

Artículo

La expansión internacional de la firma: experiencia de una pyme del sector tecnológico de Argentina

Alejandra Moreno López^{a,*} y Juan Emilio Torres^b^a Investigador Becaria CONICET, Centro Científico Tecnológico CONICET, Córdoba, Argentina^b Profesor-Investigador, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, Argentina

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 17 de octubre de 2016

Aceptado el 3 de agosto de 2017

On-line el 28 de septiembre de 2017

Códigos JEL:

M11

M15

M160

Palabras clave:

Expansión internacional

Pyme

Estudio de caso

Análisis de discurso

RESUMEN

Tradicionalmente las teorías sobre la expansión internacional de la firma presuponían que empresas similares seguían patrones únicos de comportamiento. Sin embargo, la realidad las muestra como intérpretes de oportunidades de crecimiento organizacional, que llevan a cabo acciones heterogéneas al momento de internacionalizarse. El presente trabajo, a través de una investigación de estudio de caso único, pretende comprender la experiencia de los directivos de una pyme del sector tecnológico en Argentina, quienes tomaron la decisión de internacionalizarse sin ajustarse a ningún patrón. A fin de captar la singularidad que caracteriza esta pyme, mediante el análisis del discurso de los directivos se llega a conocer cómo construyen su mundo organizacional y qué llega a ser convincente, confiable y significativo para ellos.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The international expansion of a firm: Experience of a SME in the technological sector of Argentina

ABSTRACT

Traditionally, the theories on international expansion of a firm have assumed that similar companies follow unique patterns of behaviour. However, reality shows companies as interpreters of organizational growth opportunities that carry out heterogeneous actions when they become internationalized. This research, through an investigation of a case study, aims at understanding the experience of the managers of a SME in the technological sector of Argentina; who took the decision of becoming internationalized without following a pattern. In order to perceive the singularity that characterizes it, and through the managers' discourse analysis, we can reach a better understanding on how they build their organizational world, which becomes convincing, reliable and meaningful for all of them.

© 2017 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

JEL classification:

M11

M15

M160

Keywords:

International expansion

SME

Case study

Discourse analysis

* Autor para correspondencia. 9 de Julio 458, Villa Allende, Córdoba 5105, Argentina.
Correo electrónico: ale.moreno.lopez@gmail.com (A. Moreno López).

A expansión internacional da empresa: experiencia de una PME do setor tecnológico da Argentina

R E S U M O

Classificações JEL:

M11
M15
M160

Palavras-chave:

Expansão internacional
PME
Estudo de caso
Análise do discurso

Tradicionalmente, as teorias sobre a expansão internacional da empresa assumiram que empresas similares seguiram padrões únicos de comportamento. No entanto, a realidade as mostra como intérpretes das oportunidades de crescimento organizacional, que realizam ações heterogêneas no momento da internacionalização. O presente trabalho, através de uma única investigação de estudo de caso, visa compreender a experiência de 2 gerentes de uma PME no setor tecnológico na Argentina, que tomou a decisão de se internacionalizar sem se adaptar a padrão nenhum. Para captar a singularidade que caracteriza esta PME, e através da análise do discurso de 2 gerentes, é possível saber como eles constroem seu mundo organizacional e o que torna convincente, confiável e significativo para eles.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

1. Introducción

Las distinciones entre las diversas concepciones que se tiene sobre la realidad y el cambio se encuentran profundamente arraigadas en los estudios organizacionales, siendo este el punto de partida para la creación de nueva teoría (Weick, 2016; Tsoukas y Chia, 2011). Lo anterior, conlleva una gran cantidad de investigaciones en dicho campo de estudio, que sostienen la expansión internacional de la firma desde diferentes perspectivas.

Tradicionalmente, las perspectivas exógenas de procesos (Hernes y Weick, 2007) asumen la expansión internacional como un desarrollo incremental y secuencial en el tiempo que involucra un número variable de etapas (Andersen, 1993, 1997; Coviello y McAuley, 1999; Rialp, Rialp y Knight, 2005). El paradigma lo constituye el Modelo de Uppsala (MU) (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 afirman que se trata de un proceso lento, dependiente del esfuerzo y del aprendizaje incremental de la organización en el tiempo.

La evidencia en las últimas décadas, sobre firmas que aspiran a un rápido crecimiento internacional desde muy temprano en sus ciclos de vidas, ha planteado cuestiones relativas a la validez de la gradualidad definida por el MU, dando origen a otros modelos centrados en organizaciones particularmente tecnológicas (Crick y Jones, 2000; Dimitratos, Plakoyiannaki y Pitsoulaki, 2010; Friedman, 2010; Oviatt y McDougall, 2005) que, sin dejar de tener una visión simplista y parcial del mundo, desde su creación quieren obtener una ventaja competitiva en el uso de sus recursos y alcanzar operaciones en múltiples países. Sin embargo, se presenta cierta insatisfacción con los modelos que se plantean desde perspectivas exógenas de procesos por no permitir captar la complejidad de expandir internacionalmente la firma que emerge de su organizar. El reconocer la complejidad en la vida social en general, y en las organizaciones en particular, dio lugar a numerosas discusiones sobre cuestiones sin comprensión en el tema y a nuevas perspectivas que pretenden responder a ellas, no siendo menor el reclamo ontológico que tuvo lugar en este campo de estudio con el afán de desarrollar perspectivas cada vez más complejas focalizadas en las microprácticas de enfrentar lo cotidiano y del organizar (Chia y Nayak, 2017; Tsoukas, 2016).

Es así como se reconocen perspectivas endógenas de procesos (Hernes y Weick, 2007) que se focalizan en las contingencias cotidianas, las rupturas, las excepciones, las oportunidades y lo imprevisto, y plantean un giro a la perspectiva entitativa y de estabilidad sostenida por las perspectivas exógenas de procesos. Por lo tanto, no se crea teoría desde las organizaciones sino desde la vida organizacional como proceso de organizar permanente, siendo este último complejo y emergente de actos de conexión y reconexión en el

que los actores sociales interaccionan y se organizan de diferentes maneras (Hernes, 2014).

Durante mucho tiempo las teorías sobre la expansión internacional de la firma se dedicaron únicamente a fundamentar proposiciones teóricas y a dar soluciones con explicaciones universales, dejando de lado la singularidad y complejidad que caracteriza a las interacciones sociales en el organizar de las firmas. El presente trabajo, a través de una investigación de estudio de caso único (Yin, 2014), pretende comprender la experiencia de los directivos de una pequeña y mediana empresa (pyme) del sector tecnológico en Córdoba (Argentina), cuyos directivos tomaron la decisión de internacionalizarse sin ajustarse a la gradualidad y secuencialidad definida por los modelos de las perspectivas exógenas de procesos.

Sosteniendo el discurso como producto de la comunicación en la interacción y lo que construye las decisiones de internacionalización que surgen del organizar, la mayor contribución de este trabajo, además de proporcionar una experiencia que se aparta de los patrones fijos universales en el internacionalizar de la firma, se origina en las propiedades integradoras que conforman el análisis narrativo del discurso; es decir, cómo los directivos que deciden expandir internacionalmente la firma construyen su mundo organizacional, complejo por naturaleza, el cual llega a ser convincente, confiable y significativo para todos ellos.

Dado lo anterior, el presente documento está organizado como se indica a continuación. En la segunda sección se realiza una revisión de 2 perspectivas teóricas sobre la expansión internacional de la firma que enmarcan el debate dentro de los estudios organizacionales. En la tercera sección se explica la metodología por la que se lleva a cabo el análisis narrativo del discurso de los directivos. Luego, en la cuarta sección, se trabaja de lleno con los resultados del caso de estudio, haciendo uso del desarrollo teórico de los vocabularios del *sensemaking* de Weick (Weick, 1995). En la quinta sección se discuten los resultados donde se realizan inferencias que van desde lo visible (las narrativas) hacia lo oculto (el significado) y se va revelando la microestructura de su organizar que lo hace único y complejo. Finalmente, se encuentran las conclusiones de la investigación.

2. Marco teórico: perspectivas teóricas de la expansión internacional de la firma

Las distintas perspectivas teóricas dentro de los estudios organizacionales entre suposiciones, especulaciones, conjeturas, proposiciones, hipótesis, explicaciones y modelos del mundo, son concebidas como fragmentos de la realidad que representan «esfuerzos por establecer una opinión que creemos como verdadera. . . y a menos que nos hagamos ermitaños, necesariamente influiremos en las opiniones de los demás» (Peirce, 1955 citado por Cooren,

Taylor y van Every, 2013, p. 5). Es decir, que aunque parecieran contar con intereses fijos y definidos, no son más que una forma de establecer una opinión las cuales van cambiando como consecuencia de la reflexión colectiva.

En esta sección se realiza una revisión de 2 perspectivas teóricas sobre la expansión internacional de la firma que han tenido lugar en el estudio de las organizaciones, y que conforme a los aportes que han realizado, se las consideran como las principales dentro de este. De esta forma, sin pretender resolver tensiones del campo de estudio, se desarrollarán las mismas haciendo hincapié en las características particulares de cada una de ellas.

2.1. Perspectiva exógena de proceso

La expansión internacional de la firma desde perspectivas exógenas de procesos fue planteada tradicionalmente bajo el MU (Johanson y Vahlne, 1977, 1990, 2009, 2011), el cual tuvo su origen en la Escuela Escandinava con el propósito de analizar el comportamiento de internacionalización de empresas en Suecia. Considerada como teoría dominante en la literatura internacional (Eriksson, 2016), este modelo ha gozado de una condición de universal para explicar las razones y las fases de la internacionalización, ya que se ajusta indistintamente a organizaciones multinacionales y a aquellas de menor tamaño.

El MU tiene sus raíces en la mecánica y el positivismo lógico, lo cual es apropiado para desarrollar y probar teorías sobre fenómenos sociales simples. En este modelo, si bien se reconocen los procesos de la organización, los mismos resultan ocasionales y secuenciales. Respecto al cambio, este sucede por etapas y es considerado como una fuerza externa que afecta a la organización incidentalmente; por lo que la relación entre estabilidad y cambio se describe como una conexión cíclica, o mecanismo, entre las decisiones de compromiso y el conocimiento experimental (Johanson y Vahlne, 1977).

La concepción del aprendizaje como algo incremental es uno de los pilares del MU, es decir, en la medida que las organizaciones van acumulando conocimiento, van dedicando recursos a expandirse internacionalmente; por lo tanto, «Existe una relación directa entre el conocimiento del mercado y el compromiso de mercado» (Johanson y Vahlne, 1977, p. 28). En este sentido, el conocimiento actúa como catalizador de nuevas actividades en el negocio y se explica la internacionalización como un proceso de desarrollo interno a fin de conseguir experiencia y un compromiso cada vez mayor. Por lo tanto, la naturaleza de las decisiones son progresistas y establecen el conocimiento como factor dominante para la toma de decisiones (Meyn, 2009).

El segundo pilar para el funcionamiento del MU es la participación de mercado basada en la distancia psíquica. Para la empresa son cercanos psicológicamente a su país de origen aquellos países que tengan alta similitud en idioma, educación, economía, estructura de la industria, instituciones y política, entre otros. Y lejanos los que muestran grandes diferencias en dichos factores, impidiendo o perturbando el flujo de información entre las firmas y sus mercados (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). En otras palabras, en las fases iniciales de internacionalización las empresas que buscan expandirse internacionalmente prefieren hacerlo hacia aquellos países que son psicológicamente más cercanos y donde el flujo de información es más rápido y comprensible, a fin de que la incertidumbre en los negocios disminuya.

Finalmente, el MU cuenta con una edición revisada (Johanson y Vahlne, 2009) en la que se presenta un cambio conceptual del modelo original. En ella la organización 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. Lo anterior resulta de la combinación de la Teoría de Redes

con la de Cambio Estratégico sobre los resultados de la empresa, relaciones y estructura, que se toma como punto de partida para la propuesta más reciente sobre el MU de Johanson y Vahlne (2011), que sostiene las oportunidades de la firma dentro de la red en la que están inmersas.

Siguiendo esta línea, la expansión internacional de la firma evolucionó posteriormente hacia una nueva concepción por etapas, en donde las empresas nacen ya internacionalizadas o se internacionalizan en sus primeros años de vida. Dentro de la literatura, se hace referencia a ellas bajo nuevos modelos de expansión internacional conocidos como *Born Global* (BG), *International New Ventures*, *Global Start-Ups*, *High Technology Start-Ups* o *Micromultinationals*; y por lo general se trata de firmas que pertenecen a sectores de alta tecnología que se dedican a la innovación en mercados muy dinámicos (Arenius, 2002; Autio, Sapienza y Arenius, 2005; Bell, 1995; Bell, McNaughton, Young y Crick, 2003; Burton-Jones, McLean y Monod, 2011; Dimitratos et al., 2010; Jones y Coviello, 2005; Knight y Cavusgil, 1996; Moen y Servais, 2002; Oviatt y McDougall, 2005; Zucchella, 2005).

Las BG se caracterizan por su visión internacional desde el inicio y por tener una amplia red de colaboradores o aliados estratégicos. Es un enfoque que se opone a la gradualidad tradicional planteada por el MU, pero no deja de ser un enfoque de varianza ya que ambos reconocen el tiempo como un condicionante para la internacionalización de la firma. La forma en que los empresarios toman las decisiones estratégicas en las BG dependerá de su orientación cognoscitiva, por la que identificarán y aprovecharán las oportunidades considerando que existe un gran componente de aprendizaje o pensamiento evolutivo (Oviatt y McDougall, 2005).

La rapidez de la internacionalización se la relaciona al aprendizaje organizacional, la industria y el potencial de mercado. Oviatt y McDougall (1994, p. 49) definen 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», asimismo Knight y Cavusgil (1996, p. 11) la identifican como «empresa pequeña, orientada a la tecnología y que opera en mercados internacionales desde los primeros días de su creación».

Madsen y Servais (1997) contribuyeron a estas perspectivas mediante la introducción de la importancia del rol del empresario y su experiencia internacional para explicar el comportamiento de las BG. El empresario es el que le otorga su visión global al negocio; por lo tanto, la distancia física entre países deja de tener importancia en el desarrollo de estos. En este sentido, las relaciones de los empresarios da acceso a nuevos conocimientos y la actividad comienza a focalizarse en aquello por lo que se tiene un conocimiento distintivo. En consecuencia, la innovación y la internacionalización se sostienen como procesos profundamente entrelazados, lo que requiere de empresarios y directivos que asuman una visión sistémica de la empresa y su entorno para adoptar herramientas de gestión adecuadas (Jones, 1999; Onetti, Zucchella, Jones y McDougall-Covin, 2012).

2.2. Perspectivas endógenas de procesos

La expansión internacional de la firma desde estas perspectivas trasciende las distinciones entitativas que establecen la cognición y la estructura. Al centrarse en las acciones en lugar de los actores, conlleva una visión transaccional donde los significados y las situaciones se co-construyen y son inminentes en el interior de cada actor (Tsoukas y Chia, 2011). La expansión propiamente dicha es sostenida como resultado del accionar colectivo y como un aspecto inseparable del crecimiento general y de la evolución en el organizar, en respuesta al significado que le haya sido asignado a los eventos en curso por los directivos.

Boje, Haley y Saylor (2016) se refirieron a las organizaciones como sistemas de narración colectiva donde los esfuerzos de *sense-making* individuales y el proceso de organizar se constituyen entre sí. En tanto, la experiencia de los directivos crea, promulga y define la realidad de su organizar, mediante la articulación entre el pasado (experiencia) y el futuro (expectativas) en un presente continuo caracterizado por la indeterminación y la improvisación. Lejos de afirmar un contexto que se impone a ellos, son ellos los que le dan sentido y definen lo que pertenece a su contexto (Cunha y Tsoukas, 2015).

Las decisiones de internacionalización que surgen del organizar se conciben como intentos de ordenar el flujo intrínseco de la acción humana para canalizar hacia fines específicos y para darle una forma específica a través de la generalización y la institucionalización de significados y normas (Weick, Sutcliffe y Obstfeld, 2005). El hacer foco en el tiempo y no en el espacio implica ver el proceso de internacionalización como un movimiento completo e indivisible.

De esta forma, se deja de comprender el pasado, el presente y el futuro como instancias por separado; y se los aborda por la narración de la secuencia temporal de numerosas cadenas de eventos, proporcionando explicaciones de cómo y por qué se evolucionó en términos de creencias y acciones en el tiempo (Tsoukas, 2016). Esta perspectiva se diferencia de las gradualistas y por etapas por considerar mecanismos que cambian con el tiempo, en lugar de asociaciones que solo tienen existencia en un momento dado.

La multiplicidad de modelos mentales que interactúan en las situaciones sociales es lo que las hace complejas, y lleva a adoptar una amplia diversidad de acciones ante la ocurrencia de un mismo evento. Cuando los directivos se encuentran afrontando situaciones de ambigüedad e incertidumbre en su organizar, es a través de esfuerzos de *sense-making* que buscan comprender lo que está sucediendo y lo hacen extrayendo e interpretando indicadores de la situación. Luego, retrospectivamente dan un sentido plausible a los eventos en curso, con el fin de que su promulgación, sea de expandir internacionalmente la firma o no, le asigne un orden y con ello construir su realidad (Maitlis y Christianson, 2014; Weick, 2015; Weick et al., 2005).

Dichos marcos e indicadores que surgen de la interacción en situaciones de *sense-making* 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. Si una persona puede construir una relación entre estos 2 momentos, crea significado (Weick, 1995). Weick identifica 6 vocabularios como la sustancia del *sense-making*:

- 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. 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.
- Control de tercer orden: vocabularios de las organizaciones. Perrow (1986) sugiere que las organizaciones funcionan con 3 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 importantes para el proceso de *sense-making* y sus influencias frecuentemente son implícitas, tácitas, preconscientes, mecánicas y dadas por garantizadas. Los controles de premisas de decisión, suposiciones y proposiciones, son centrales para el proceso de toma de decisiones y une el *sense-making* con dicho proceso. El

control de premisas indica las fuentes inesperadas de restricciones en la toma de decisiones.

- Paradigmas: vocabulario de trabajo. Estos vocabularios se refieren a los procedimientos normalizados de operaciones, definiciones compartidas del ambiente, y el sistema acordado de poder. 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 citado por Weick, 1995). Los paradigmas son ilustraciones recurrentes y cuasiestandarizadas que demuestran cómo las teorías de acción son conceptuales e instrumentalmente aplicadas a los problemas de una organización.
- Teorías de acción: vocabularios de afrontamiento. Se trata de estructuras cognitivas que predicen los resultados en determinadas situaciones y derivan de las experiencias de socialización que reflejan la ideología del organizar. 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.
- 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.
- Historias: vocabularios de secuencia y experiencia. Volver a contar historias sobre experiencias destacadas es la forma en la que las personas tratan de dar sentido a su mundo. Las historias constituyen una forma en que los miembros expresan su conocimiento, comprensión y compromiso con la organización. Los temas que llaman la atención acerca de la historia revelan algunas incertidumbres sobre el evento y los medios a través de los cuales 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.

3. Metodología

En el presente trabajo a través de una investigación de estudio de caso único (Yin, 2014) se realiza un análisis narrativo del discurso con el objeto de comprender la experiencia de una pyme del sector tecnológico en Córdoba, cuyos directivos tomaron la decisión de expandir internacionalmente la firma, sin ajustarse a la gradualidad y secuencialidad definida por los modelos de las perspectivas exógenas de procesos.

En pro de captar la complejidad de lo cotidiano y contribuir al reclamo ontológico dentro de los estudios organizacionales, se realiza un análisis del discurso de los directivos de la pyme que fue obtenido por medio de entrevistas individuales abiertas. Esta herramienta cuenta con un enorme potencial de poder descubrir la cotidianidad y las relaciones sociales que mantienen las personas, siendo la misma suficiente para la realización del proceso investigativo (López y Deslauriers, 2011).

Así, mediante el uso de entrevistas abiertas se pudo conocer sobre eventos, acciones, interacciones, reacciones, determinaciones y cambios, como aspectos constitutivos de la vida organizacional que se pretende analizar. Al mismo tiempo que permitió entender cómo un evento (como es la decisión de internacionalizarse) se vincula o influencia a otros eventos, origina una cadena de eventos y/o cómo los microprocesos se vinculan con

aquellas comprensiones generales o más amplias que brindan una estabilidad temporal de lo que está sucediendo.

En lo que confiere a los directivos entrevistados, estos son 4 y se identifican sus narrativas como Dir 1, Dir 2, Dir 3 y Dir 4. Dos de ellos fueron compañeros de tesis en su carrera de grado y son quienes dieron inicio al negocio; los otros 2 los conocieron por sus trabajos y se unieron posteriormente luego de haberse sentido atraídos por la idea con la intención de darle un giro a su vida. Los 4 cuentan con formación universitaria de grado y vienen de trabajar en grandes corporaciones; incluso algunos de ellos tienen experiencia de haber vivido en el exterior. A raíz de ello, sus orientaciones temporales desempeñan un rol vital en el organizar, ya que son quienes construyen sus propios sistemas de medición del tiempo para aplicarlos en su accionar cotidiano (Van Dijk, 2014).

De esta forma, los directivos a través de las narrativas construyen sus realidades y son capaces de organizar sus experiencias, comprender sus interacciones y dar sentido a los eventos que suceden (Sandberg y Tsoukas, 2015). Epistemológicamente el conocer es acción (Tsoukas, 2016), en consecuencia, el conocimiento emerge por medio de la práctica discursiva en la que rutinariamente los directivos ponen en manifiesto recursos cognitivos, afectivos y normativos.

Basado en una epistemología constructivista social (Gergen, 2015; Psaltis, 2014; Shotter, 2014; Weick, 2017) y mediante un paradigma interpretativo (Czarniawska, 2015), se realizan interpretaciones por medio de inferencias que van desde lo visible (las narrativas del discurso en las entrevistas) hacia lo oculto (el significado creado por los directivos). El análisis del discurso no se lleva a cabo en términos de un conteo mecánico sino haciendo uso del desarrollo teórico de los vocabularios del *sensemaking* de Weick (Weick, 1995) con el objeto de revelar la microestructura en el organizar (marcos e indicadores que utilizaron en el proceso de *sensemaking* los directivos) y que los lleva a tomar las decisiones que toman, particularmente la de querer internacionalizarse.

La codificación de las narrativas discursivas se realiza con base en estos vocabularios con el objeto de identificar realidades que a menudo se oscurecen por variables, nombres, cantidades y modelos. Esta estructura sirve de guía para la división y el análisis de las narrativas, las cuales son presentadas en tablas en la sección de resultados, respaldando a cada uno de los vocabularios en cuestión. Cabe destacar que con la presentación de narrativas de esa manera, al igual que lo hace Czarniawska (2014) en su libro *A Theory of Organising*, lo que se persigue es, mediante un razonamiento abductivo¹ (Dunne y Dougherty, 2016), conectar el mundo empírico con configuraciones o totalidades relacionales como son las narrativas.

4. Resultados

En esta sección se presentan las narrativas del discurso de los directores en términos de los vocabularios de *sensemaking* definidos por Weick (1995), quien los clasifica en: vocabularios de ideología, vocabularios de tradición, vocabularios de control de tercer orden, vocabularios de paradigmas, vocabularios de teorías de acción y vocabularios de historias.

4.1. Vocabularios de ideología

No se encuentran grandes diferencias de ideología entre los miembros del directorio, sostienen la decisión de expandir la firma como una de las formas que les permite crecer, avanzar y seguir funcionando para no morir. No tienen miedo de salir al exterior con su

¹ El razonamiento abductivo se entiende como «el razonamiento que forma y evalúa hipótesis para dar sentido a hechos desconcertantes» (Weick, 2005, p. 433 citado en Dunne y Dougherty, 2016)

producto ya que afirman tener experiencia internacional, de hecho para crecer afirman 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 disminuye (Anexos, tabla A1).

Se trata de personas que prefieren trabajar dando pasos con cierto grado de certeza, lo que les da comodidad y tranquilidad. Y aunque no esperan al ideal para tomar decisiones o cambiar, no ven el riesgo como un aliado para su funcionamiento. En tanto, poder 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.

Por otra parte, comparten principios sociales y morales como grupo de trabajo y se encuentran muy conformes cuando hablan del otro. Es lo que genera la armonía y el respeto entre ellos, alcanzando un punto de satisfacción personal más allá de lo que una relación de compañeros de trabajo podría causar.

En lo que confiere al vínculo que se tiene con los clientes, el *feedback* es considerado como una herramienta necesaria para conocer si van encaminados y si necesitan o no realizar cambios. Si bien no cuentan con mucha planificación y metodología, los directivos en su rol como tal definen objetivos a corto plazo y están constantemente evaluando si lo que se plantearon como meta fue alcanzado, ya que no cuentan con el suficiente respaldo financiero como para sobrevivir un año funcionando.

Finalmente, el grupo de directivos coincide en que creen tener un buen horizonte pero son conscientes de que será consecuencia de grandes inversiones en esfuerzo y tiempo. Son 2 recursos que para pequeños emprendedores resulta ser de mayor o igual importancia que el monetario. Es por ello que suele mencionarse en varias oportunidades, ya que el tiempo perdido difícilmente puede recuperarse.

4.2. Vocabularios de tradición

Al tratarse de una empresa muy nueva, no son muchas las cosas del pasado que fueron significativas y transmitidas a través de los años. Sin embargo, comparten mutuamente la forma de ver el producto que desarrollan y cómo transmiten su idea o la dan a conocer al resto de las personas con las que interaccionan cotidianamente. El eje de su negocio está en la telemetría, que consiste en enviar información y procesarla para que le sea útil a una determinada industria. En tanto, no requiere de una infraestructura significativa como tantas otras industrias para poder desarrollarse (Anexos, tabla A2).

Por lo tanto, la característica de compatibilidad con cualquier país es lo que motivó la internacionalización; ya que sea en Argentina o cualquier lugar del mundo, para ellos se trata simplemente de crecer. No obstante, afirman que 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.

4.3. Vocabularios de control de tercer orden

Algunos de los supuestos que se tomaron por garantizados y que enmarcaron las decisiones por parte de los directivos de internacionalización, se vinculan al mercado en que se desarrollan y otros con la forma de operar. Mencionan en sus discursos que se ven ante la necesidad de una persona en el lugar de instalación que auxilie la operación para expandir el servicio internacionalmente a pesar de sostener que tecnológicamente no tienen dificultades para adaptarse (Anexos, tabla A3).

Por su parte, la distancia física es concebida como debilidad puntualmente, y es por ello que inclinan sus operaciones a Chile como

primer destino, siendo el que les abrió las puertas con todo lo que los directivos necesitaban para dar el primer paso de expansión internacional con su firma.

Adicionalmente, la innovación en los servicios que se prestan es impulsada continuamente en pro de seguir la evolución del mercado. Por lo tanto, una de las premisas a futuro que se plantean como dirigentes de la firma es la innovación continua en el desarrollo del producto y de los servicios que ofrecen.

A raíz de que la firma no cuenta con suficiente respaldo financiero, avanzar lentamente es lo que les brinda más seguridad a los directivos para accionar y tener éxito en lo que hacen; a pesar de que no podrían hacerlo de otra manera por razones económicas. Sin embargo, la consolidación posterior a la introducción en un mercado es algo que también persiguen sin importar el país que se trate, ni la forma o la estrategia que se aplique. Es decir, la presencia en el exterior, como inversión extranjera directa, tiene cierto valor para los directivos de esta firma.

4.4. Vocabularios de paradigmas

Uno de los paradigmas identificados se vincula al rubro de la informática, por el que se parte del supuesto que no hay nada tangible, todo lo que se comercializa es un simple servicio. Es así como se tiene una concepción cambiante del usuario, el cual se modifica a través del tiempo y a quien hay que adaptarse (Anexos, tabla A4).

Adicionalmente, se sostiene la flexibilidad como lo que hace competitivo el negocio. En un país como Argentina donde periódicamente se toca fondo en la economía, para los directivos es sumamente importante que la empresa se adapte a los cambios del entorno que la afectan y así no tomar decisiones erróneas. Asimismo, afirman que son muy difíciles las cosas para una empresa pequeña en una economía de esa envergadura; 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.

Finalmente, afirman que el mercado en el que se desarrollan está *comoditizado* y no logran tener influencia alguna sobre los precios, sin embargo, los clientes sí se fijan en ellos. En este sentido los clientes ideales son empresas grandes, las cuales sí tienen problemas logísticos o complejidades logísticas bastante mayores que las pequeñas, y pueden asignar mucho más valor a este tipo de servicio además de hacer un mayor uso de la plataforma y del sistema.

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. Frente a eventos que se les presentan como oportunidades, los directivos no descartan el hecho de salir a tocar las puertas de potenciales clientes, destacando con ello su proactividad que 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 (Anexos, tabla A5).

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. Todo el accionar que se lleva adelante busca dar respuesta global a los requerimientos del usuario sin ser muy específico para un rubro particular.

La expansión internacional les da una respuesta a cierta inestabilidad que perciben de su país de origen y se sostiene que las decisiones tomadas hubieran sido completamente diferentes si el entorno hubiera sido otro. Por lo tanto, 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. Finalmente, cabe destacar que son conscientes de que desde lo comercial no se encuentran muy desarrollados y afirman asimismo que les queda mucho camino por recorrer.

4.6. Vocabularios de historias

La historia del nacimiento de la firma es muy particular, su origen fue bastante informal buscando ese cable a tierra que les permitiera salir de las corporaciones en las que trabajaban y empezar algo propio. Comenzaron con el desarrollo de un producto que no llegó a terminarse y como consecuencia de un camino bastante complicado, lleno de barreras que no podían sortear, se dio un giro de rubro, reutilizando lo que habían hecho hasta entonces para otro producto (Anexos, tabla A6).

Los directivos como equipo de trabajo se manejan dentro de un marco de flexibilidad y se consideran con una actuación expeditiva ante la presentación de un inconveniente, llevan adelante un trabajo coordinado y confían en la visión del otro inclusive para tratar temas importantes y tomar decisiones al respecto. Se distinguen de otras pymes porque todos cuentan con experiencia internacional, vienen de grandes corporaciones multinacionales o han vivido en el exterior.

Otra de las características que se destaca en ellos es la iniciativa y la proactividad con la que encaran sus proyectos, ya que fueron ellos quienes buscaron su primer cliente. Así es como al momento en que se los entrevistó habían firmado un contrato con su primera gran empresa en Argentina y estaban próximos a cerrar las negociaciones en Chile y en Brasil. Ese primer contrato es considerado 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.

5. Discusión de los resultados

A pesar de que los modelos planteados sobre la expansión internacional de la firma (MU y BG) son de gran utilidad para simplificar su comprensión, los resultados obtenidos se suman al contraste empírico por etapas de la perspectiva exógena de proceso. La decisión de inversión y expansión internacional que tomaron los directivos de la pyme analizada en los primeros años de vida no respalda la actividad secuencial y gradual que se sostiene actualmente por los directores.

Como consecuencia de la amenaza que perciben los directivos, resultado de la inestabilidad económica de su país de origen, decidieron enfrentar los mercados internacionales con la actitud proactiva inherente a su estrategia de negocio, sin que lo desconocido implique mayores dificultades. Por lo que se comprende la expansión internacional de la firma bajo un enfoque menos determinista y relacionado particularmente con el crecimiento de la empresa.

En cuanto a la participación internacional basada en la distancia psíquica como patrón de funcionamiento del MU, a pesar de que tanto Chile como Brasil validan dicha distancia por ser destinos cercanos al país de origen, la diferencia que surge entre la teoría y el caso analizado es que se sostiene a la oportunidad como eje central en la toma de decisiones para expandirse internacionalmente y no la distancia psíquica. El sentido de inestabilidad del país promulgado por los directivos, sumado a las características de escases de recursos tanto humanos como monetarios con los que ellos definen a la pyme que dirigen, conducen a comprender las razones que identifican esa oportunidad como fuente de crecimiento para el negocio.

Por su parte, el desarrollo gradual sobre el conocimiento del mercado de destino no es concebido como lo plantean

Johanson y Vahlne (1977, 1990, 2009, 2011). A pesar de que la experiencia es un factor en el que hacen hincapié los directivos en sus discursos dándole gran importancia al hecho de capitalizarla en la medida que la van adquiriendo, no implica que requieran de un alto grado de conocimiento/experiencia para pretender expandirse internacionalmente.

Sin embargo, el haber tenido experiencias particulares, tanto de vida como laborales, en otros países, y vivencias con personas de otras culturas, se puede ver cómo los hace accionar bajo una perspectiva más amplia de los negocios y el mundo. Queda en evidencia el vínculo entre la experiencia y el conocimiento pero no como un condicionante para la expansión internacional de la firma. Es decir, bastó con una exploración previa y con un *feedback* positivo del negocio para reducir su incertidumbre e internacionalizarse.

En el MU la idea de compromiso y conocimiento (aprendizaje) se siguen de cerca el uno al otro; mientras que en la firma analizada decidieron actuar comprometidos, siendo escaso el conocimiento del mercado. 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 directivos 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 analizada, contrariamente a las BG o a las *International New Ventures* que persiguen atender nichos de mercados globales, 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 favoreció 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. Se trata de un comportamiento que pareciera ser arriesgado pero se lleva a cabo invirtiendo 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.

La investigación muestra cómo el proceso de organizar puede tomar 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. Es por ello que existen diversas acciones para internacionalizarse y no un único patrón como plantean los modelos desde perspectivas exógenas de procesos, cobrando vital importancia esta heterogeneidad.

Las características del grupo de directivos y las vivencias que traen cada uno de ellos de otras empresas son cruciales para entender las decisiones que toman. No es menor el hecho de que todos provengan de corporaciones multinacionales, que hayan vivido en el exterior y que sean todos profesionales altamente capacitados. Lo anterior influye en el proceso de organizar y la toma de decisiones, ya que son experiencias que forman parte de sus modelos mentales y los dispone hacia la adopción de una decisión en particular.

La división y coordinación natural de las actividades en el grupo de trabajo, sumado al respeto tanto en lo personal como en lo laboral que se tienen como directivos, generan un ambiente de trabajo agradable y lo eligen por sobre lo que les tocaba vivir en las corporaciones. Ello los distingue como grupo y los hace únicos.

6. Conclusiones y sugerencias

Aunque el MU y el de BG son los precursores de la literatura sobre la expansión internacional de la firma, los resultados de la investigación aportan evidencias de que 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 los modelos desde perspectivas exógenas de procesos y los resultados que surgen de la firma analizada.

Por lo tanto, 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. Adicionalmente, 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.

Las narrativas que emergen del discurso son las que permiten predecir el comportamiento organizacional futuro, así como también identificar cómo los directivos 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) que se manifiesta en la interacción por la cual se le da sentido a los eventos en curso resulta ser determinante del accionar a seguir en mercados internacionales, lo que lleva a la heterogeneidad entre las expansiones de las firmas en el exterior.

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. Las organizaciones son discurso y es a través de este que los directivos crean una realidad social coherente que enmarca el sentido de la decisión de expandirse internacionalmente. En este sentido, el uso del análisis del discurso como metodología de investigación permitió captar las interpretaciones que los directivos tuvieron sobre su realidad y con ello, contribuir a los estudios organizacionales a fin de evitar las simplificaciones a patrones comunes de comportamiento.

Analizar las microprácticas de organizar es un enfoque para ser tenido en cuenta con el objeto de hacer frente a las particularidades de las organizaciones modernas, en las que sus dirigentes cuentan con historias que pasan a formar parte de las estrategias, las visiones y los objetivos de la firma. 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.

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 profundo y complejo que no se podría haber logrado desde una perspectiva exógena de proceso. Por ello, para futuras investigaciones se sugiere tener en cuenta enfoques que se centren en los aspectos constructivos de las interacciones y su expresión narrativa, ya que permiten alcanzar una mejor comprensión, tanto los microprocesos discursivos de las decisiones individuales y grupales como de las bases discursivas de la realidad social en que estas se localizan. Esto resultaría de gran utilidad para conocer más sobre la multiplicidad de caminos que pueden ser tomados por las firmas para internacionalizarse.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Anexos.

Tabla A1. Vocabularios de ideología-narrativas de los discursos de los directivos (enero 2016)

Dir 1: «Te volvéis poco productivo si tenés demasiadas cosas abiertas en veremos. Tenemos que tratar de ser concretos y cerrar puntos (...) Tenemos objetivos cortitos y claros, siempre no morir, no morir en el camino»
Dir 2: «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»
Dir 3: «Bueno también hay que aprender de, no solamente para la próxima vez intentar ver en qué te equivocaste sino que también creo que el aprendizaje técnico sirve, se recicla para otras cosas»
Dir 4: «Estamos acá y crecimos hasta donde crecimos y la idea es avanzar y crecer afuera (...) 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 (...) 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.»
Dir 1: «Esto requiere mucho esfuerzo y mucha demanda de nuestro tiempo»
Dir 2: «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 (...) Siempre busco ese tipo de feedback porque no me gusta trabajar al vicio ni que desperdiciemos (...) 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»
Dir 3: «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»
Dir 4: «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»

Fuente: elaboración propia.

Tabla A2. Vocabularios de tradición-narrativas de los discursos de los directivos (enero 2016)

Dir 1: «Acá el negocio como te repito es de volumen con lo cual ya sea Argentina, o Brasil o Chile para nosotros es crecimiento genuino»
Dir 2: «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»
Dir 3: «Entonces requiere que la plataforma sea muy sólida»
Dir 4: «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»

Fuente: elaboración propia.

Tabla A3. Vocabularios de control de tercer orden-narrativas de los discursos de los directivos (enero 2016)

Dir 1: «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»
Dir 2: «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»
Dir 3: «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»
Dir 4: «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 abriría la puerta»
Dir 1: «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»
Dir 2: «A futuro creo que tenemos que seguir en esa línea (...) la idea es estar siempre un poco adelantado a lo que haya en el mercado (...) 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»
Dir 3: «Creo que siempre vamos por esa línea, de ir un paso al lado del otro y no asumiendo tanto riesgo»
Dir 4: «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... llamáale desafíos o problemas, complicaciones que tenés que ir resolviendo de todo nivel, operativo, económico, financiero, legales, etc., etc.»

Fuente: elaboración propia.

Tabla A4. Vocabularios de paradigmas-narrativas de los discursos de los directivos (enero 2016)

Dir 1: «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»
Dir 2: «Esa flexibilidad que hace que nos comparen con otras empresas»
Dir 3: «La situación económica de Argentina es un ciclo, cuando se está en la cima se espera que baje y viceversa»
Dir 4: «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»

Fuente: elaboración propia.

Tabla A5. Vocabularios de teorías de acción-narrativas de los discursos de los directivos (enero 2016)

Dir 1: «No conseguimos créditos para empresas recién formadas, menos aún con capitales mixtos, o sea 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»
Dir 2: «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»
Dir 3: «La problemática que ven ellos con los clientes y las necesidades me las vuelcan y yo tengo que tratar de resolverlas»
Dir 4: «Por ahí sí 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»
Dir 1: «Dada la situación y nuestro mercado, y todo eso, la decisión no hace mucho fue tratar de expandirnos afuera»
Dir 2: «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»
Dir 3: «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»

Fuente: elaboración propia.

Tabla A6. Vocabularios de historias-narrativas de los discursos de los directivos (enero 2016)

Dir 1: «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 megacorporaciones, la charla de café fue fácil digamos, trabajamos profesionalmente para un dueño que está en alguna parte del mundo y lo hacemos rico»
Dir 2: «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 ¿sí? Con muy poco esfuerzo no tuvimos que tirar todo eso a la basura sino reutilizarlo»
Dir 1: «Entonces sí, como que viví mucho en ese contexto de grandes corporaciones»
Dir 2: «Bueno yo trabajé mucho afuera del país, pasé siete años en distintos países»
Dir 3: «Siempre trabajé en empresas internacionales, trabajé en Visa, en Motorola, en Google»
Dir 4: «En el día a día si cada uno decide pero bueno hay mucha comunicación e interacción entre todas las áreas (. . .) 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»

Fuente: elaboración propia.

Bibliografía

- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209–231.
- Andersen, O. (1997). Internationalisation and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, 37, 27–42.
- Arenius, P. M. (2002). *Creation of firm-level social capital, its exploitation, and the process of early internationalization*. Helsinki, Finland: Helsinki University of Technology.
- Autio, E., Sapienza, H. J. y Arenius, P. (2005). International social capital, technology sharing, and foreign market learning in internationalizing entrepreneurial firms. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 8, 9–42.
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms: A further challenge to «stage» theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60–75.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S. y Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 339–362.
- Bilkey, W. J. y Tesar, G. (1977). The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93–98.
- Boje, D. M., Haley, U. C. y Saylor, R. (2016). Antennaratives of organizational change: The microstoria of Burger King's storytelling in space, time and strategic context. *Human Relations*, 69(2), 391–418.
- Burton-Jones, A., McLean, E. R. y Monod, E. (2011). *On aproches to building theories: Process, variance and systems*. British Columbia, Canada: Sauder School of Business, UBC.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8(6), 273–281.
- Chia, R. y Nayak, A. (2017). Circumventing the logic and limits of representation: Otherness in East-West approaches to paradox. En M. W. Lewis, W. K. Smith, P. Jarzabkowski, y A. Langley (Eds.), *Handbook of organizational paradox: Approaches to plurality, tensions and contradictions*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Cooren, F., Taylor, J. R. y van Every, E. J. (2013). *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*. Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Coviello, N. E. y McAuley, A. (1999). Internationalization and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3), 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.
- Cunha, M. P. y Tsoukas, H. (2015). Reforming the state: Understanding the vicious circles of reform. *European Management Journal*, 33(4), 225–229.
- Czarniawska, B. (2014). *A theory of organizing* (2nd ed.). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Czarniawska, B. (2015). After practice: A personal reflection. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(3a), 105–114.
- Dimitratos, P., Plakoyiannaki, E. y Pitsoulaki, A. (2010). The global smaller firm in international entrepreneurship. *International Business Review*, 19, 589–606.
- Dunne, D. D. y Dougherty, D. (2016). Abductive reasoning: How uninnovators navigate in the labyrinth of complex product innovation. *Organization Studies*, 37(2), 131–159.
- Eriksson, M. (2016). *The complex internationalization process unfolded. The case of Atlas Copco's entry into the Chinese mid-market*. Uppsala, Sweden: Företagsekonomiska Institutionen, Uppsala Universitet.
- Friedman, T. (2010). Just doing it. *The New York Times*, pp. 04–18. Recuperado 17 Abr 2010 en: <http://www.nytimes.com/2010/04/18/opinion/18friedman.html>
- Gergen, K. J. (2015). From mirroring to world-making: Research as future forming. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 45(3), 287–310.
- Hernes, T. (2014). *A process theory of organization*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hernes, T. y Weik, E. (2007). Organization as process: Drawing a line between endogenous and exogenous views. *Scandinavian Journal of Management*, 23, 251–264.
- 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. y Vahlne, J. E. (2011). Markets as networks: Implications for strategy-making. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 484–491.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm-four swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–322.
- Jones, M. V. (1999). The internationalization of small high-technology firms. *Journal of International Marketing*, 15–41.
- Jones, M. V. y Coviello, N. E. (2005). Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284–303.
- Knight, G. y Cavusgil, T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11–26.
- López, R. y Deslauriers, J. (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en trabajo social. *Margen*, 61, 1–19.
- Madsen, T. y Servais, P. (1997). The internationalisation of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561–583.
- Maitlis, S. y Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125.
- Meyn, S. P. (2009). *Control techniques for complex networks*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Moen, Ø. y Servais, P. (2002). Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 10(3), 49–72.
- Onetti, A., Zucchella, A., Jones, M. V. y McDougall-Covin, P. P. (2012). Internationalization, innovation and entrepreneurship: Business models for new technology-based firms. *Journal of Management & Governance*, 16(3), 337–368.
- 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*, 537–553.
- Perrow, C. (1986). *Complex organizations: A critical essay* (3rd ed.). New York, NY: Random.
- Psaltis, C. (2014). Communication and the microgenetic construction of Knowledge. En G. Sammut, E. Andreouli, G. Gaskell, y J. Valsiner (Eds.), *Handbook of social representation* (pp. 1–16). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- 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.
- Sandberg, J. y Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 6–32.
- Shotter, J. (2014). Agential realism, social constructionism, and our living relations to our surroundings: Sensing similarities rather than seeing patterns. *Theory & Psychology*, 24(3), 305–325.
- Tsoukas, H. (2016). Don't simplify, complexify: From disjunctive to conjunctive theorizing in organization and management studies. *Journal of Management Studies*, 1–22.
- Tsoukas, H. y Chia, R. (2011). Introduction: Why philosophy matters to organization theory. In *Philosophy and organization theory. Research in the sociology of organizations*. pp. 1–21. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Van Dijk, T. (2014). *Discourse and knowledge. A sociocognitive approach*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Weick, K. E. (2015). Ambiguity as grasp: The reworking of sense. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(2), 117–123.
- Weick, K. E. (2016). 60th anniversary essay: Constrained comprehending: The experience of organizational inquiry. *Administrative Science Quarterly*, 61(3), 333–346.
- Weick, K. E. (2017). Perspective construction in organizational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(5), 1–5.

- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. y Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research design and methods* (5 th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Zuchella, A. (2005). Born global firms: How to reach new business space rapidly: An Italian survey. Oslo; Presentation in panel, EIBA 31st Annual Conference.