica y después si en la parte comercial dentro de la empresa, pero el producto es completamente distinto a esto. Pero bueno es cuestión de ir aprendiendo, a los dos Javieres los conozco desde la facultad, iniciamos juntos la carrera y a Juan nos lo presentó Javier cuando empezamos a armar el negocio. Como te decía, en la parte de directorio creo que estoy muy contento de eso, de haber conseguido un equilibrio en las decisiones, en el rumbo de la empresa es más creo que es bastante sano. Y lo bueno, creo que los perfiles se van repartiendo bien para el lado donde necesitamos.

Yo creo que fue un tema crítico la selección de esta persona en Chile, no es una persona con formación comercial, creo que fue una debilidad pero tiene una gran fortaleza que es una persona de nuestra confianza es una persona con mucha actitud y con ganas de crecer por el lado de lo comercial. Entonces eso hace que por ahí requiera mucho de nosotros, con nuestras limitaciones también pero con nuestro foco, pero nuestra expectativa es que de a poco vaya tomando decisiones locales, en cuanto no al rumbo quizás de la empresa pero si en la estrategia. Que él vaya definiendo la estrategia, conociendo al mercado, conociendo la gente y en el directorio él está como un gerente de ventas reportándose a mí directamente en lo que es comercial y bueno, tiene un doble rol administrativo y para ese caso está reportándolo a Javier, para toda la parte de constitución de la empresa y la administración. Él tiene todo nuestro soporte allá y tiene que ejecutar, creo que también por eso no hemos tenido la velocidad porque claramente está haciendo muchas cosas y eso hace que por ahí pueda perder un poco de foco en lo comercial, pero bueno es algo que lo debemos asumir.

Yo creo que de las debilidades, creo que somos cuatro personas que venimos de una experiencia técnica y de empresas de tecnología, creo que nos falta muchísimo aprendizaje en este negocio, también lo sabemos, lo asumimos. Hemos intentado hacer varios intentos de traer, de incorporar

una persona con una visión netamente comercial de años de experiencia en el área comercial pero no hemos tenido resultado. Entonces seguimos apostando todo en la visión general, comercial y mi visión. Yo cuento en el directorio cual es la idea, cual es... todos consensuamos, hoy por hoy creo que falta, falta eso, un poquito más de eso.

El mercado argentino es un mercado sumamente competitivo, hoy por hoy, es bastante complicado digamos, antes que yo entre a la empresa que teníamos vendedores externos, los vendedores salían a buscar, con el perfil que tenían les daba para salir a buscar empresas chicas de 10-15 vehículos, teníamos muchas limitaciones para llegar a empresas grandes con nivel de decisión importante y ese tipo de nicho. Entonces estábamos estancados digamos en un nicho de mercado, ya saltando y llegando a niveles después que cambiamos el foco comercial de la empresa, que hoy por hoy aspiramos a negociar con las más grandes con la complicación que los negocios más grandes seguro ya tienen sistema existente. Es muy difícil encontrar una empresa grande que no tenga, entonces ahí está el desafío que yo te decía de cómo hacer para venderle a una empresa que ya tiene, tienen que volver a invertir, volver... entonces el foco hoy de la empresa está en ir a buscar esas empresas grandes y tratar de mostrarnos con un portfolio amplio más allá del seguimiento tradicional, que cubra otros aspectos de la empresa, quizás entrar por algún otro lado y después intentar abarcar otros segmentos dentro de las mismas empresas. Y el mercado es grande, pero ya te digo, está cien por cien ocupado, hoy no existe el salir a buscar clientes que no tengan servicio, de hecho nosotros debemos tener un crecimiento de 10% que es por cliente que nosotros no salimos a buscar, por cliente que son chicos, no más de 10 móviles, que no tienen sistema todavía y que te llaman, y que te piden el sistema y vos le cotizas por referencia o lo que sea. Nosotros tenemos un crecimiento más o menos sostenido, en eso, prácticamente sin hacer un gran esfuerzo comercial pero el crecimiento en eso no alcanza. Entonces la cantidad de esfuerzo que vos necesitás, vos me decís me volumen de esas empresas de 10-15 móviles hay un montón que no tienen sistema todavía, pero el esfuerzo que necesitás para captar ese mercado es muy grande a nivel fuerza de ventas, a nivel comunicacional. Entonces nuestro foco es decir, o armamos una gran estructura de ventas para atacar a ese mercado o nos focalizamos en un mercado grande, corporativo, en donde confiamos en nuestro nivel de expertiz para llegar a un nivel de la empresa donde nos podemos empezar a promocionar y a empezar a conseguir eso. Ese es nuestro foco digamos, antes no lo hacíamos por lo que te decía, los vendedores... yo creo que era un poco de perfil y un poco de expertiz, el hecho por ahí de trabajar en empresas grandes te da la seguridad de manejarte comunicacionalmente a nivel de directorio, nivel gerencial, y una persona que no está acostumbrada a comunicar y a establecer vínculos en ese segmento de la empresa es muy difícil llegar, claramente las personas que estaban involucradas en el proceso de ventas, estaban más abajo en su expertiz digamos, entonces no llegaban, hablaban con gente de directorio pero como te decía, de empresas de 10- 15 móviles. Y ya te digo, hemos intentado sin éxito, de encontrar personas con alto skill comercial para incorporarla pero todavía no la encontramos, todavía siguen confiando en mi.

Hay otras estrategias, pero de nuevo, yo creo que también tenemos otra limitación que es la de recursos, yo en la cabeza tengo diez ideas distintas para hacer y diez campañas distintas para

hacer, lo que no tengo es el tiempo físico para poder hacerlas. Creo que estamos en un estadio en el cual en algún momento vamos a tener que replantear el tema de Recurso para pasar a siguiente escalón. Pero si, sin duda las campañas de ventas que hago son campañas muy localizadas, muy focalizadas, a través de medios tradicionales, no hacemos campaña de marketing, no hacemos campaña de publicidad, no promocionamos productos en eventos, no hacemos email marketing, ni vía pública digamos, claramente hay un camino por recorrer en ese sentido pero también es cierto que el tipo de segmento que llegamos que necesitamos no consume... consume pero no para su necesidad, todo el mundo consume vía pública digamos, todo el mundo consume espacio publicitario en televisión pero para comprar shampoo por ahí y no para comprar este tipo de productos. Pero si hay un espacio hay un espacio bien corporativo, todavía no hemos decidido porque no estamos convencidos en definitiva de que sea el camino. O que no sea el camino en este momento. Entonces, ideas hay muchas, participar de expo de logística, estuvimos a punto de participar de una expo en Chile que me parecía muy interesante también, creo que si me preguntas a mí y siempre se lo digo a Javier, me parece a mí que ese tipo de ámbito es el más cómodo y más específico y que tenga resultados que puedan ser, que es el tema de ventas. Porque es focalizar en un mismo espacio físico a muchas personas, que están en el rubro que te interesa y que si está bien enfocado el evento, van personas que son clave a la toma de decisiones. Entonces pudiendo participar de ese evento, yo creo que desde el punto de vista de contacto, lograríamos muchísimo. Pero ya te digo, no hemos decidido todavía porque como grupo de trabajo no estamos convencidos de que sea... pero sí creo que hay muchas acciones comerciales más allá de las que hacemos, hay una limitación de recursos, físicos y de recursos de inversión, para dar ese paso. Otra cosa, nosotros somos una empresa que jamás... en algún momento si tuvimos un subsidio de desarrollo, nos costó muchísimo trabajo obtenerlo, el seguimiento, hasta que lo cerramos. Terminó siendo positivo, desde mi óptica, quizá Javier que estuvo más metido en eso te diga que no, una pérdida de tiempo, para mí fue positivo pero requiere de mucho tiempo, hoy es... es burocrático en la Argentina acceder a estos planes de financiamiento y obviamente el financiamiento bancario es inaccesible, pagar un 30%, 40%, 50% de una tasa de interés me parece una locura. Siendo que también es una realidad y siempre llegamos a la misma conclusión... si tuviéramos el negocio, seguros de que tomando riesgos vamos a conseguir resultados, obviamente que sí estaríamos convencidos de ir y sacar un crédito. Si no lo hicimos hasta ahora es porque creo que nos sentimos más cómodos o en una zona de confort ir haciendo este camino por paso, pero no, nunca tuvimos financiamiento externo más que de un programa puntual de financiamiento del estado.

Bueno Brasil fue una necesidad un poco distinta a la de Chile, en Brasil la evaluación fue de que la figura administrativa en Brasil es bastante complicada, no es tan fácil tener una empresa propia, los requisitos son más complicados y más que nada el conocimiento que tenés que tener de leyes y demás son bastante complicadas según el asesoramiento que tuvimos. Y lograr eso requiere un capital muy grande, entonces decidimos sumar un partner comercial en el negocio el cual se encarga de absorber el tema administrativo y asumir el trabajo administrativo en ese país, es el encargado de la facturación, el encargado de algunas tareas comerciales, quisiéramos nosotros que fueran todas pero no lo conseguimos digamos, y de contratar los servicios básicos



que se necesitan en esos países y nosotros sumamos toda la parte de tecnología y toda la parte de soporte comercial. Entonces los clientes no van a ser clientes directos nuestros, sino que le va a facturar el partner pero bueno en la figura no se muestran, ellos no son distribuidor nuestro, o sea la estrategia comercial no es mostrar al partner en Brasil proveyendo servicios y nosotros estar atrás de ello sino que estamos a la par digamos, en la visibilidad hacia la empresa final estamos a la par, o sea se entiende de que el servicio lo proveemos. El cliente final le paga al partner y el partner nos pagaría a nosotros un licenciamiento de software, que bueno, ahí estamos viendo cual es el mejor mecanismo para exportar servicios y que se requiere. Tenemos un estudio de contadores que llevan toda la empresa y en eso está Javier que toma ese tipo de decisiones, cada uno está en su área y las decisiones las terminamos de definir entre todos pero él es el que trae las opciones, yo traigo las opciones de comercial y Juan trae las opciones técnicas y lo terminamos de decidir entre todos pero cada uno es responsable por traer todas las posibilidades. Y eso mismo, por eso te digo vamos a ver cómo nos va en Chile, como nos va en Brasil, cuales son los resultados, son dos figuras distintas comerciales, vamos a ver cómo nos va y sobre la marcha iremos viendo si hay que hacer ajustes. Si a lo mejor en un año nos conviene tener nuestra empresa en Brasil o si nos conviene terciarizar y tener un partner en Chile. Serían las dos opciones, pero bueno en ese camino estamos, recién hemos iniciado.

En cuanto al producto no hay que modificarlo mucho, idioma en el caso de Brasil, por ahí zona horaria. Con el idioma nos manejamos más o menos, portugués, creo que todos hemos viajado a Brasil por ahí por laburo no solo por placer, en el trabajo también hemos tenido colegas o sea que nos desempeñamos bastante bien y también con el inglés. En Brasil se habla mucho inglés, el nivel educativo, más en San Pablo es alto así que cualquier problema se sunchea el inglés allá sin problemas. Pero viste que entre Brasil y Argentina se buscan entenderse, ninguno se ofende. Los únicos que se ofenden cuando uno habla mal es en Estados Unidos, en el único país ero vos hablás con Asiáticos, ingleses o con europeos en inglés, como no es su lengua nativa como que siempre se busca equiparar, el único que tiene esa barrera digamos son los yankees. A mí ha pasado de estar hablando y el tipo te dice “mira, no te entiendo” pero no te entiende porque no te quiere entender, no pone predisposición para entenderte, prefiere colgarte, llamar a tu jefe y decirle poneme a alguien que sepa hablar. Eso no pasa en los otros países, los ingleses al ser lengua nativa uno pensaría que podrían ser más complicados.

Tenemos proyecciones, tenemos ciertas proyecciones que intentamos cumplir y objetivos digamos, todo el tiempo estamos intentando llegar a esos objetivos o acercarnos, no tenemos el perfil de empresa como para esperar un año para ver si nos equivocamos o no nos equivocamos sino que estamos evaluando todo el tiempo y tratando de hacer cambios todo el tiempo. Desde todos puntos de vista, técnico es lo que más se sufre, porque un rumbo comercial para mí es cambiar dos Excel y una presentación y cambio mi esquema comercial; en cambio el foco en el producto en definitiva lleva mucho desgaste y mucho esfuerzo el hecho de...buen vamos por este camino. Se desarrolla, se hace, y bueno si uno se equivoca el impacto es grande. Entonces intentamos no hacer eso pero yo creo que el hecho de ir cambiando de estrategia todo el tiempo hace que caigamos en ese problema. No quisiéramos hacer tantos cambios, ojalá pudiéramos vender un producto... pero desde ya te digo, hay dos formas de encarar el producto, decir este

es mi producto cerrado, salgo, lo vendo, prácticamente no hacemos más nada, lo tenemos a ellos por si algo falla y el mercado es mucho más difícil, tenés que hacer un negocio financiero no un negocio comercial porque tenés que ver la forma de financiar los equipos, osea si vos me decís tenés un millón de dólares , a lo mejor me hubiera decidido por eso, salgo a regalar, hago una campaña comercial donde regalo los equipos, me bajo lo mínimo posible con una plataforma acotada y estándar y salgo a vender. Se requiere otro tipo de inversión para ese tipo negocio, entonces ir por el otro camino es ir intentando adaptarte al mercado y ser distinto y ofrecer algo siempre distinto y un poquito adelante siempre de tu competencia... te puede salir mal también, vos podés ir, avanzás en un sentido, evolucionás tu producto hacia un lado donde todavía el mercado no está maduro, donde todavía no están dadas las condiciones, donde las trabas o donde lo que sea y eso requiere inversiones y horas de desarrollo que por ahí terminan en algo inconcluso. Pero bueno también hay que aprender de, no solamente para la próxima vez intentar ver en que te equivocaste sino que también creo que el aprendizaje técnico sirve, se recicla para otras cosas. Tampoco es que fuimos a proyectos que, esa es otra cosa digamos, vos me preguntás hoy a mí y yo creo que tenemos una madurez muy buena para ser representantes de una marca extranjera de algún producto muy específico técnico, inclusive hasta comercializar su producto. Vos me preguntás a mí y yo te diría, si está bueno, yo creo que tenemos la capacidad, pero hoy todos los proyectos los pensamos en si me sale mal, como reciclo todo eso que hice, entonces eso ya sería un foco completamente distinto a nuestro camino. Entonces son direcciones distintas, pero si, hemos tomado decisiones equivocadas sin dudas y hemos pagado por tiempo, por falta de crecimiento.

Al principio que estaba solo, estaba mucho más involucrado en todo, en la parte administrativa no porque eso siempre... pero sí en la parte de soporte. Sí cuando entré el foco empezaba a cerrarse en empresas grandes y el gran problema de las empresas grandes es que te insumen tiempo con una expertiz alta, entonces yo necesitaba que se sume Javier para que él empiece a sacarme ese tipo de trabajo, que sería un trabajo de Project Manager. Y eso creo que me alivió a ir más un poco para poder ir a la parte comercial. Una vez cerrado el negocio, el negocio requiere implementación y seguimiento, y es un momento clave porque ninguna empresa tiene 600 móviles y te hace una orden de compra por 600 móviles, te hace una orden de compra en crecimiento, toda la implementación es escalonada. Entonces si vos no implementas bien corres el riesgo de que se corte tu crecimiento o inclusive corres el riesgo de perder el cliente. Entonces por el tipo de empresa que estamos apuntando, que ese es el foco que te dije al principio, requiere que la gente involucrada en el seguimiento de la implementación tenga un grado alto en el manejo de situaciones de conflicto, manejo de situaciones comerciales, impositivas y técnicas. En general al cliente voy solo yo, salvo que el cliente sea existente... Javier va mucho a clientes pero clientes existentes. Clientes nuevos voy yo, por tiempo físico no porque no podamos, sería enriquecedor porque tendrías una persona más que esté captando pero por tiempo, hoy no podemos hacer eso.

#### *Entrevistado 4*

(Intro sobre la entrevista)

Nosotros empezamos básicamente con ganas de hacer algo, no empezamos con una idea concreta más allá de decir “queremos hacer una empresa”, de alguna manera tenemos espíritu emprendedor e inicialmente la idea surgió de tres personas, Javier, Fabio y yo que nos conocíamos de la universidad, que teníamos de alguna manera afinidad en lo personal y las mismas ganas de hacer algo. Siempre habíamos trabajado en empresas grandes relacionadas a las telecomunicaciones y queríamos hacer algo por nuestra cuenta. Luego se suma Juan, que viene a aportar un conocimiento tecnológico, más técnico, tanto en la parte del software como en electrónica. Juan había trabajado con Javier en el trabajo anterior, de ahí lo conocía entonces le propusimos que se sume a la idea. En los inicios arrancamos con la idea de hacer optimización de sistemas de telecomunicaciones para empresas, optimizar lo que era la parte de telefonía, internet, costos, traer algunas innovaciones tecnológicas o nuevas tecnologías a las empresas. Hicimos algunas cositas ahí y un poco, no sé si por casualidad, fortuna o lo que sea, surgió esta idea de que vimos la necesidad que tenían algunas empresas de hacer la parte de rastreo satelital, de seguimiento tanto de sus vehículos como de su mercadería y ahí surgió la idea. Desarrollamos inicialmente un sistema bastante básico, rudimentario pero que permitía hacer el seguimiento de los móviles, le ofrecimos esa plataforma a un par de clientes que teníamos en ese momento y ahí comenzó todo. Ya ahí comenzamos con la idea de desarrollar una plataforma propia para poder brindar servicios, bueno, y ahí fueron los inicios. Inicialmente, arrancamos en Argentina, primero en Córdoba y después empezamos a tener algunos clientes en otros lugares de Argentina y la idea de internacionalización viene de la idea de que la plataforma que tenemos es compatible como para poder brindar el servicio en cualquier lugar, es independiente del país donde se brinda el servicio. Entonces un poco con la intención de abrirse a nuevos mercados y no quedar solamente dependiendo de la economía local, empezamos a tener la idea hace un tiempito de abrimos hacia países de Latinoamérica y bueno...

Diferenciarse en el mercado, hoy en día uno al menos en estos sistemas es difícil diferenciarse por la tecnología, es como que todos los que brindan estos servicios tienen algún set de servicios básicos que es lo que busca la gente y de repente cada uno tiene más o menos funcionalidades. Pero no viene, desde mi perspectiva, no viene de lo que brinda la plataforma sino viene por dos aspectos. Uno por la facilidad de uso de la plataforma, o sea cuán fácil es acceder a la información, visualizar la información, o sea por lo que te digo esto quizás todas tienen más o menos lo mismo pero es más fácil, más amigable o menos amigable la interfaz humana para el usuario el acceso a la información, a visualizar tanto la información on line de todo lo que es sus vehículos o la información histórica de los reportes, o inclusive reportes ya con cierto valor agregado como le llamamos nosotros de Business Intelligence, donde ya tenés información más procesada y correlacionada pero de fácil uso para quien utiliza el sistema. Entonces creo que esa es una forma de diferenciarse y la segunda forma también por precio, pero no hay mucho margen para pelear por el lado de los precios, creo que todas las empresas andan más o menos en los mismos valores, es un factor difícil de diferenciarse por ahí pero sí desde el punto de

vista del cliente buscan precio sin duda. Y el último aspecto es los servicios que uno brinda, creo que es el principal factor en el cual uno se puede... uno consolida la relación con el cliente y también se puede diferenciar de, de repente unas empresas más grandes, pero que les cuesta más tener algún tipo de servicio más personalizado o más cercano al cliente. Creo que es el principal factor que uno puede hacer para fidelizar y mantener a los clientes en el largo plazo.

Yo no estoy trabajando hoy en día en la empresa, soy de las cuatro personas la que... prácticamente no estoy dentro de la empresa al día de hoy, comparto algunas ideas, apporto algunas cuestiones que necesitan, si necesitan ayuda pero no estoy metido dentro de la empresa.

Inicialmente el sistema fue concebido, lo fuimos pensando para usuarios masivos, osea nosotros inicialmente nos enfocamos en mercado de pequeñas empresas, pymes con poco número de vehículos, 5, 10, 15 vehículos y lo que nos hizo empezar a tener muchos clientes pequeños. Con el tiempo fuimos dando un vuelco en ese sentido estratégico y fuimos buscando más empresas grandes, con gran número de móviles ya sea en forma directa o proveedores de esas empresas. Pero nos enfocamos más en clientes corporativos, grandes, con toda su red alrededor de esas mismas empresas y ya no tanto lo que son pequeñas empresas. Hacia ese camino estamos yendo, hay una transición larga que recorrer y tampoco se puede decir directamente “no, solo me quedo con clientes grandes” y descarto clientes chicos, porque son segmentos chicos o nichos distintos, segmentos de mercado. Pero el foco más a futuro es enfocarse en empresas grandes, tanto aquí como afuera. Creemos que los desarrollos que podemos hacer y el valor agregado que podemos hacer al tener nosotros mismos el desarrollo de la plataforma, tenemos más valor agregado para poder darle a grandes empresas que a pequeñas empresas, las empresas pequeñas lo que buscan en general en este tipo de sistema es lo básico de lo básico que tiene este sistema, pasa a ser un servicio casi commodity donde te digo que utilizan, las empresas de flotas pequeñas, no más de un 15% o 20% de la totalidad de las funcionalidades que tenemos. Las empresas grandes que tienen problemas logísticos o complejidades logísticas bastante mayores que las pequeñas, le dan mucho más valor y la utilizan mucho más a la plataforma, al sistema que las pequeñas. Entonces creemos que ahí tenemos más posibilidades, tanto de competir, de consolidarnos y también de atender a ese mercado que de repente, si bien pueden tener distinto tipo de sistema, no tienen las cosas que le estamos ofreciendo nosotros.

Yo no hay tanto que pueda aportarte de ahora, justamente de Chile o de Brasil, porque no estoy metido en este momento en que los chicos son los que están llevando adelante esas tareas, esa expansión y todo. Ellos están tomando las decisiones, yo estoy participando de alguna manera desde afuera, no desde adentro, como te digo estoy colaborando con algunas cosas que están necesitando. Hoy en día en la práctica, la empresa tanto desde lo estratégico como desde lo operativo la están llevando adelante ellos tres, a futuro cuando yo me sume, bueno por supuesto volveré a participar pero hoy estoy un poquito por fuera del día a día, de lo operativo, de todo. Obviamente converso, contribuimos y colaboro pero activamente no estoy... en este momento me reúno cuando hace falta, no periódico sino llaman y yo voy allá. Hay veces que, si hay decisiones importantes que tomar, obviamente yo estoy, pero no en lo operativo del día a día.

Mi visión es que nos vamos a ir consolidando, como te decía ahora, en grandes clientes, ya ir dejando un poquito los clientes chicos o medianos y enfocarnos en grandes empresas en lo que es seguimiento satelital, monitoreo de flota y de bienes y el plan es a mediano plazo abrir otras unidades de negocio que tengan algún tipo de contacto. Con contacto me refiero, no necesariamente a brindar el mismo tipo de servicio pero si utilizar la base de alguna manera que hemos desarrollado, ya sea la base tecnológica, la estructura societaria, de empresa, todo. Entonces la idea es apalancar con este negocio una vez que vaya creciendo, otra unidad de negocio que en este momento está en proceso de... utilizamos la base que tenemos, la gente, la empresa, los recursos, el conocimiento, pero no necesariamente la plataforma en sí. La plataforma tiene un uso que es para brindar los servicios que estamos brindando, pero estamos en ese momento ahora, consiguiendo una nueva unidad, en principio servicios pero con base tecnológica. Osea la característica del servicio que brindamos es que contamos con una base tecnológica, en este caso una plataforma, un sistema con una plataforma de hardware para brindar el servicio; bueno con esa misma concepción estamos desarrollando otra unidad de negocio que todavía no tiene forma, estamos en proceso de darle forma para de alguna manera diversificar un poquito y no poner 100% a eso. Es seguir creciendo, consolidándonos y en paralelo empezar a abrir alguna otra unidad de negocio también.

Las fortalezas es de alguna manera que estamos comenzando ya con un know how y un gran conocimiento del servicio, del sistema, con una plataforma consolidada. Nosotros cuando empezamos y fuimos desarrollando la plataforma enfrentamos distintos problemas tecnológicos que tuvimos que sobreponerlos, y que tuvimos que pasarlos. Hoy en día tenemos ya una plataforma súper consolidada, que si bien va evolucionando todo el tiempo porque la tecnología va evolucionando pero ya contamos con un conocimiento muy fuerte de todo lo que estamos haciendo. Y no solamente desde el punto de vista tecnológico sino desde lo comercial, cuando empezamos en otros lugares ya de alguna manera contamos con la experiencia de haber pasado por muchas situaciones acá localmente. La debilidad es que ninguno de nosotros estamos físicamente en forma permanente en el exterior, hoy ninguno estamos ni en Chile, ni en Brasil, donde estamos comenzando a comercializarlo. Entonces, necesitamos según las posibilidades y la estrategia de internacionalización... o contratar una persona y asociarla a la empresa, o asociarnos con una empresa que sea la parte comercial osea necesitamos sí o sí ya sea empresa o persona, el socio local que lleve adelante la nueva empresa con todo el know how, el conocimiento, la plataforma, el capital, o todo lo que sea que le brindamos nosotros. Pero sí o sí necesitamos el socio local, creo que eso es una debilidad. La decisión del nuevo socio en Chile fue por un tema de posibilidades, no fue la única alternativa que tuvimos, probamos ir adelante con una empresa, no funcionó, no salió mal pero no tuvimos los resultados, osea quisimos asociarnos con una empresa que conocíamos que tenía base en Chile, de alguna manera no se cumplieron las expectativas que tuvimos, creo que fue recíproco de alguna manera el que no se hayan cumplido. Fue medio que superpuesto, quizá la otra iniciativa fue un poquito antes pero no muy distinto en el tiempo y se dio la posibilidad de tener una persona conocida en Chile, con base en Chile que también le interesaba de alguna manera avanzar con esta idea allá y decidimos probar, y estamos en eso. Osea estamos en ese proceso en este momento de



probar, y muchas de las cosas que hicimos, hacemos y supongo que haremos son prueba y error, porque unas cosas son la teoría, la experiencia de otro que uno puede creer y otra cosa es la realidad, la práctica, las posibilidades, las oportunidades que uno va teniendo. Entonces en muchos casos hemos probado cosas que no funcionaron, que nos hicieron perder tiempo, pero directa o indirectamente que nos hicieron ganar experiencia y conocimiento. Es decir, mal que duela equivocarse también suma y es una de las maneras de avanzar, si uno espera hacer las cosas según lo ideal, quizás no hubiéramos hecho nada, nunca. Así es como en muchas ocasiones, obviamente, no sé si es tan obvio digamos, las cosas que vamos aprendiendo las vamos capitalizando a decisiones futuras. Pero bueno cuando nos enfrentamos con una situación, nos enfrentamos con la realidad y vamos por el camino que mejor podemos hacerlo. Así que así es la situación.

En el grupo nos llevamos bien todos, tenemos mucho respeto de lo profesional más allá de que uno u otro pueda ser más o menos amigo, mucho respeto como individuos y profesionalmente entre todos, no sería posible, no hubiéramos llegado hasta acá si no fuera de esa manera. Las tareas están divididas, bueno están bastante bien claras las tareas, lo cual no significa que después en la práctica a veces una persona tenga que hacer cosas que no eran de su responsabilidad según la división de trabajo. Pero bueno Fabio está en la parte comercial, Javier en la administrativa y financiera, y Juan en la de desarrollo, cada uno es responsable de esas áreas, en el día a día si cada uno decide pero bueno hay mucha comunicación e interacción entre todas las áreas porque cuando uno tiene un requerimiento comercial que impacta en el desarrollo, tiene que tener el aval de que se puede desarrollar ese requerimiento, toda propuesta comercial tiene un tema financiero por detrás que se lo tiene que acordar con la parte financiera. Áreas que se están tocando todo el tiempo, entonces diálogo hay mucho, conversación hay permanente, si bien cada uno es autónomo en hacer sus cosas pero interactuamos de manera permanente entre todos porque así es la naturaleza de este negocio.

En general, te diría que el 80% de las funcionalidades que tiene el sistema, fueron algún pedido de un cliente. Que surgió siendo un pedido, una necesidad, lo modelamos para que sea algo estándar y que pueda aplicar para todos los clientes y lo desarrollamos. Es decir, quizás un cliente pide algo que le sirve solo a él pero intentamos solucionarle esa necesidad o es pedido con una funcionalidad pero que esa funcionalidad pase a ser útil para muchos otros clientes también porque tenemos muchos rubros distintos. Prácticamente como te digo, 80%, 90% de las cosas surgieron así, y bueno un cierto porcentaje menor surgió de nosotros darnos cuenta de una necesidad general y poder hacerlo, desarrollarlo y brindarle esa funcionalidad para todo el mundo. La cuestión del sistema y la funcionalidad es eso, en cuestiones si lo vemos desde el punto de vista de la plataforma y las características de la performance, de la funcionalidad, de la arquitectura, eso es 100% desarrollo nuestro y va evolucionando según va evolucionando la tecnología también. Pero bueno así es un poquito como fueron surgiendo, casi todo eso que fue creciendo es lo que el cliente pide. Muchas veces el cliente pide y nosotros decimos que no porque entendemos que lo que está pidiendo se puede resolver de otra forma o no tiene sentido directamente, o no va a servir para nadie más que para ese cliente y el costo de desarrollo es caro. Entonces en esos casos no lo hacemos o lo resolvemos de alguna otra manera pero en la

medida en que los clientes fueron pidiendo cosas y nosotros veíamos que podíamos mejorarlo, lo fuimos haciendo. Así también nos equivocamos, porque a veces desarrollamos cosas que creíamos que iban a ser waauu súper útil y que se yo, y terminaron siendo... o no utilizadas, tapadas por otras cosas más simples, que creíamos que iba a solucionar tal cosa y no lo fue, bueno también pasaron de esas.

La empresa empezó hace como cinco años... siete años... y de sociedad anónima desde 2009. Mi experiencia fue todo en la parte de telecomunicaciones, sistemas, informática, osea en la tecnología pero no en la parte logística, fuimos aprendiendo y estamos aprendiendo. De todas maneras nosotros cuando empezamos la logística como tal no necesitábamos saber tanto del negocio de logística porque nosotros veníamos a brindar un servicio puntual a la empresa de logística pero era más una cuestión de lógica innovadora en su momento, que cada uno le daba la utilidad que necesitaba, después le fuimos incorporando funciones logísticas a medida que fuimos aprendiendo pero no tenía formación ni experiencia en la parte de logística propiamente dicha.

En Argentina te presentas con todos los inconvenientes, si puede haber un país a prueba de destruir empresas nuevas, es Argentina. Si sobrevivís a cinco, seis años, ya el hecho de sobrevivir te tenés que dar por satisfecho porque la verdad que más allá de que hay algunos planes y programas no fáciles de acceder de fomento a las pymes, o más que pymes o a las... más que pymes al emprendedorismo, después cuando salís de esos foros o de ese micro mundo que todos te alientan y todo, lo cierto es que en la calle todo es difícil, no hay crédito, ni hablar la situación al día de hoy que te complica financieramente la situación de la inflación, el dólar, la economía en general, la falta de confianza y de inversión de las empresas, la falta de apuesta todo el mundo a invertir osea los clientes potenciales tienen que invertir en el sistema para después contar con un servicio. Entonces, la falta de inversión, la visión al corto plazo, osea acá son difíciles las cosas para una empresa pequeña, después la presión de costos la presión laboral, salarios, si bien no tenemos una estructura grande bueno en algún momento empezamos a tenerla y después volvimos hacia atrás. Justamente te comen los costos, los servicios, digamos tus ingresos, para crecer en facturación o en volumen vos tenés que crecer como empresa para mantener tu rentabilidad de manera más simple. Osea crecés para no crecer, crecés para mantenerte, tenés que crecer mucho más para realmente crecer en neto. Pero bueno, estamos acá y son las reglas, las conocemos y vamos para adelante, pero como empresa nadie te hace las cosas fáciles, yo creo que si habría fomento real, debería haber más allá de los planes de subsidio o de fomento, debería haber de alguna manera un entorno que genere todo un ecosistema que sea favorable para el crecimiento de emprendimientos como este y como el de tantos otros. Eso considero que no está, pero esa es la situación y acá estamos, uno de los motivos por lo cual nos incentiva a expandirnos afuera para poder crecer en todo sentido y no quedar solamente dependiendo de los vaivenes de la economía local que es una montaña rusa, hay momentos muy buenos de crecimiento después se cae, que eso sucede en todos lados pero bueno, acá es como que es más acentuado todo, los crecimiento, las caídas, los momentos. Y bueno la intención es también consolidarse un poquito más.

Es difícil no tanto ponerse de acuerdo sino encontrar la persona o empresa para aliarse para comenzar a operar en otro país. Porque si es una persona, bueno tiene que ser la persona correcta que tenga el perfil correcto, no solo técnico sino comercial que pueda armar una empresa, porque si bien cuenta con todo el backgrounded, soporte y si corresponde capital nuestro, pero tiene que tener las características también que pasa a ser un socio más y está solo. Osea si bien nos tiene a nosotros por detrás, en ese país está solo donde tiene que montar una empresa, salir a buscar clientes, hacer la parte operativa que requiere el sistema. Entonces, no es fácil, no significa que no existan esas personas pero conocerlas, y que a su vez le interese, y que a su vez llegue a un acuerdo económico o el acuerdo que sea para empezar, no es fácil. Entonces bueno, en Chile se dio la situación y lo estamos haciendo, lo estamos probando y espero que función. A su vez si es una empresa, ya cuenta con toda la estructura, la infraestructura para operar pero ahí es más difícil lograr que le interese un negocio que arranca desde cero. Y que hasta ver una facturación interesante que encima se la tiene que repartir con nosotros, por ahí a nivel de empresa es más fácil ir por ese camino pero a nivel de negocio es una apuesta más a largo plazo de que una empresa local que ya está haciendo algo tenga que invertir para ver un negocio de mediano- largo plazo. Osea que le interese a la empresa el esquema.

Lo próximo es consolidarse en los lugares donde estamos llegando, porque el primer paso es llegar, empezar, pero antes de seguir expandiendo y llegar a todos lados... porque cada lugar que uno abre son... llamálos desafíos o problemas, complicaciones que tenés que ir resolviendo de todo nivel, operativo, económico, financiero, legales, etc., etc. Entonces el primer paso es llegar y el segundo paso es consolidarse, asique en los dos lugares donde le estamos apuntando, principalmente Chile y Brasil, llegar y consolidarse. Bueno esa es la idea. El proceso de internacionalización recién lo estamos empezando y si es... sería mucho más fácil estar súper consolidados localmente, el haber crecido y tener cierto volumen local para recién después irnos o querer crecer hacia afuera. No es el camino que elegimos tomar, el camino que elegimos tomar es el... hoy estamos acá y crecimos hasta donde crecimos y la idea es avanzar y crecer afuera porque no nos da miedo el hecho de salir de Argentina. Todos nosotros tenemos experiencia de haber trabajado afuera, conocimiento tanto de personas como de mercados, etc. El problema no es salir, nuestra mayor limitación es no poder irnos a vivir nosotros o parte de nosotros a los países a los que queremos ir para ir abriendo esos mercados. Entonces ahí tenemos la limitación en tener que estar viajando, o la distancia o los costos que significan estar abriendo esos mercados. Pero bueno, decidimos tomar ese camino e intentarlo y ver cómo nos va, ese es un poquito la situación. Y calculo que en 6 meses me voy a estar sumando a la empresa en forma permanente, lo que fue hasta ahora, no hasta ahora, pero mientras estábamos afuera y nos fuimos sumando de a poco, es porque todos trabajábamos afuera. ¿Por qué yo ahora estoy por fuera? Es porque bueno ya están las tres personas trabajando full time adentro, bueno me hace a mí de alguna manera, no tener la necesidad de hacer las dos cosas, las actividades que hago más esta. Entonces si bien participo y hago cosas, todo lo que hacíamos antes, lo operativo ya lo están haciendo ellos por no estar metido adentro. Pero cuando me sume, yo caculo eso que serán... no sé tendremos que ver como se dan las cosas, pero en unos 6 meses ahí trabajaré full time también. Sin duda se nota la diferencia cuando alguien trabaja part-time



o haciendo lo mejor que puede que cuando uno trabaja full time, yo considero que la empresa empezó cuando... si bien ya venimos trabajando hace algún tiempo, quizás el primer día de la empresa fue cuando Fabio empezó a trabajar full time, porque hasta ahí era hacer lo mejor que se podía y hacer las cosas de afuera, en cualquier momento, noche, fines de semana, mezclado lo que sea, como se podía. Entonces si bien habíamos logrado cosas, bueno realmente la empresa empezó cuando Fabio se sumó, considero que es una empresa muy nuevita. Fabio se suma a mitad del año pasado, Javier a principio de año y Juan a mitad de año, está claro que el único que falta soy yo, se tienen que dar unas condiciones para meterme ahí, y bueno sí definitivamente las cosas cambian cuando puede dedicarse y estar. No solo en cuestión de tiempo sino en la cabeza, estar concentrado en algo, como te digo las cosas acá no son fáciles pero bueno eso uno lo sabe, son las reglas del juego, uno decide jugarlas y así son las cosas.

## 1 ANEXO III- VOCABULARIOS DE IDEOLOGÍA

### 2 *Creencias sobre relaciones causa-efecto*

3 JV- Eso fue producto creo yo de haber hecho bien las cosas y ganado la confianza de un cliente,  
4 lo que te permite, te da la posibilidad de que te referencien. Entonces creo que a medida que  
5 uno crece, si lo hace prolijamente, conscientemente y hace las cosas bien, creo que el  
6 crecimiento en estos casos se vuelve más fácil.

7 JV- sabiendo que vamos a tener que invertir bastante esfuerzo en lo que es Chile y Brasil.  
8 Entonces eso va a hacer que también un poco aquí, estemos algo limitados no totalmente  
9 enfocados...

10 JV- hoy por hoy hemos suspendido porque esto requiere mucho esfuerzo y mucha demanda de  
11 nuestro tiempo, entonces te volvés poco productivo si tenés demasiadas cosas abiertas en  
12 veremos. Tenemos que tratar de ser concretos y cerrar puntos...

13 JV- Con la gente, de mis socios te hablo que son las piezas claves acá...

14 JAS- Se entiende y generalmente recursos, acá es lo que no tenemos y se nos hace bastante  
15 complicado el ir al ritmo que nos gustaría digamos.

16 JAS- a mí me gusta un nivel muy alto de trabajo, me gusta allá arriba, osea no me gusta lo...  
17 siempre llevé tesis de grado de la facultad, pasantías y todas esas clases, y para mí no existe  
18 otra clase que el diez sino es perder el tiempo, en lo profesional, es lo único que te queda después  
19 para currículum, digamos cuando estás en la facultad y salís a buscar trabajo, tiene que ser un  
20 buen trabajo profesional y hacerlo bien digamos.

21 JAS-. Por ahí es más fácil tener roce con el cliente directamente pero bueno, no tenemos tantos  
22 recursos para estar pegados al cliente asique eso por ahí es un pro y un contra. Es bueno porque  
23 nos llega el requerimiento cocido, y malo porque no vemos el feedback directo del cliente y por  
24 ahí no es lo mismo la visión comercial-técnica que por ahí la visión propia del cliente, pero es  
25 más rápido.

26 JAS- Y bueno de ahí en ese salto, ya le perdimos... digamos por qué digo que le perdimos el  
27 miedo, porque la parte más dura que veíamos nosotros es la operativa, instalar equipos, el  
28 manejar el sistema imagínate que... el hacerlo, manejarlo y controlarlo es de acá o de mi casa...

29 JAS- no hacemos mucha diferencia de peso en la clientela, los tomamos a todos por igual porque  
30 lo que hacemos generalmente sirve para todos. Y aprendemos igual (...) hoy sabemos mucho  
31 del mercado por estar en contacto con ellos.

32 JAS- si es algo tuyo le pones las pilas, la onda, las ganas y lo hacés llevar para adelante, entonces  
33 no había forma que no sea un socio además de trabajar con nosotros porque sino no sirve,

34 empleado remoto, bien pago, lo que sea hay que controlarlo, entramos en la misma de siempre,  
35 no tiene sentido.

36 JAS- siempre estamos pensando en el negocio, por ahí los medios, las formas siempre tiene  
37 discusión, coincidimos, no coincidimos, pero a nivel personal considero que sean excelentes  
38 personas, que los principios morales y sociales en los cuales coincidimos, y familiares, nos  
39 ayuda mucho en la armonía en la que trabajamos (...)

40 FO- evidentemente como todo crecimiento uno va aprendiendo, entonces también hacer todo  
41 de una es un riesgo (...) creo que siempre vamos por esa línea, de ir un paso al lado del otro y  
42 no asumiendo tanto riesgo.

43 FO- el hecho por ahí de trabajar en empresas grandes te da la seguridad de manejarte  
44 comunicacionalmente a nivel de directorio, nivel gerencial, y una persona que no está  
45 acostumbrada a comunicar y a establecer vínculos en ese segmento de la empresa es muy difícil  
46 llegar, claramente las personas que estaban involucradas en el proceso de ventas, estaban más  
47 abajo en su expertiz digamos, entonces no llegaban, hablaban con gente de directorio pero como  
48 te decía, de empresas de 10- 15 móviles.

49 FO-si tuviéramos el negocio, seguros de que tomando riesgos vamos a conseguir resultados,  
50 obviamente que sí estaríamos convencidos de ir y sacar un crédito. Si no lo hicimos hasta ahora  
51 es porque creo que nos sentimos más cómodos o en una zona de confort ir haciendo este camino  
52 por paso...

53 FO- bueno también hay que aprender de, no solamente para la próxima vez intentar ver en que  
54 te equivocaste sino que también creo que el aprendizaje técnico sirve, se recicla para otras cosas  
55 (...) pero si, hemos tomado decisiones equivocadas sin dudas y hemos pagado por tiempo, por  
56 falta de crecimiento.

57 FO- La verdad que el grupo humano, todos, y en particular el de directores creo que es una de  
58 las cosas que más satisfacción me da a mí personalmente. Mantener cuatro personas tomando  
59 decisiones en una misma empresa es realmente complicado pero creo que hemos encontrado el  
60 equilibrio desde el punto de vista humano que hace que no tuvimos peleas, hace cinco o seis  
61 años que no tuvimos discusiones. Discusiones sí, obviamente, pero siempre fueron en el marco  
62 del entendimiento, siempre fueron cordiales, siempre fueron entendiendo al otro.

63 FO- Entonces si vos no implementas bien corres el riesgo de que se corte tu crecimiento o  
64 inclusive corres el riesgo de perder el cliente. Entonces por el tipo de empresa que estamos  
65 apuntando, que ese es el foco que te dije al principio, requiere que la gente involucrada en el  
66 seguimiento de la implementación tenga un grado alto en el manejo de situaciones de conflicto,  
67 manejo de situaciones comerciales, impositivas y técnicas...

68 JF- muchas de las cosas que hicimos, hacemos y supongo que haremos son prueba y error,  
69 porque unas cosas son la teoría, la experiencia de otro que uno puede creer y otra cosa es la  
70 realidad, la práctica, las posibilidades, las oportunidades que uno va teniendo. Entonces en

71 muchos casos hemos probado cosas que no funcionaron, que nos hicieron perder tiempo, pero  
72 directa o indirectamente que nos hicieron ganar experiencia y conocimiento. Es decir, mal que  
73 duela equivocarse también suma y es una de las maneras de avanzar, si uno espera hacer las  
74 cosas según lo ideal, quizás no hubiéramos hecho nada, nunca.

75 JF- se nota la diferencia cuando alguien trabaja part-time o haciendo lo mejor que puede que  
76 cuando uno trabaja full time, yo considero que la empresa empezó cuando... si bien ya venimos  
77 trabajando hace algún tiempo, quizás el primer día de la empresa fue cuando Fabio empezó a  
78 trabajar full time, porque hasta ahí era hacer lo mejor que se podía y hacer las cosas de afuera,  
79 en cualquier momento, noche, fines de semana, mezclado lo que sea, como se podía. Entonces  
80 si bien habíamos logrado cosas, bueno realmente la empresa empezó cuando Fabio se sumó...

81 JF- El problema no es salir, nuestra mayor limitación es no poder irnos a vivir nosotros o parte  
82 de nosotros a los países a los que queremos ir para ir abriendo esos mercados.

### 83 *Preferencias por resultados*

84 JV- El crecimiento fue bueno en el 2014, este año que estamos viviendo, y esperamos mantener  
85 ese ritmo de crecimiento hacia 2015, ese es nuestro objetivo.

86 JV- creo que es una persona con unos skills fundamentalmente de poder presentarse ante  
87 grandes empresas y tener presencia, que nos pueda representar perfectamente, digamos como  
88 una empresa internacional.

89 JV- cerrar el primer contrato en Brasil y el primer contrato en Chile, que nos permita hacer pie  
90 realmente porque una empresa que no tiene ingreso, muere al poco tiempo, sobre todo nosotros  
91 donde no tenemos una espalda fuerte y todo lo otro nos quitaba foco, entonces no es que no era  
92 interesante o no era que no teníamos ganas.

93 JAS- La realidad es que creo que tenemos buen horizonte, que no lo tenemos concretado ahora  
94 pero buen horizonte a nivel mercado digamos con toda la problemática que vamos viendo con  
95 cada región, de idioma, la gente, las leyes, la parte administrativa, contable, es todo un dolor de  
96 cabeza digamos.

97 JAS- siempre busco ese tipo de feedback porque no me gusta trabajar al vicio ni que  
98 desperdiciemos... como te digo somos dos recursos, tenemos que remar a veces en bajada, en  
99 subida, y entonces no podemos desperdiciar una hora en hacer algo que no se va a usar. Ya  
100 hemos cometido algunos errores en el camino y eso es crítico digamos.

101 JAS- a mí no me gusta la idea del partner, menos un partner grande que tiene muchos años de  
102 bicho en un mercado, comercial, que se yo, y nosotros que somos un poco más respetuosos de  
103 los principios, de los chicos, de lo familiar y creo que nuestros escrúpulos son ahí con respecto  
104 a los que puede tener una empresa un poco más comercial, meta palo y a la bolsa que busca  
105 hacer plata (...) Pero bueno, la situación con estos otros países nos llevó a esa línea de trabajo.  
106 El tiempo dirá si fue beneficioso o no, por ahora estamos siempre empezando...

107 JAS- No nos gusta lo planteamos, si nos gusta también lo planteamos, tenemos objetivos  
108 cortitos y claros, siempre no morir, no morir en el camino.

109 JAS- siempre fuimos muy transparentes en que preferimos ser perfil bajo, no llenarnos de guita  
110 pero dormir tranquilos. Para mi ese principio lo llevo en mi vida y que lo pueda llevar en mi  
111 trabajo me hace sentir cómodo y tranquilo...

112 FO- Tenemos proyecciones, tenemos ciertas proyecciones que intentamos cumplir y objetivos  
113 digamos, todo el tiempo estamos intentando llegar a esos objetivos o acercarnos, no tenemos el  
114 perfil de empresa como para esperar un año para ver si nos equivocamos o no nos equivocamos  
115 sino que estamos evaluando todo el tiempo y tratando de hacer cambios todo el tiempo. Desde  
116 todos puntos de vista, técnico es lo que más se sufre (...) si uno se equivoca el impacto es  
117 grande.

118 JF- Porque si es una persona, bueno tiene que ser la persona correcta que tenga el perfil correcto,  
119 no solo técnico sino comercial que pueda armar una empresa, porque si bien cuenta con todo el  
120 backgrounded, soporte y si corresponde capital nuestro, pero tiene que tener las características  
121 también que pasa a ser un socio más y está solo.

#### 122 *Expectativas de comportamiento*

123 JV- Hoy en día estamos trabajando tres de los cuatro socios, en realidad los cuatro pero tres  
124 vivimos de esto. Antes no, hasta hace un año atrás, solo uno y dos años atrás, ninguno. Osea,  
125 para que te des una idea de cómo fue evolucionando rápidamente. La empresa se formó como  
126 sociedad anónima en el 2008, antes como sociedad de hecho y no estábamos 100% avocados a  
127 esto, hoy por hoy tres de los socios estamos 100% y estimamos que prontamente va a estar el  
128 cuarto.

129 JV- todavía es un proyecto que estimamos tiene que seguir creciendo, vamos por etapas osea  
130 que el año que viene estimamos seguir creciendo con ellos y estamos tratando de vender esto  
131 en empresas de la envergadura o del tamaño de xxx y bueno esperamos también que para el  
132 año que viene podamos refutar esto y eso acelerar nuestro crecimiento acá en la Argentina.

133 JV- Entonces hay un montón de conceptos que tenemos claro para dónde queremos ir, a donde  
134 tiene que ir la evolución de nuestro software y la idea es estar siempre un poco adelantado a lo  
135 que haya en el mercado.

136 JAS- Y en general nosotros llevamos ese ritmo, si hay que agarrar algo y meterle palo y a la  
137 bolsa, el tiempo de vida de la pyme no es mucho para hacerse el caro, corporativo, de mucho  
138 proceso para tomar decisiones. Tiene que ser muy expeditivo...

139 JAS- Hoy como te digo, mucho plan con poca metodología, nos sentimos más cómodos y  
140 tranquilos, para mí es bueno digamos. Soy de la idea a que lleguemos a más plan, más  
141 metodología hice muchos años de proceso, de calidad, mejora continua, no me gusta hacer dos  
142 veces las cosas mal pero bueno eso todavía es todo soportable por el hecho de que te da otros

143 beneficios, esperemos que los beneficios al mediano plazo sean económicos, es lo único que  
144 esperamos.

145 FO- Nuestro foco en los últimos años fue seguir en la evolución tecnológica, estando muy atento  
146 en los distribuidores y en lo que hay en el mercado para adaptarlo a nuestros servicios (...)  
147 estamos todo el tiempo buscando la mejor alternativa de hardware para sacarle el mayor  
148 provecho y así ir ampliando el porfolio de nuestro servicios...

149 FO- nos vamos a ir consolidando, como te decía ahora, en grandes clientes, ya ir dejando un  
150 poquito los clientes chicos o medianos y enfocarnos en grandes empresas en lo que es  
151 seguimiento satelital, monitoreo de flota y de bienes y el plan es a mediano plazo abrir otras  
152 unidades de negocio que tengan algún tipo de contacto...

153 JF- hoy estamos acá y crecimos hasta donde crecimos y la idea es avanzar y crecer afuera  
154 porque no nos da miedo el hecho de salir de Argentina. Todos nosotros tenemos experiencia  
155 de haber trabajado afuera, conocimiento tanto de personas como de mercados, etc.

156

## 1 ANEXO IV- VOCABULARIOS DE TRADICIÓN

### 2 *Imágenes de Know- How*

3 JV- al ser software, es muy fácil llevarlo a vender en otros países, no necesitamos una  
4 infraestructura como por ejemplo es montar una fábrica, montar un centro de comercialización  
5 importante para mostrar productos, etc., lo nuestro es software digamos (...) el servicio lo puedes  
6 brindar aquí en Córdoba, en nuestro país la Patagonia, en Sudamérica o en China y técnicamente  
7 es muy poco lo que varía. Lo que se comercializa es servicio puro,

8 JAS- hay un producto, principalmente un servicio basado en tecnología y mi experiencia es  
9 bastante alta, soy ingeniero electrónico, ingeniero en software, estudié acá y afuera ingeniería  
10 en software, y tengo más de 20 años de experiencia en el rubro así que soy a persona que le cayó  
11 todas las fichas encima...

12 JAS- Yo creo que siempre pensamos en eso, incorporar tecnología, cambios, la dinámica que  
13 le dimos al producto- servicio es esa, no nos quedamos con algo que inventamos hace mucho  
14 tiempo atrás, le pegamos con algunas cositas pero porque estamos muy de cara al cliente o  
15 como te digo la personalidad del comercial de estar muy escuchando, escuchando, nos hace que  
16 nos sirva digamos.

17 FO- por las características del servicio no necesitas tener una persona local, una vez que la  
18 instalación es realizada, ya el servicio es 100% remoto, entonces requiere que la plataforma sea  
19 muy sólida.

20 JF- la idea de internacionalización viene de la idea de que la plataforma que tenemos es  
21 compatible como para poder brindar el servicio en cualquier lugar, es independiente del país  
22 donde se brinda el servicio.

23 JF- comenzando ya con un know how y un gran conocimiento del servicio, del sistema, con una  
24 plataforma consolidada. Nosotros cuando empezamos y fuimos desarrollando la plataforma  
25 enfrentamos distintos problemas tecnológicos que tuvimos que sobreponerlos, y que tuvimos  
26 que pasarlos. Hoy en día tenemos ya una plataforma súper consolidada.

### 27 *Recetas, guiones, reglas de oro y codificaciones simbólicas de trabajo*

28 JV- para que una empresa sea exitosa en este rubro tiene que hacer cantidad, eso es una premisa  
29 digamos del negocio y que la hemos adquirido en base a todos estos años de ver cómo funciona.

30 JV- acá el negocio como te repito es de volumen con lo cual ya sea Argentina, o Brasil o Chile  
31 para nosotros es crecimiento genuino digamos dentro del sistema.

32 JV- básicamente lo que estamos haciendo ahí es telemetría, transmitir información y procesarla  
33 de la forma tal que sea útil a una determinada industria.

34 JAS- yo necesito un par de monitores grandes, una laptop, internet y me da lo mismo estar en  
35 cualquier lado. Siempre laburé para las otras corporaciones igual, trabajé haciendo cosas en  
36 Japón, en Estados Unidos, en Brasil, acá y estaba en mi casa acá. Nuestro servicio, el core del  
37 servicio no tiene problema de región digamos; sí la parte financiera, la parte administrativa, la  
38 parte operativa si tiene problema la región que es onside.

39 FO- intentar entender el mercado, tratar de entender las problemáticas del país, los temas  
40 impositivos y después sí, ir dando el siguiente paso (...) nosotros vamos, y ya con la historia de  
41 nuestra empresa creo que siempre vamos por esa línea, de ir un paso al lado del otro y no  
42 asumiendo tanto riesgo.

43 JF- el 80% de las funcionalidades que tiene el sistema, fueron algún pedido de un cliente (...)  
44 en la medida en que los clientes fueron pidiendo cosas y nosotros veíamos que podíamos  
45 mejorarlo, lo fuimos haciendo. Así también nos equivocamos, porque a veces desarrollamos  
46 cosas que creíamos que iban a ser waauu súper útil y que se yo, y terminaron siendo... o no  
47 utilizadas, tapadas por otras cosas más simples.

48



## 1 ANEXO V- VOCABULARIOS DE CONTROL DE TERCER ORDEN

### 2 *Premisa de decisión*

3 JV- este es un mercado de volumen, tiene muy bajo margen, cada unidad que uno agrega al  
4 sistema es realmente muy poquito con lo que uno puede llegar a ganar por la gran competencia  
5 que hay en el mercado. Entonces, para que una empresa sea exitosa en este rubro tiene que  
6 hacer cantidad...

7 JV- antes vendíamos esto a empresas de lo que llegara digamos, chicas, medianas, y tampoco  
8 es negocio venderle a empresas muy chiquitas porque el trabajo de llegada y comercialización  
9 a esas empresas es muy grande y el retorno es súper bajo, entonces lo que conviene es tratar de  
10 apuntar a grandes empresas y llegar con soluciones amplias...

11 JV- toda la parte tecnológica es para nosotros transparente. Osea, el servicio lo puedes brindar  
12 aquí en Córdoba, en nuestro país la Patagonia, en Sudamérica o en China y técnicamente es  
13 muy poco lo que varía.

14 JV- Tener presencia propia digamos, las dos empresas no están ligadas, si bien están con los  
15 mismos dueños no hay una asociación de la empresa de acá con la empresa de allá, osea, no es  
16 que xxx es accionista de xxx sin vínculos societarios pero si con vínculos reales entre los  
17 dueños.

18 JAS- hay cosas que entran por la ventana y son necesarias ahora, se las hace, se las corrige, se  
19 las modifica y salen ya, y se comunican ya, no se espera el lapso de dos semanas.

20 JAS- la Argentina es muy complicada, sabemos que caemos y tocamos fondo periódicamente  
21 entonces decidimos que un porcentaje, hablábamos de varios números 30, 40, lo que sea en por  
22 ciento de nuestra facturación debería ser en el exterior, cualquier exterior que no sea Argentina.

23 JAS- los equipos por ahí no andan, hay que poner la SIM, hay que probarla, tenemos problemas  
24 con las telco, por ahí el móvil transmite, la señal no es buena, este equipo anda y este no, osea  
25 está esa parte digamos detrás del shooting del hardware que trae problemas y el cliente está allá  
26 y te va a llamar...che necesito algo, ¿qué pasa con el equipo? ¿Cuándo me lo vienen a reparar?  
27 ¿Me lo instalan? ¿Me lo cambian? Ese movimiento si es muy localizado.

28 JAS- la realidad es que el objetivo común es tener un emprendimiento y dejar de trabajar para  
29 las corporaciones, siempre estamos pensando en el negocio, por ahí los medios, las formas  
30 siempre tiene discusión, coincidimos, no coincidimos, pero a nivel personal considero que sean  
31 excelentes personas, que los principios morales y sociales en los cuales coincidimos, y  
32 familiares, nos ayuda mucho en la armonía en la que trabajamos. No se nos cruza a la cabeza  
33 engañar, meter un... o hacer algo para que no sea... siempre fuimos muy transparentes en que  
34 preferimos ser perfil bajo, no llenarnos de guita pero dormir tranquilos.

35 FO- el problema de comex se fue profundizando en los últimos años y ya empezó a impactar  
36 también en los proveedores, en los distribuidores digamos. (...) lo que queríamos nosotros  
37 como empresa es decir... hoy necesito diez equipos, voy, los compro y los implemento para  
38 reducir el costo de inventarios y el impacto que eso tiene. Pero bueno, hoy por hoy todavía no  
39 hemos conseguido eso y lo otro es que toda esta problemática también hace de que no hayan  
40 muchos players, distribuidores, y eso hace también que la competitividad no sea la ideal.

41 FO- La realidad es que por las características del servicio no necesitas tener una persona local,  
42 una vez que la instalación es realizada, ya el servicio es 100% remoto, entonces requiere que la  
43 plataforma sea muy sólida. Si no tenés una plataforma sólida, seguramente vas a tener problema  
44 con los clientes (...) Acá hay un gran tema que es el tema de qué tan cerca uno puede estar para  
45 auxiliar tu operación, Chile no es más que un viaje en avión, casi como viajar a Buenos Aires  
46 entonces creo que es un satélite bastante controlable en ese sentido.

47 FO- ya con la historia de nuestra empresa creo que siempre vamos por esa línea, de ir un paso  
48 al lado del otro y no asumiendo tanto riesgo.

49 FO- El mercado argentino es un mercado sumamente competitivo, hoy por hoy, es bastante  
50 complicado digamos, antes que yo entre a la empresa que teníamos vendedores externos, los  
51 vendedores salían a buscar, con el perfil que tenían les daba para salir a buscar empresas chicas  
52 de 10-15 vehículos, teníamos muchas limitaciones para llegar a empresas grandes con nivel de  
53 decisión importante y ese tipo de nicho.

54 FO- Y el mercado es grande, pero ya te digo, está cien por cien ocupado, hoy no existe el salir  
55 a buscar clientes que no tengan servicio, de hecho nosotros debemos tener un crecimiento de  
56 10% que es por cliente que nosotros no salimos a buscar (...) Nosotros tenemos un crecimiento  
57 más o menos sostenido, en eso, prácticamente sin hacer un gran esfuerzo comercial pero el  
58 crecimiento en eso no alcanza.

59 FO- Es muy difícil encontrar una empresa grande que no tenga, entonces ahí está el desafío que  
60 yo te decía de cómo hacer para venderle a una empresa que ya tiene...

61 FO- la estrategia comercial no es mostrar al partner en Brasil proveyendo servicios y nosotros  
62 estar atrás de ello sino que estamos a la par digamos, en la visibilidad hacia la empresa final  
63 estamos a la par...

64 FO- entre Brasil y Argentina se buscan entenderse, ninguno se ofende. Los únicos que se  
65 ofenden cuando uno habla mal son en Estados Unidos...

66 JF- Las fortalezas es de alguna manera que estamos comenzando ya con un know how y un  
67 gran conocimiento del servicio, del sistema, con una plataforma consolidada (...)La debilidad  
68 es que ninguno de nosotros estamos físicamente en forma permanente en el exterior, hoy  
69 ninguno estamos ni en Chile, ni en Brasil, donde estamos comenzando a comercializarlo.  
70 Entonces, necesitamos según las posibilidades y la estrategia de internacionalización... o

71 contratar una persona y asociarla a la empresa, o asociarnos con una empresa que sea la parte  
72 comercial o sea necesitamos sí o sí ya sea empresa o persona.

73 FO- no tenemos el perfil de empresa como para esperar un año para ver si nos equivocamos o  
74 no nos equivocamos sino que estamos evaluando todo el tiempo y tratando de hacer cambios  
75 todo el tiempo.

76 FO- el gran problema de las empresas grandes es que te insumen tiempo con una expertiz alta.

77 JF- Diferenciarse en el mercado, hoy en día uno al menos en estos sistemas es difícil  
78 diferenciarse por la tecnología, es como que todos los que brindan estos servicios tienen algún  
79 set de servicios básicos que es lo que busca la gente y de repente cada uno tiene más o menos  
80 funcionalidades.

81 JF- En Argentina te presentas con todos los inconvenientes, si puede haber un país a prueba de  
82 destruir empresas nuevas, es Argentina. Si sobrevivís a cinco, seis años, ya el hecho de  
83 sobrevivir te tenés que dar por satisfecho...

84 JF- te comen los costos, los servicios, digamos tus ingresos, para crecer en facturación o en  
85 volumen vos tenés que crecer como empresa para mantener tu rentabilidad de manera más  
86 simple. O sea crecés para no crecer, crecés para mantenerte, tenés que crecer mucho más para  
87 realmente crecer en neto.

88 JF- no es fácil, no significa que no existan esas personas pero conocerlas, y que a su vez le  
89 interese, y que a su vez llegue a un acuerdo económico o el acuerdo que sea para empezar, no  
90 es fácil (...) A su vez si es una empresa, ya cuenta con toda la estructura, la infraestructura para  
91 operar pero ahí es más difícil lograr que le interese un negocio que arranca desde cero.

## 92 *Suposición*

93 JV- nosotros veíamos que la Argentina iba a entrar en una etapa donde la economía la vemos  
94 declinando, entonces decíamos bueno, si nosotros no tenemos dificultad de ofrecerte productos  
95 afuera por tratarse de software, tendríamos que irnos preparando para no comenzar esto cuando  
96 en la Argentina estemos en la parte más baja, en el fondo de una decaída económica (...) se  
97 justificaba pensando en lo que nosotros estamos viviendo y vamos a vivir en el próximo año y  
98 medio hasta las próximas elecciones.

99 JV- dada las condiciones que estamos viviendo a las restricciones de las importaciones y siendo  
100 nosotros una empresa desarrolladora que tratamos de ser innovadores (...) Entonces Chile abría  
101 la puerta.

102 JAS- nos llevó mucho rato el diván de salir de relación de dependencia e iniciar un  
103 emprendimiento a riesgo. Yo creo que llevamos más de siete, ocho años de los cuales deben ser  
104 cuatro de diván digamos, pero no, bien (...) la charla de café fue fácil digamos, trabajamos  
105 profesionalmente para un dueño que está en alguna parte del mundo y lo hacemos rico, siempre  
106 laburé así en estas corporaciones que está todo recontra escrito y nunca vi a mi jefe, nunca vi a

107 un directorio, una corporación de estas sabemos quiénes son nada más. Y una de las cosas que  
108 decíamos es, si trabajamos en esa forma, con ese proceso, todo eso y llevamos adelante  
109 empresas de otro, ¿cómo nosotros no podemos llevar adelante un emprendimiento nuestro?

110 JAS- Juan realmente le pegamos porque es realmente... asimila muy rápido y le gusta lo que  
111 hace, tiene la camiseta puesta él.

112 FO- Hoy por hoy tener todo tu foco puesto y todo el riesgo que significa solamente en  
113 Argentina, hace que, yo no creo que haya sido casualidad que nos hayan dado los contratos en  
114 el exterior (...) trabajamos para que eso suceda, creo que no sucedió por casualidad digamos.  
115 Creo que, ya en el primer momento que fuimos con esta empresa que es regional, por lo menos,  
116 yo estoy en la parte comercial, por lo menos en mi cabeza estaba esa expansión regional desde  
117 el día cero.

118 FO- Él tiene todo nuestro soporte allá y tiene que ejecutar, creo que también por eso no hemos  
119 tenido la velocidad porque claramente está haciendo muchas cosas y eso hace que por ahí pueda  
120 perder un poco de foco en lo comercial...

121 FO- el hecho por ahí de trabajar en empresas grandes te da la seguridad de manejarte  
122 comunicacionalmente a nivel de directorio, nivel gerencial, y una persona que no está  
123 acostumbrada a comunicar y a establecer vínculos en ese segmento de la empresa es muy difícil  
124 llegar

125 JF- los servicios que uno brinda (...) uno consolida la relación con el cliente y también se puede  
126 diferenciar de, de repente unas empresas más grandes, pero que les cuesta más tener algún tipo  
127 de servicio más personalizado o más cercano al cliente. Creo que es el principal factor que uno  
128 puede hacer para fidelizar y mantener a los clientes en el largo plazo.

### 129 *Proposición*

130 JV- A futuro creo que tenemos que seguir en esa línea, un desafío importante que tenemos por  
131 delante es por ejemplo, desarrollar todo lo que es software en dispositivos móviles, Tablet,  
132 Smartphone, ¿por qué? Porque los usuarios ya no son clientes que están sentados en una  
133 notebook, en un escritorio, cada vez más son gente que está andando, con su Smartphone o su  
134 Tablet, entonces estamos migrando a desarrollar esos tipos de programas, que corran en esas  
135 plataformas para que sean de más fácil uso (...) la idea es estar siempre un poco adelantado a  
136 lo que haya en el mercado.

137 FO- Nuestro foco en los últimos años fue seguir en la evolución tecnológica, estando muy atento  
138 en los distribuidores y en lo que hay en el mercado para adaptarlo a nuestros servicios, y cada  
139 vez más intentar de, a través de este dispositivo o cualquier otro dispositivo ver qué servicios  
140 puedo ofrecer.

141 JF- Lo próximo es consolidarse en los lugares donde estamos llegando, porque el primer paso  
142 es llegar, empezar, pero antes de seguir expandiendo y llegar a todos lados... porque cada lugar

143 que uno abre son... llamáale desafíos o problemas, complicaciones que tenés que ir resolviendo  
144 de todo nivel, operativo, económico, financiero, legales, etc., etc.

145

## 1 ANEXO VI- VOCABULARIOS PARADIGMAS

2

3 JV- el rubro de la informática donde no hay nada tangible, es simplemente servicio.

4 JV- En Chile, es bastante sencillo, uno lo ve quien lo fabrica en el mundo y dos o tres semanas  
5 lo tenés ahí. En argentina, eso es imposible.

6 JV- una empresa que no tiene ingreso, muere al poco tiempo, sobre todo nosotros donde no  
7 tenemos una espalda fuerte.

8 JV- los usuarios ya no son clientes que están sentados en una notebook, en un escritorio, cada  
9 vez más son gente que está andando, con su Smartphone o su Tablet...

10 JAS- no coincidimos mucho en los horarios con los demás pero porque estamos haciendo otra  
11 cosa nada más, no estamos en contacto firme con el cliente.

12 JAS- para una pyme es muy crítico el tiempo (...) el tiempo de vida de la pyme no es mucho.

13 JAS- esa flexibilidad que hace que nos comparen con otras empresas.

14 JAS- la Argentina es muy complicada, sabemos que caemos y tocamos fondo periódicamente.  
15 La situación económica de Argentina es un ciclo, cuando se está en la cima se espera que baje  
16 y viceversa.

17 JAS- la parte privada digamos (...) tiene mucho de esta sal- pimienta de que nos podríamos  
18 estampar mañana mismo.

19 JAS- o la personalidad del comercial de estar muy escuchando, escuchando, nos hace que nos  
20 sirva digamos. Creo que por ahí eso se prende cuando ya sos muy grande, seguro que se va a  
21 perder un poco pero creo que es lo que debemos cultivar.

22 FO- Hoy por hoy ya tenemos problemas muchas veces en la dicotomía de ¿qué hago?  
23 ¿Aprovecho a hacer una compra grande porque ahora puedo? Y no siempre es bueno por el  
24 costo de inventario.

25 FO- Quizás por ahí otro camino sería idear un servicio y desarrollar el hardware para el servicio  
26 que yo estoy buscando, como no estamos en un país industrializado para poder hacerlo.

27 FO- tener más funcionalidades, con la complicación de que es un mercado completamente  
28 comoditizado (...) al ser un commodity los precios ya están más o menos establecidos.

29 FO- la internacionalización (...) es una forma de bajar un poco el riesgo país.

30 FO- Las condiciones de país también creo que son un tema importante a la hora de poner foco,  
31 claramente pusimos foco en Brasil por un tema de volumen, la economía de mercado que tiene  
32 y Chile creo que tiene las condiciones de país de estabilidad necesaria como para poder encarar  
33 el negocio más tranquilo.

34 FO- En eso hemos aprendido mucho pese a que la teoría dice que no, muchas personas tomando  
35 decisiones no se llega a....

36 FO- Trabajar en empresas grandes te da la seguridad de manejarte comunicacionalmente a nivel  
37 de directorio, nivel gerencial,

38 FO- todo el mundo consume vía pública digamos, todo el mundo consume espacio publicitario  
39 en televisión pero para comprar shampoo por ahí y no para comprar este tipo de productos.

40 FO- En Brasil se habla mucho inglés, el nivel educativo, más en San Pablo es alto asique  
41 cualquier problema se sunchea el inglés allá

42 JF- no hay mucho margen para pelear por el lado de los precios, creo que todas las empresas  
43 andan más o menos en los mismos valores, es un factor difícil de diferenciarse por ahí pero sí  
44 desde el punto de vista del cliente buscan precio sin duda.

45 JF- las empresas pequeñas lo que buscan en general en este tipo de sistema es lo básico de lo  
46 básico que tiene este sistema, pasa a ser un servicio casi commodity donde te digo que utilizan,  
47 las empresas de flotas pequeñas, no más de un 15% o 20% de la totalidad de las funcionalidades  
48 que tenemos. Las empresas grandes que tienen problemas logísticos o complejidades logísticas  
49 bastante mayores que las pequeñas, le dan mucho más valor y la utilizan mucho más a la  
50 plataforma, al sistema que las pequeñas.

51 JF- En Argentina te presentas con todos los inconvenientes, si puede haber un país a prueba de  
52 destruir empresas nuevas, es Argentina. Si sobrevivís a cinco, seis años, ya el hecho de  
53 sobrevivir te tenés que dar por satisfecho porque la verdad que más allá de que hay algunos  
54 planes y programas no fáciles de acceder de fomento a las pymes, o más que pymes o a las... más  
55 que pymes al emprendedorismo, después cuando salís de esos foros o de ese micro mundo que  
56 todos te alientan y todo, lo cierto es que en la calle todo es difícil, no hay crédito, ni hablar la  
57 situación al día de hoy que te complica financieramente la situación de la inflación, el dólar, la  
58 economía en general, la falta de confianza y de inversión de las empresas, la falta de apuesta  
59 todo el mundo a invertir osea los clientes potenciales tienen que invertir en el sistema para  
60 después contar con un servicio. Entonces, la falta de inversión, la visión al corto plazo, osea acá  
61 son difíciles las cosas para una empresa pequeña, después la presión de costos la presión laboral,  
62 salarios, si bien no tenemos una estructura grande bueno en algún momento empezamos a  
63 tenerla y después volvimos hacia atrás.

64

## 1 ANEXO VII- VOCABULARIOS DE TEORÍA DE ACCIÓN

### 2 *Implicancias*

3 JV- Fuimos nosotros a golpear las puertas y bueno, todavía estamos en proceso hoy de selección  
4 por parte de ellos que estimamos que antes de fin de año deberíamos haber ya cerrado el  
5 contrato.

6 JV- no conseguimos créditos para empresas recién formadas, menos aún con capitales mixtos,  
7 osea extranjeros y bueno al día de hoy estamos con crédito personal que ha tomado nuestro  
8 socio chileno allá en Chile. (...)Fue muy difícil y hemos invertido mucho esfuerzo y tiempo en  
9 Chile y en eso.

10 JAS- Los chicos fuimos, a la entrevista fuimos dos nada más, fue Javier y Fabio a la entrevista,  
11 yo los acompañé, éramos muchos para estar con tanto gerente ahí en el medio. Se presentó y  
12 tuvimos buen feedback, eso nos dio yo creo un empujón a decir bueno, vamos por lo que  
13 queremos y es esto.

14 JAS- El tener un cliente, ver necesidad y empezar a masticar cuál era la problemática de la  
15 logística, nos hizo asentar la empresa, volverla sociedad anónima, empezar un proyecto de  
16 empresa en serio con todo lo que nos llevó facturación, nombre, marca, en general digamos

17 JAS- la problemática que ven ellos con los clientes y las necesidades me las vuelcan y yo tengo  
18 que tratar de resolverlas y, las necesidades de los recursos o cosas que se necesitan para los  
19 desarrollos se lo volcamos a administración, finanzas, y si hay, hay, y si no, no hay, es muy  
20 cortito y no estamos buscando.

21 JAS- por ahí si es una necesidad nueva del cliente tengo que ver que se proyecte para los otros  
22 clientes, y muchos clientes reciben funcionalidades porque otro la pide.

23 JAS- llevamos a cabo el negocio con esa parte, mandamos una encomienda con equipo, los  
24 tipos lo instalan, nos dan feedback, ellos lo reparan, ellos a veces coordinan parte de la  
25 operativa.

26 JV- está dentro el desarrollo es el control de la seguridad vial, control de las velocidades, de la  
27 forma de manejo de los choferes, porque las empresas esas por lo general hacen mucho hincapié  
28 en lo que es seguridad. Entonces también nuestro producto está evolucionando para ese lado y  
29 ya nos hemos comprometido con xxx, por ejemplo, en adecuar nuestro sistema para que cumpla  
30 con un programa de Road Safety.

31 FO- la Argentina se fue cerrando, así como nosotros a los mismos proveedores de estos  
32 productos también. Entonces eso hizo que empezemos a mirar la parte de desarrollo de  
33 hardware, más bien adquirir hardware y enfocarnos en la parte de desarrollo de software y  
34 plataforma y servicio.



35 FO- no hacemos campaña de marketing, no hacemos campaña de publicidad, no  
36 promocionamos productos en eventos, no hacemos email marketing, ni vía pública digamos,  
37 claramente hay un camino por recorrer en ese sentido pero también es cierto que el tipo de  
38 segmento que llegamos que necesitamos no consume... consume pero no para su necesidad.

39 FO- Entonces intentamos no hacer eso pero yo creo que el hecho de ir cambiando de estrategia  
40 todo el tiempo hace que caigamos en ese problema.

41 FO- En general al cliente voy solo yo, salvo que el cliente sea existente... Javier va mucho a  
42 clientes pero clientes existentes. Clientes nuevos voy yo, por tiempo físico no porque no  
43 podamos, sería enriquecedor porque tendrías una persona más que esté captando pero por  
44 tiempo, hoy no podemos hacer eso.

#### 45 *Afirmaciones de si-entonces*

46 JV- Acá en la Argentina, imposible, entonces eso sería otro punto importante que justificaba  
47 tener presencia en Chile.

48 JV- es la única persona que está hoy en día, probablemente al salir el contrato este, tendremos  
49 que incorporar una persona más para más la operativa.

50 JAS- hay cosas que entran por la ventana y el negocio para una pyme es muy crítico el tiempo  
51 entonces si entran por la ventana, las clasificamos rápido y las tenemos que resolver.

52 JAS- si nos habla nuestro primer cliente, o nos habla uno del montón que tiene muchos móviles,  
53 nos habla uno que tiene dos o tres móviles y paga siempre entonces también lo escuchamos, no  
54 hacemos mucha diferencia de peso en la clientela...

55 FO- si tuviéramos el negocio, seguros de que tomando riesgos vamos a conseguir resultados,  
56 obviamente que sí estaríamos convencidos de ir y sacar un crédito.

57 FO- si vos me decís tenés un millón de dólares, a lo mejor me hubiera decidido por eso, salgo  
58 a regalar, hago una campaña comercial donde regalo los equipos, me bajo lo mínimo posible  
59 con una plataforma acotada y estándar y salgo a vender.

60 FO- . Sí cuando entré el foco empezaba a cerrarse en empresas grandes y el gran problema de  
61 las empresas grandes es que te insumen tiempo con una expertiz alta, entonces yo necesitaba  
62 que se sume Javier para que él empiece a sacarme ese tipo de trabajo...

63 JF- Obviamente converso, contribuimos y colaboro pero activamente no estoy... en este  
64 momento me reúno cuando hace falta, no periódico sino llaman y yo voy allá. Hay veces que,  
65 si hay decisiones importantes que tomar, obviamente yo estoy, pero no en lo operativo del día  
66 a día.

67 *Estructuras de medios-fines*

68 JV- Entonces, para que una empresa sea exitosa en este rubro tiene que hacer cantidad, eso es  
69 una premisa digamos del negocio y que la hemos adquirido en base a todos estos años de ver  
70 cómo funciona.

71 JV- Ahí fue demasiado rápido, ellos querían que en menos de un mes estuviéramos allá,  
72 entonces optamos en ir con nuestro partner que justamente tenía oficinas propias en San Pablo.

73 JV- tomando como premisas que esto es un mercado de alta competitividad (...) hemos también  
74 hecho un giro comercial y antes vendíamos esto a empresas de lo que llegara digamos, chicas,  
75 medianas, y tampoco es negocio venderle a empresas muy chiquitas porque el trabajo de llegada  
76 y comercialización a esas empresas es muy grande y el retorno es súper bajo, entonces lo que  
77 conviene es tratar de apuntar a grandes empresas y llegar con soluciones amplias.

78 JV- Tener presencia propia digamos, las dos empresas no están ligadas, si bien están con los  
79 mismos dueños no hay una asociación de la empresa de acá con la empresa de allá, osea, no es  
80 que xxx es accionista de xxx sin vínculos societarios pero si con vínculos reales entre los  
81 dueños.

82 JV- el objetivo cercano nuestro es cerrar el primer contrato en Brasil y el primer contrato en  
83 Chile, que nos permita hacer pie realmente.

84 JAS- unos años bastante pesados de trabajo en general en todos aspectos, en lo comercial, en  
85 esto, y siempre detectábamos que no teníamos fortaleza en la parte comercial asique fue donde  
86 primero buscamos que uno de nosotros tome cartas en el asunto y dada la situación y nuestro  
87 mercado, y todo eso, la decisión no hace mucho fue tratar de expandirnos afuera.

88 FO- por pedido de un cliente nos pidió desarrollar una solución de seguimiento satelital.  
89 Entonces ahí lo que hicimos, nuestra decisión inicial fue desarrollar tanto el producto como la  
90 plataforma y el servicio para este primer cliente, entonces encaramos la parte de desarrollo de  
91 hardware y la parte de desarrollo de software.

92 FO- la evaluación fue de que la figura administrativa en Brasil es bastante complicada, no es  
93 tan fácil tener una empresa propia, los requisitos son más complicados y más que nada el  
94 conocimiento que tenés que tener de leyes y demás (...) entonces decidimos sumar un partner  
95 comercial en el negocio el cual se encarga de absorber el tema administrativo y asumir el trabajo  
96 administrativo en ese país.

## 1 ANEXO VIII- VOCABULARIOS DE HISTORIAS

2

3 JV- Nos topamos con muchas barreras en el desarrollo, y bueno cuando vimos que teníamos un  
4 desarrollo bastante avanzado pero que no lo podíamos concluir y comercializar, nos dimos cuenta  
5 que en definitiva en las manos teníamos un subproducto que era esto del sistema de seguimiento  
6 de vehículos y lo habíamos desarrollado completamente digamos (...) Entonces bueno, empezamos  
7 a explorar, nos encontramos con un mercado nuevo, que no conocíamos porque todos veníamos de  
8 la industria de las telecomunicaciones.

9 JV- técnicamente nos encontramos con una dificultad que no podíamos sortearla y bueno entonces  
10 vimos que lo que teníamos era un producto casi terminado de otra cosa, de hacer seguimiento de  
11 vehículo ¿si? Con muy poco esfuerzo no tuvimos que tirar todo eso a la basura sino reutilizarlo.

12 JV- vienen y nos plantean la problemática de robo de combustible, bueno empezamos a estudiar  
13 que hay en el mercado, que es lo último que se ha desarrollado y vemos cómo podemos tomar esos  
14 controles, anexarlos al sistema ya existente y ofrecerlos.

15 JAS- Siempre trabajé en empresas internacionales, trabajé en Visa, en Motorola, en Google, todas  
16 son corporaciones que tienen esa problemática y nos capacitamos mucho por la imagen, viste que  
17 generalmente la imagen es lo importante asique la región es muy particular pero se basan en  
18 políticas muy globales.

19 JAS- Entonces si, como que viví mucho en ese contexto de grandes corporaciones que tienen eso,  
20 y las regiones son complicadas, por ejemplo nosotros hacíamos muchos cursos en relación a la  
21 religión, a cómo tratar a las personas, porque por ejemplo nuestros compañeros en cualquier parte  
22 del mundo teníamos el mismo escritorio, la misma laptop, el mismo foquito, la misma lamparita,  
23 todo así y tu compañero de trabajo en la otra parte del mundo era un indio que a lo mejor comía y  
24 se tiraba gases digamos y eso es normal en su país y a nosotros nos daba asco o los chinitos que  
25 escupían en la servilleta en tu escritorio y vos estás al lado de alguien, que no te gusta escupir  
26 (...)Entonces he vivido mucho en ese tipo de cosas, por ejemplo la discriminación, era muy  
27 gracioso porque teníamos hasta una línea de teléfono para llamar si estás discriminando a alguien  
28 en el trabajo, ese 0800 de la empresa era mundial, te atiende recursos humanos en alguna parte del  
29 mundo, en todos los idiomas, como vos quieras por si vos estás haciendo... imagínate acá que vos  
30 le decís gordo, pelado, allá le decís eso y no deberías viste, habías hecho un curso para no decir  
31 eso.

32 FO- antes que yo entre a la empresa que teníamos vendedores externos, los vendedores salían a  
33 buscar, con el perfil que tenían les daba para salir a buscar empresas chicas de 10-15 vehículos,  
34 teníamos muchas limitaciones para llegar a empresas grandes con nivel de decisión importante y  
35 ese tipo de nicho. Entonces estábamos estancados digamos en un nicho de mercado, ya saltando y  
36 llegando a niveles después que cambiamos el foco comercial de la empresa.

37 JF- en el día a día si cada uno decide pero bueno hay mucha comunicación e interacción entre todas  
38 las áreas porque cuando uno tiene un requerimiento comercial que impacta en el desarrollo, tiene  
39 que tener el aval de que se puede desarrollar ese requerimiento, toda propuesta comercial tiene un  
40 tema financiero por detrás que se lo tiene que acordar con la parte financiera.

41 JV- fuimos con nuestro primer cliente y a partir de ahí comenzamos a comercializarlo, fue bastante  
42 lentamente de acuerdo a nuestras posibilidades y a evolucionar, tratar de ponerle una mejora  
43 continua al producto- servicio en realidad y después fueron con el correr de los años sucediendo  
44 unas cuestiones que nos topamos de la experiencia.

45 JV- caso en Chile hemos optado por jugarnos la pieza más importante y contratar a una persona  
46 que yo juzgué muy capacitada para ser el CEO de la empresa chilena, para tomar decisiones.

47 JAS- Él estaba terminando los estudios, había abandonado un poco los estudios, una parte, asique  
48 lo motivamos a que termine la facultad, termine su tesis, haga su tesis de grado y empujarlo a...

49 JAS- hay cosas que son importantes y que las manejamos con cierto proceso de desarrollo, tranqui,  
50 con objetivos, metas, y hay cosas que entran por la ventana y el negocio para una pyme es muy  
51 crítico el tiempo entonces si entran por la ventana, las clasificamos rápido y las tenemos que  
52 resolver. Hay cosas que nosotros clasificamos como decir hay que tirar todo y seguir con esto,  
53 aunque te duela, te maquine la cabeza, esté yo, no esté yo, esté Fabio, esté Javier, osea no estamos  
54 ninguno y tenés que tomar la decisión de tirar todo y seguir por acá.

55 JAS- justo ahora estoy trabajando con un equipo nuevo que no tenemos, que lo queremos poner  
56 como parte en un paquete mejorado para algún tipo de servicio y hay que incorporar el hardware,  
57 hacer los desarrollos y todo eso para soportarlo. Los chicos, Javi, Fabio, van a hacer los  
58 responsables de comprarlo, negociar el precio, donde lo ponen, si lo venden, el plan de stock... y  
59 para mi es que cuando ellos tengan stock, lo puedan instalar digamos, la parte operativa como  
60 cualquier otro equipo pero generalmente lo manejan con Raúl la parte operativa, es como el  
61 segundo escalón de nosotros. No estamos tan de cara al cliente.

62 FO- En esta primera etapa exploratoria tuvimos varios intentos de negocio con varias alternativas  
63 relacionada a la parte de consultoría, relacionada a la parte de recursos humanos, de consultoría, y  
64 después por pedido de un cliente nos pidió desarrollar una solución de seguimiento satelital.  
65 Entonces ahí lo que hicimos, nuestra decisión inicial fue desarrollar tanto el producto como la  
66 plataforma y el servicio para este primer cliente, entonces encaramos la parte de desarrollo de  
67 hardware y la parte de desarrollo de software. Así estuvimos alrededor de un año, dos años, con  
68 evoluciones pero lentas hasta que por el volumen que empezamos a tener, empezamos a tener  
69 problemas de como importar (...) Entonces eso hizo que empecemos a mirar la parte de desarrollo  
70 de hardware, más bien adquirir hardware y enfocarnos en la parte de desarrollo de software y  
71 plataforma y servicio. Entonces empezamos a comprar equipamientos, en principio a proveedores

- 72 locales y después a proveedores internacionales pero que vendían localmente en Argentina a través  
73 de una red de distribución y de comercio exterior.
- 74 JF- Inicialmente el sistema fue concebido, lo fuimos pensando para usuarios masivos, osea nosotros  
75 inicialmente nos enfocamos en mercado de pequeñas empresas, pymes con poco número de  
76 vehículos, 5, 10, 15 vehículos y lo que nos hizo empezar a tener muchos clientes pequeños. Con el  
77 tiempo fuimos dando un vuelco en ese sentido estratégico y fuimos buscando más empresas  
78 grandes, con gran número de móviles ya sea en forma directa o proveedores de esas empresas.
- 79 JF- Muchas veces el cliente pide y nosotros decimos que no porque entendemos que lo que está  
80 pidiendo se puede resolver de otra forma o no tiene sentido directamente, o no va a servir para  
81 nadie más que para ese cliente y el costo de desarrollo es caro. Entonces en esos casos no lo  
82 hacemos o lo resolvemos de alguna otra manera pero en la medida en que los clientes fueron  
83 pidiendo cosas y nosotros veíamos que podíamos mejorarlo, lo fuimos haciendo. Así también nos  
84 equivocamos, porque a veces desarrollamos cosas que creíamos que iban a ser waauu súper útil y  
85 que se yo, y terminaron siendo... o no utilizadas, tapadas por otras cosas más simples, que creíamos  
86 que iba a solucionar tal cosa y no lo fue, bueno también pasaron de esas.
- 87 JV- en Chile nosotros nos fuimos a ofrecer a lo que sería el xxx, que es xxx Chile, allá tiene otro  
88 nombre no es xxx, es xxx pero para que se entienda sería xxx Chile. Fuimos nosotros a golpear las  
89 puertas y bueno, todavía estamos en proceso hoy de selección por parte de ellos que estimamos  
90 que antes de fin de año deberíamos haber ya cerrado e contrato. En Brasil fue diferente, fue la  
91 empresa xxx Brasil, en San Pablo, quien pidió que por favor nos pusiéramos en contacto con ellos,  
92 que le expliquemos digamos que habíamos hecho aquí en Argentina y que posibilidades habría de  
93 que nosotros brindásemos servicio allá en San Pablo. Ahí fue demasiado rápido, ellos querían que  
94 en menos de un mes estuviéramos allá, entonces optamos en ir con nuestro partner que justamente  
95 tenía oficinas propias en San Pablo, tiene oficinas propias en San Pablo. Y allá estamos también,  
96 en negociaciones y a punto de cerrar con ellos.
- 97 JAS- tuvimos una entrevista con una de las empresas que siempre nos interesó que fue xxx en su  
98 momento, teníamos un equipo, muy poco sistema y todo eso, y queríamos ver si lo que nosotros  
99 pensábamos que podíamos prestar como servicio era...el concepto era bueno. Los chicos fuimos,  
100 a la entrevista fuimos dos nada más, fue Javier y Fabio a la entrevista, yo los acompañé, éramos  
101 muchos para estar con tanto gerente ahí en el medio. Se presentó y tuvimos buen feedback, eso nos  
102 dio yo creo un empujón a decir bueno, vamos por lo que queremos y es esto.
- 103 JAS- Se planificó ir a Chile, hacer una vueltita por allá a ver el mercado, la apreciación fue buena,  
104 fue Fabio y Javier y fue buena; y sin mucha reunión, como te puedo decir, si, no, bueno, decidimos  
105 que era el mejor camino y creo que fue una buena decisión conseguir a alguien con los skills  
106 adecuados que pueda ser bastante autónomo en parte remota.

107 JV- A principio de este año hemos cerrado un contrato grande con xxx, la cementera, y eso nos  
108 abrió un poco otro panorama, porque es la primer gran empresa que hemos conseguido como  
109 cliente y ahora estamos de cara a lograr otras

110 JV- Bueno yo trabajé mucho afuera del país, pasé siete años en distintos países, pero siempre más  
111 bien en la parte técnica, a lo sumo digamos, llevando adelante proyectos. Si tuve que tratar con  
112 muchísima gente, liderar grupos, cumplir objetivos, estar asesorando muchas veces cerca a la parte  
113 comercial, etc. Pero esto que estoy haciendo ahora como empresario y más como la parte comercial,  
114 prueba y error. Hice una maestría en negocios también acá en el ICDA, pero bueno es pura teoría,  
115 ahora es donde se aprende. Aprende cosas que nunca le habían hablado que eran así.

116 JAS- La Pyme mirá empezamos, yo estaba trabajando ya en una de estas corporaciones, Javier  
117 volvió del exterior y andaba como todos buscando un cable a tierra para dejar las mega  
118 corporaciones, la charla de café fue fácil digamos, trabajamos profesionalmente para un dueño que  
119 está en alguna parte del mundo y lo hacemos rico.

120 JAS- Con xxx la experiencia, por ejemplo ahora le tocamos la puerta, estaban con una necesidad,  
121 se la acomodamos para que cumpla con sus necesidades y solos nos vinieron a tocar la puerta de  
122 Brasil, ellos digamos, porque las necesidades que cubrimos acá son las que ellos necesitan que  
123 cubramos allá.

124 FO- El cliente final le paga al partner y el partner nos pagaría a nosotros un licenciamiento de  
125 software, que bueno, ahí estamos viendo cual es el mejor mecanismo para exportar servicios y que  
126 se requiere. Tenemos un estudio de contadores que llevan toda la empresa y en eso está Javier que  
127 toma ese tipo de decisiones, cada uno está en su área y las decisiones las terminamos de definir  
128 entre todos pero él es el que trae las opciones

129 JF- Hicimos algunas cositas ahí y un poco, no sé si por casualidad, fortuna o lo que sea, surgió esta  
130 idea de que vimos la necesidad que tenían algunas empresas de hacer la parte de rastreo satelital,  
131 de seguimiento tanto de sus vehículos como de su mercadería y ahí surgió la idea. Desarrollamos  
132 inicialmente un sistema bastante básico, rudimentario pero que permitía hacer el seguimiento de  
133 los móviles, le ofrecimos esa plataforma a un par de clientes que teníamos en ese momento y ahí  
134 comenzó todo.

135



## 1 ANEXO IX- INTERPRETACIÓN DEL CONTEXTO PARA LOS DIRECTORES

### 2 *Interpretaciones sobre sus situaciones personales*

3 JAS- en ese contexto de grandes corporaciones que tienen eso, y las regiones son complicadas (...)  
4 todo eso te lo tenías que bancar, que eran bajadas de líneas para la parte de globalización, bastante  
5 específico digamos. Entonces he vivido mucho en ese tipo de cosas, por ejemplo la discriminación  
6 (...)

7 JAS- mi experiencia es bastante alta, soy ingeniero electrónico, ingeniero en software, estudié acá  
8 y afuera ingeniería en software, y tengo más de 20 años de experiencia en el rubro asique soy a  
9 persona que le cayó todas las fichas encima. Compartimos mucho lo que es telecomunicaciones,  
10 hemos trabajado juntos con Javier en alguna empresa también, nos conocemos como personas y en  
11 el ambiente que hablamos, la experiencia que tenemos. Nos llevó mucho rato, yo lo conozco a  
12 Javier principalmente, después lo conocí a Fabio y a Javier Feldman, nos llevó mucho rato el diván  
13 de salir de relación de dependencia e iniciar un emprendimiento a riesgo.

14 FO- somos cuatro personas que venimos de una experiencia técnica y de empresas de tecnología,  
15 creo que nos falta muchísimo aprendizaje en este negocio, también lo sabemos, lo asumimos.

### 16 *Interpretaciones sobre el mercado*

17 FO- no tenía experiencia en el mercado, todo más de telecomunicaciones, vengo con una carrera  
18 grande en empresas multinacionales de telecomunicaciones, al principio técnica y después si en la  
19 parte comercial dentro de la empresa, pero el producto es completamente distinto a esto. Pero bueno  
20 es cuestión de ir aprendiendo, a los dos Javieres los conozco desde la facultad, iniciamos juntos la  
21 carrera y a Juan nos lo presentó Javier cuando empezamos a armar el negocio. Como te decía, en  
22 la parte de directorio creo que estoy muy contento de eso, de haber conseguido un equilibrio en las  
23 decisiones, en el rumbo de la empresa es más creo que es bastante sano.

24 JV- Nos encontramos con un mercado nuevo, que no conocíamos porque todos veníamos de la  
25 industria de las telecomunicaciones (...) bueno fuimos con nuestro primer cliente y a partir de ahí  
26 comenzamos a comercializarlo, fue bastante lentamente de acuerdo a nuestras posibilidades y a  
27 evolucionar, tratar de ponerle una mejora continua al producto- servicio en realidad.

28 JV- este es un mercado de volumen, tiene muy bajo margen, cada unidad que uno agrega al sistema  
29 es realmente muy poquito con lo que uno puede llegar a ganar por la gran competencia que hay en  
30 el mercado. Entonces, para que una empresa sea exitosa en este rubro tiene que hacer cantidad, eso  
31 es una premisa digamos del negocio y que la hemos adquirido en base a todos estos años de ver  
32 cómo funciona.

33 JAS- la única conclusión que teníamos es que era un negocio de gran volumen, de poco margen,  
34 teníamos experiencia, teníamos know how, teníamos algunos clientes y teníamos algunos nichos  
35 en el mercado que no lo cubrían las otras empresas que estaban dedicadas a la seguridad y nosotros  
36 más a la logística (...) *siempre detectábamos que no teníamos fortaleza en la parte comercial*  
37 *asique fue donde primero buscamos que uno de nosotros tome cartas en el asunto.*

38 FO- El mercado argentino es un mercado sumamente competitivo, hoy por hoy, es bastante  
39 complicado digamos, antes que yo entre a la empresa que teníamos vendedores externos, los  
40 vendedores salían a buscar, con el perfil que tenían les daba para salir a buscar empresas chicas de  
41 10-15 vehículos, teníamos muchas limitaciones para llegar a empresas grandes con nivel de  
42 decisión importante y ese tipo de nicho. Entonces estábamos estancados digamos en un nicho de  
43 mercado, ya saltando y llegando a niveles después que cambiamos el foco comercial de la empresa,  
44 que hoy por hoy aspiramos a negociar con las más grandes con la complicación que los negocios  
45 más grandes seguro ya tienen sistema existente.

#### 46 *Interpretaciones sobre el negocio*

47 JV- Entonces comenzamos con lo básico, como empatando todo lo que estaban ofreciendo las  
48 empresas de seguimiento satelital y hoy con el correr de los años tratamos de posicionarnos con  
49 servicios que no existen en el mercado o por lo menos no existen tantos competidores. Entonces  
50 en función al entorno del seguimiento satelital le agregamos nuevos servicios que tratamos de  
51 ofrecer como un paquete, como una solución completa a la industria fundamentalmente del  
52 transporte, de vehículos, de camiones. Si podemos hablar del día de hoy, estamos parados en eso,  
53 tenemos un porfolio muy amplio, yo creo que uno de los mejores digamos, mirando a toda la  
54 competencia y desde ese punto de vista ahora lo que tenemos que lograr, que siempre lo  
55 entendimos, que este es un mercado de volumen, tiene muy bajo margen, cada unidad que uno  
56 agrega al sistema es realmente muy poquito con lo que uno puede llegar a ganar por la gran  
57 competencia que hay en el mercado.

58 FO- Así estuvimos alrededor de un año, dos años, con evoluciones pero lentas hasta que por el  
59 volumen que empezamos a tener, empezamos a tener problemas de como importar, en principio  
60 era un poco comprar con UPS porque era poco el volumen, poca la necesidad y también creo yo  
61 que el mercado mismo de provisión de hardware en la Argentina se fue cerrando, así como nosotros  
62 a los mismos proveedores de estos productos también (...) Entonces empezamos a comprar  
63 equipamientos, en principio a proveedores locales y después a proveedores internacionales pero  
64 que vendían localmente en Argentina a través de una red de distribución y de comercio exterior.  
65 Las compras siempre en Argentina, hasta ahora, hasta el día de hoy las compras son 100% en la  
66 Argentina. Esto, el problema de comex, se fue profundizando en los últimos años y ya empezó a  
67 impactar también en los proveedores, en los distribuidores digamos. Hoy por hoy ya tenemos  
68 problemas muchas veces en la dicotomía de qué hago? Aprovecho a hacer una compra grande



69 porque ahora puedo? Y no siempre es bueno por el costo de inventario, o sea lo que querríamos  
70 nosotros como empresa es decir... hoy necesito diez equipos, voy, los compro y los implemento  
71 para reducir el costo de inventarios y el impacto que eso tiene (...) Nuestro foco en los últimos  
72 años fue seguir en la evolución tecnológica, estando muy atento en los distribuidores y en lo que  
73 hay en el mercado para adaptarlo a nuestros servicios, y cada vez más intentar de, a través de este  
74 dispositivo o cualquier otro dispositivo ver qué servicios puedo ofrecer.

### 75 *Interpretaciones sobre la situación económica y política del país*

76 JV-después fueron con el correr de los años sucediendo unas cuestiones que nos topamos de la  
77 experiencia, no era conveniente acá en la Argentina fabricar hardware, o ensamblar hardware.

78 JV- Un poco mirando la perspectiva de Argentina, o sea nosotros veíamos que la Argentina iba a  
79 entrar en una etapa donde la economía la vemos declinando, entonces decíamos bueno, si nosotros  
80 no tenemos dificultad de ofrecerte productos afuera por tratarse de software, tendríamos que irnos  
81 preparando para no comenzar esto cuando en la Argentina estemos en la parte más baja (...)

82 JV- Y otro punto importante de Chile es que nosotros acá en la Argentina, dada las condiciones  
83 que estamos viviendo a las restricciones de las importaciones y siendo nosotros una empresa  
84 desarrolladora que tratamos de ser innovadores, tomar lo que en otros países, principalmente China,  
85 se desarrolla en materia de hardware, tratar de usar ese hardware uniéndolo a nuestra plataforma  
86 de software y usando los beneficios que puede dar. Por ejemplo, hemos descubierto que hay un  
87 tapón que se mete en los tanques de combustible y que se usa como un precinto electrónico para  
88 que no sea vulnerable y no se pueda robar combustible de los tanques. En Chile, es bastante  
89 sencillo, uno lo ve quien lo fabrica en el mundo y dos o tres semanas lo tenés ahí. En Argentina,  
90 eso es imposible.

91 FO- Las condiciones de país también creo que son un tema importante a la hora de poner foco,  
92 claramente pusimos foco en Brasil por un tema de volumen, la economía de mercado que tiene y  
93 Chile creo que tiene las condiciones de país de estabilidad necesaria como para poder encarar el  
94 negocio más tranquilo.

95 JAS-. Y en general creciendo a pasos muy básicos acá en la Argentina por plata principalmente y  
96 la situación de la Argentina (...)

97 JAS- generalmente recursos, acá es lo que no tenemos y se nos hace bastante complicado el ir al  
98 ritmo que nos gustaría digamos (...) la Argentina es muy complicada, sabemos que caemos y  
99 tocamos fondo periódicamente entonces decidimos que un porcentaje, hablábamos de varios  
100 números 30, 40, lo que sea en por ciento de nuestra facturación debería ser en el exterior, cualquier  
101 exterior que no sea Argentina.

102 FO- nosotros somos una empresa que jamás... en algún momento si tuvimos un subsidio de  
103 desarrollo, nos costó muchísimo trabajo obtenerlo, el seguimiento, hasta que lo cerramos (...) es  
104 burocrático en la Argentina acceder a estos planes de financiamiento y obviamente el  
105 financiamiento bancario es inaccesible, pagar un 30%, 40%, 50% de una tasa de interés me parece  
106 una locura. Siendo que también es una realidad y siempre llegamos a la misma conclusión... si  
107 tuviéramos el negocio, seguros de que tomando riesgos vamos a conseguir resultados, obviamente  
108 que sí estaríamos convencidos de ir y sacar un crédito.

109 JF- En Argentina te presentas con todos los inconvenientes, si puede haber un país a prueba de  
110 destruir empresas nuevas, es Argentina. Si sobrevivís a cinco, seis años, ya el hecho de sobrevivir  
111 te tenés que dar por satisfecho porque la verdad que más allá de que hay algunos planes y programas  
112 no fáciles de acceder de fomento a las pymes, o más que pymes o a las...más que pymes al  
113 emprendedorismo (...)

#### 114 *Interpretaciones sobre las oportunidades*

115 FO- Hoy por hoy tener todo tu foco puesto y todo el riesgo que significa solamente en Argentina,  
116 hace que, yo no creo que haya sido casualidad que nos hayan dado los contratos en el exterior. Yo  
117 creo que nosotros trabajamos para que eso suceda, creo que no sucedió por casualidad digamos  
118 (...) Por suerte se dio y creo que es, desde mi punto de vista creo que es una forma de bajar un  
119 poco el riesgo país (...) La realidad es que por las características del servicio no necesitas tener una  
120 persona local, una vez que la instalación es realizada, ya el servicio es 100% remoto, entonces  
121 requiere que la plataforma sea muy sólida. Si no tenés una plataforma sólida, seguramente vas a  
122 tener problema con los clientes que te van a decir (...)

123 JV- a principio de este año hemos cerrado un contrato grande con xxx (...) osea eso explica un  
124 poco la situación donde estamos parados y el negocio, ahora la explicación de por qué decidimos  
125 ir afuera. Hay varios puntos, el primero se explica que teníamos la oportunidad dado que xxx es  
126 una empresa multinacional que tiene presencia en unos 70 países, concretamente en Sudamérica  
127 tiene muchas plantas (...).

128 JAS- dada la situación y nuestro mercado, y todo eso, la decisión no hace mucho fue tratar de  
129 expandirnos afuera. Buscar socio estratégico, pensar por ahí en ir nosotros solos, siempre la  
130 limitación es cash, plata en el medio.

#### 131 *Interpretaciones sobre las amenazas*

132 JF- cuando salís de esos foros o de ese micro mundo que todos te alientan y todo, lo cierto es que  
133 en la calle todo es difícil, no hay crédito, ni hablar la situación al día de hoy que te complica  
134 financieramente la situación de la inflación, el dólar, la economía en general, la falta de confianza  
135 y de inversión de las empresas, la falta de apuesta todo el mundo a invertir osea los clientes

136 potenciales tienen que invertir en el sistema para después contar con un servicio. Entonces, la falta  
137 de inversión, la visión al corto plazo, o sea acá son difíciles las cosas para una empresa pequeña,  
138 después la presión de costos la presión laboral, salarios, si bien no tenemos una estructura grande  
139 bueno en algún momento empezamos a tenerla y después volvimos hacia atrás. Justamente te  
140 comen los costos, los servicios, digamos tus ingresos, para crecer en facturación o en volumen vos  
141 tenés que crecer como empresa para mantener tu rentabilidad de manera más simple. O sea crecés  
142 para no crecer, crecés para mantenerte (...)

143 *Interpretaciones sobre otros mercados*

144 JAS- nosotros ya lo habíamos intentado salir, y no es que estábamos improvisando, habíamos hecho  
145 alianza con una empresa que supuestamente iba a comercializar esto en Sudamérica y bueno por  
146 falta también de foco, de presión por parte nuestra eso se dilató y no tuvo éxito (...)

147 JAS- Se planificó ir a Chile, hacer una vueltita por allá a ver el mercado, la apreciación fue buena,  
148 fue Fabio y Javier y fue buena; y sin mucha reunión, como te puedo decir, si, no, bueno, decidimos  
149 que era el mejor camino y creo que fue una buena decisión.

150 JAS- tener presencia en Latinoamérica con algo es mejor que nada, te digo, cuando empezamos  
151 con esto (...) la realidad es que lo que tenemos regional es con un solo cliente que nos abrió las  
152 puertas a que tengamos esta distribución geográfica pero no es porque nosotros estemos  
153 comercializando en esos puntos.

154 FO- Pero yo creo que, seguido de esto, creo que Perú es otra de las economías importantes por el  
155 crecimiento que tuvieron, bueno Paraguay también, son economías emergentes que están creciendo  
156 mucho en los últimos años y yo creo que vamos a terminar intentando negocios como lo estamos  
157 haciendo ahora.