

Una EMPRESA BORN GLOBAL de CONSULTORÍA en COSTA RICA: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, LATERAL y CENTRALIZADA

**A Costa Rican born global consulting company:
A lateral and centralized organization**

**Tec Empresarial, Abril 2013,
Vol 7 Num 1 / p.33-46.**

Federico Quesada Chaves
fequesada@uned.ac.cr

Docente e investigador de la Universidad Estatal a Distancia. Bachiller y Licenciado en Economía de la Universidad Nacional, con estudios doctorales de la Universidad de Valencia, España. Ha realizado proyectos de investigación a nivel nacional e internacional, tanto para la Universidad Estatal a Distancia, como para la Universidad de las Naciones Unidas para la Paz. Actualmente se desempeña como profesor en la cátedra de Economía de la UNED, instancia de la cual fue Encargado de Cátedra.

José Pla Barber
jose.pla@uv.es

Doctor en Dirección de Empresas de la Universidad de Valencia y catedrático de esta misma institución. Es director del Programa de Doctorado en Dirección de Empresas de esta Universidad y cuenta con más de cuarenta artículos publicados en el tema de estrategia y organización. Ha sido invitado como investigador en la Universidad de Reading, la Universidad de Holanda y el Instituto Tecnológico de Costa Rica.

RESUMEN

Para este estudio se identificó la presencia, en Costa Rica, de una empresa de internacionalización acelerada en el sector servicios llamada Sanigest Internacional, asimismo, se determinaron las particularidades organizativas de esta firma para generar conocimiento e innovaciones en el mercado de consultoría de la salud a

nivel mundial. También se estableció que existe centralización, socialización y creación de conocimiento, así como lateralidad y mecanismos de control especiales para el aprovechamiento de las redes formales e informales en las que se desempeña esta empresa. La centralización en el gerente se manifiesta en la estructura formal de la empresa.

Palabras clave: Estructura, ajuste, organización, born global y visión internacional

ABSTRACT

This study identified an accelerated internationalization service sector company named Sanigest Internacional and also established the organizational qualities used to generate both knowledge and innovations in the global health consulting market sector. It was determined that

there is centralization, socialization and knowledge creation, as well as laterality and special control mechanisms to exploit the formal and informal networks this company employs. The centralization on the manager's position is evident in the company's formal structure.

Keywords: Structure, adjustment, organization, born global, international vision

• Recepción del artículo: 19 julio, 2012 // • Aprobación del artículo: 3 diciembre, 2012

>> INTRODUCCIÓN

Los procesos de internacionalización acelerada en pequeñas y medianas empresas han captado la fascinación de los investigadores dedicados a la gerencia. Este fenómeno social fue observado por primera vez, de manera formal, en empresas australianas (Rennie, 1993). Posteriormente, en 1994, Benjamin Oviatt, profesor del Departamento de Ciencias Empresariales del *Robinson College of Business* de la Universidad de Georgia, y Patricia Phillips Macdougall, profesora del Instituto de Tecnología de Georgia en Atlanta, realizaron el planteamiento teórico de empresas que, con un tamaño reducido y con escasos recursos materiales y financieros, se internacionalizan en un umbral de tiempo muy corto. Este artículo tuvo un impacto tan significativo en la investigación de empresas internacionales que su influencia en otras investigaciones ha sido analizada en varios trabajos (Autio, 2005; Rialp, Rialp, Urbano y Vaillant, 2005).

El objetivo de esta investigación es determinar la existencia de este tipo de empresas en Costa Rica y proporcionar un aporte adicional a la discusión sobre su estructura orga-

nizativa, así como el ajuste que realizan con su estrategia. Esta investigación resulta pertinente por cuanto puede proporcionar bases más firmes para la construcción teórica de la estructura de estas empresas, su funcionamiento y, especialmente un nuevo hallazgo, la concentración y centralización de la toma de decisiones en organizaciones de este tipo.

Este artículo se encuentra estructurado en seis secciones, la presente introducción, marco teórico, una sección de metodología donde se discute el tipo de investigación realizada, una cuarta sección donde se describe el estudio de caso realizado, otra en la que se indaga sobre la estructura organizativa de esta empresa, y finalmente conclusiones y futuras líneas de investigación.

MARCO TEÓRICO

En la literatura de la internacionalización empresarial, existen varias tendencias teóricas. Una buena parte de los esfuerzos académicos en esta área se ha centrado en la formulación teórica del comportamiento de las multinacionales (Doz y Prahalad, 1991). La formulación de teoría de las multinacionales puede ser ubicada desde la propuesta

de estrategia-estructura, y su ampliación para contemplar el comportamiento de estas organizaciones (Egelhoff, 1988). El comportamiento de pequeñas y medianas empresas internacionales ha sido analizado desde la perspectiva secuencial, ya sea contemplada desde la perspectiva de la innovación (Bilkey y Tesar, 1977), o desde la perspectiva de la acumulación de conocimiento, o de la internacionalización por etapas (Johansson y Valhne, 1977). Pequeñas y medianas empresas internacionales, desde estas perspectivas, son visualizadas como empresas que terminarán convirtiéndose en multinacionales con el paso del tiempo, si logran superar las diferentes etapas de internacionalización.

Con el avance de las telecomunicaciones y, de manera general, de la globalización de los mercados, han surgido empresas que no adoptan una internacionalización a partir de etapas (Madsen y Servais, 1997). Las empresas de internacionalización acelerada o *born globals* (Oviatt y Macdougall, 1994) son empresas concebidas para realizar transacciones internacionales desde su creación y cuentan con una serie de características particulares que les permite adaptar su producto a mercados globales. Es importante denotar



Las empresas de internacionalización acelerada o *born globals* (Oviatt y Macdougall, 1994), son empresas concebidas para realizar transacciones internacionales desde su creación, y cuentan con una serie de características particulares que les permite adaptar su producto a mercados globales

que, con el surgimiento de estas empresas, se ha vuelto necesaria la abstracción de nuevos paradigmas explicativos, los cuales permitan dilucidar este comportamiento no lineal en la internacionalización de algunas empresas.

Características de las empresas de internacionalización acelerada o *born globals*

Las empresas *born global* son consideradas como entidades fundadas con el objetivo de incursionar en mercados internacionales desde su creación (Oviatt y Macdougall, 1994; Oviatt y Macdougall, 1995). Esta condición propia de algunas empresas puede ser considerada como una clasificación teórica que se realiza a partir de la publicación del artículo de Oviatt y Macdougall (1994) y, posteriormente, la fusión entre dos campos de estudio: el emprendedurismo y los negocios internacionales (Oviatt y Macdougall, 2000). Dicha unión dio lugar a lo que estos académicos llaman “el emprendedurismo internacional”.

Es importante anotar que se pueden identificar dos fenómenos que influyen en la internacionalización de una empresa: el primero es el relacionado con el ambiente que arrastra a la empresa hacia los mercados internacionales, entre los que se pueden mencionar el avance tecnológico y a la alta especialización a nivel mundial; por otro lado, el efecto empuje que sufre la empresa por alguna condición local inherente a la misma, tal como el achicamiento del mercado doméstico y la subsiguiente búsqueda de oportunidades en el exterior, así como los efectos que tiene una gerencia agresiva y proactiva en búsqueda de oportunidades internacionales. Éste último efecto empujón ha sido ampliamente estudiado en la literatura acerca de las

born global (Madsen y Servais, 1997; Pla y Escriba, 2005; Zhou, Wei-ping y Xueming, 2007; Coviello y Munro, 1997; Freeman, Edwards y Schroder 2006; Gabrielson, Kirpalani, Ditratos, Solberg y Zucchella, 2008; Aspelund, Madsen y Moen 2006), ya que se ha podido identificar un nuevo tipo de gerente más agresivo y arriesgado en la búsqueda de oportunidades en el exterior.

A este comportamiento gerencial Ganinstky (1989) lo denomina *poliicéntrico*, que se entiende como la capacidad que tiene un gerente para identificar oportunidades de negocios en cualquier parte del mundo, debido a la experiencia adquirida previamente o a la formación que haya recibido. Este comportamiento por parte de los gerentes es proactivo y agresivo (Knight y Cavusgil, 2004; Autio, 2005), y en muchas ocasiones tiene una alta incidencia sobre el comportamiento organizativo que tiene la empresa, como se podrá analizar más adelante.

Para resumir se puede establecer que las empresas de internacionalización *born global* cuentan con las siguientes características:

- Fundadas con el objetivo de incursionar en mercados internacionales
- Estrategia internacional desde su creación
- Gerencia con una alta tolerancia al riesgo
- Producto global
- Flexibilidad en su estructura organizativa para adaptarse rápidamente al mercado internacional

Estructura organizativa de las empresas *born global*

Las investigaciones realizadas en empresas de internacionalización acelerada y su comportamiento organizativo se han cen-

trado en determinar cuáles son las capacidades organizativas que permiten a este tipo de empresas crecer en el exterior de manera acelerada (Knight y Cavusgil, 2004 y 2005; Zhang y Tansuhaj, 2007). Es decir, se considera el proceso de internacionalización como la variable dependiente, y las capacidades organizativas como la variable independiente. Según el enfoque de la teoría evolutiva (Nelson y Winter, 1982), las *born globals* cuentan con una estructura organizativa orgánica que se encuentra en constante cambio porque la empresa fue fundada con esta premisa, por lo tanto, conforme la empresa se va desarrollando durante los primeros años de existencia, sistematiza el cambio permanente dentro de sus procesos, los cuales son altamente flexibles ya que no se encuentran estandarizados por ser una empresa recién fundada (Knight y Cavusgil, 2005).

Este cambio se vuelve particularmente intenso cuando se da una interacción entre los recursos tecnológicos y los recursos humanos, ya que se considera que la empresa *born global* es innovadora por naturaleza (Knight y Cavusgil, 2004) y, para que la innovación sea un proceso constante, es necesario que se dé un intenso aprendizaje organizativo, y que este sea una capacidad organizativa con la que cuente la empresa (Zhang y Tansuhaj, 2008).

Otro punto que se debe destacar en cuanto al tema de la organización de las empresas de internacionalización acelerada es el hecho del papel protagónico que tienen los gerentes que inician el proceso de internacionalización (Pla y Escriba, 2005). En algunas ocasiones, el gerente se vuelve el fundador debido al conflicto que puede surgir entre los accionistas de una empresa y su respectivo administrador con relación al proceso de internacionalización, ya que el gerente, >>



>> por ser un agente con alta inclinación al riesgo, puede representar un problema para los accionistas en su figura de principal. El gerente, por ser la fuerza que guía el proceso de internacionalización, en muchas ocasiones trae consigo el capital social en forma de una red de contactos formales e informales que proporcionan información sobre mercados extranjeros, experiencia y referencias que, una vez sistematizadas y procesadas por la empresa, terminan por convertirse en el capital social de la misma (Zhou et al, 2007).

Las *born globals* cuentan con las características de una organización inteligente que se adapta al entorno internacional, sin embargo, existen elementos que no han sido identificados dentro de su estructura organizativa, específicamente su interacción entre departamentos (Gabrielsson, Sassi y Dharling, 2004). Sus capacidades organizativas han sido identificadas, mas no su estructura formal, la cual, según la teorización llevada a cabo en este documento, se reconoce como lateral y altamente centralizada en el gerente.

Estos dos elementos son nuevos en el estudio de las *born globals* y, a la vez, proporcionan conceptos teóricos para explicar la manera en que se ajusta la empresa al pasar

de las capacidades organizativas a la estructura formal.

Generalmente, las empresas con altos grados de lateralidad cuentan con estructuras formales, tales como la gerencia por proyectos o estructuras matriciales, con lo cual existe un alto grado de interacción entre las actividades de la empresa (Joyce, Mcgee y Slocum, 1997). Las empresas con estas características tienen una mayor difusión de conocimiento y, por lo tanto, son laterales. En otras palabras, este tipo de empresa se encuentra estructurada para aprender, porque así lo requiere su entorno, y su estructura formal, la cual puede clasificarse como lateral, responde a esta necesidad, especialmente en entornos turbulentos (Ibarra, 1993).

METODOLOGÍA

Selección del objeto de estudio y recopilación de información

Esta investigación consistió, primero, en la identificación de una empresa de internacionalización acelerada, o *born global*, en un sector altamente dinámico en Costa Rica: los servicios de consultoría. Una vez selecciona-

da, se conducirían una serie de preguntas a dos actores clave en la empresa, con el objetivo de triangular los resultados y complementar esta información con datos secundarios disponibles.

Para la selección de la empresa se utilizó el criterio establecido por Eisenhardt (1989), en el cual se selecciona una empresa con las características teóricas deseadas, no al azar, con el objetivo de facilitar la creación de nuevo conocimiento mediante la observación, a fin de llenar nuevas categorías de análisis. Esta investigación realizó una selección a conveniencia observando una empresa que contaba con todas las características de una *born global* y, a partir de ahí, se propuso una nueva teoría mediante la identificación de una importante centralización, por parte del gerente de la toma de decisiones, en el proceso inicial de internacionalización, el cual es simultáneo a la fundación de la empresa. Adicionalmente, también se procedió a identificar altos grados de intercambio de conocimiento en la organización con el propósito de determinar si estos podían ser directamente observados por medio de una organización empresa, ya sea matricial o lateral.

Para obtener información primaria, se realizaron entrevistas semi-estructuradas, a profundidad, en las que se llevó a cabo una consulta sobre datos para determinar si la empresa es una *born global*, en un primer momento, y, en un segundo momento, determinar las variables organizativas de interés para esta investigación.

Las bases secundarias consistieron en la recopilación de bases de datos, que fueron provistas por la empresa para ilustrar el proceso de internacionalización. Las bases de datos proporcionadas por la empresa fueron clasificadas en dos tipos: primero, una base de datos de todas las experiencias que ha tenido la empresa en mercados internacionales para determinar cuáles han sido los productos más exportados por parte de la empresa. En un segundo momento, adicionalmente se solicitó acceso al organigrama.

Variables para identificar una *born global*

En esta sección se discute una serie de variables para delimitar si la empresa selec-

cionada cumple con todos los criterios para ser catalogada como una *born global*. Estas variables fueron seleccionadas al tomar en consideración investigaciones realizadas en el tema, y siguiendo la propuesta original planteada por Oviatt y Macdougall (1994).

- Visión internacional desde antes de la fundación de la empresa, por parte de la gerencia, con una alta tolerancia al riesgo
- Empresa concebida desde el principio para realizar transacciones internacionales
- Periodo entre la fundación de la empresa y la primera exportación realizada
- Características del producto exportado
- Globalidad
- Uso de redes para facilitar la incursión en mercados internacionales

Variables organizativas en una *born global*

El objetivo fundamental de esta investigación es determinar el comportamiento organizativo interno de empresas de internacionalización acelerada. A continuación se muestran las principales variables seleccionadas con las cuales se espera esclarecer esta interrogante:

- Centralización
- Innovación y aprendizaje organizativo
- Lateralidad
- Socialización
- Flexibilidad
- Mecanismos de control

ESTUDIO DE CASO

Descripción del estudio de caso

A continuación se presentan los datos más relevantes relacionados con la compañía analizada (cuadro 1). Para obtener la información se entrevistaron dos personas de la empresa, Jamer Cercone, gerente general y accionista mayoritario, y José Francisco Pacheco Jiménez, gerente de producción. Esta empresa se dedica principalmente a consultoría en el área de salud, aunque también brinda asesoramiento en educación, pobreza y, más recientemente, nutrición. La mayoría de las exportaciones realizadas han sido a países

Cuadro 1 : Información General de Sanigest Internacional

Nombre de la empresa	SANIGEST INTERNACIONAL
Año de fundación	1998
Producto	Consultoría
Gerente y fundador	James Cercone
Año de la primera exportación	1998
Continentes a los cuales ha exportado	4
Número de trabajadores actuales	12

Fuente: Sanigest Internacional 2009.

emergentes.

Sanigest Internacional es una empresa de consultoría fundada en 1998 por tres consultores en el campo de la salud, Román Macaya, James Cercone y Fabio Durán. Los tres contaban con cerca de quince años de experiencia en el sector de salud. La empresa se fundó con el objetivo de formalizar todas aquellas actividades de consultoría que venían realizando sus fundadores dos años atrás con la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) y con entes relacionados con la salud en México. Conforme pasó el tiempo, James Cercone decidió comprar las acciones de sus socios y consolidarse como el socio mayoritario. Hoy en día, James Cercone es el gerente general de la empresa y, adicionalmente, él y su hermano son los dueños de todas las acciones.

El tipo de negocio realizado por Sanigest es de alto valor agregado ya que se requiere contar con un personal con un alto capital humano para poder tener éxito en un mercado altamente competitivo a nivel mundial, como lo es la consultoría. El negocio de Sanigest consiste en adjudicarse licitaciones públicas ofrecidas por gobiernos para la asesoría en temas relacionados con la salud.

Visión internacional de Sanigest (perfiles del gerente fundador y del empleado clave entrevistado)

A continuación, se ofrece un perfil com-

pleto de ambos empleados para ser entrevistados, y se incluye una justificación, cuyo objetivo es esclarecer los motivos para su selección (cuadro 2 y 3).

Además de la información proporcionada por James Cercone, fue necesario realizar una triangulación a lo interno de la empresa con el objetivo de proporcionar validez científica a las afirmaciones realizadas por el gerente general y fundador de la empresa. Para cumplir con esta condición, se decidió también entrevistar al señor José Francisco Pacheco Jiménez, gerente de gestión de proyectos de la empresa y empleado desde hace siete años.

Transacciones Internacionales en el momento de la fundación de Sanigest Internacional

El tipo de negocio que realiza esta empresa fue concebido desde un principio para ser internacional, según afirmó su fundador y gerente James Cercone. La fundación se concibió con el objetivo de consolidar un trabajo exhaustivo de consultoría que venía realizando la empresa en otros países y en Costa Rica, ya que, según comenta Cercone “cuando yo vine a Costa Rica, me di cuenta de que el sector de la consultoría en mi campo se encontraba prácticamente desierto”. La empresa se pensó, desde un principio, para la generación de proyectos de consultoría a nivel internacional a partir del año 1998, y hasta la actualidad se ha mantenido funcio- >>

Cuadro 2: Perfil de James Cercone

Nombre completo	James Cercone
Edad	41 años
Nacionalidad	Norteamericano-costarricense
Dominio de idiomas antes de la fundación	Inglés-francés-español
Educación	Universitaria completa. Universidad de Michigan
Lugar de trabajo antes de la fundación	Banco Mundial
Domino de idiomas después de la fundación de la empresa	Inglés-francés-español-portugués-ruso-rumano
Países visitados antes de la fundación	25 países
Países visitados después de la fundación	50 países
Número de contactos antes de la fundación	100-150 contactos
Número de contactos después de la fundación	500 contactos

Fuente: Sanigest Internacional 2009.

Cuadro 3: Perfil de José Francisco Pacheco Jiménez

Nombre completo	José Francisco Pacheco Jiménez
Nombre Completo	José Francisco Pacheco Jiménez
Edad	35 años
Nacionalidad	Costarricense
Dominio de idiomas antes de la fundación	Español-Inglés-Portugués
Educación	Universitaria Completa. Universidad Nacional de Costa Rica (grado) e Instituto de Estudios Sociales de la Haya en Holanda (postgrado)
Lugar de trabajo antes de la fundación	Ministerio de Hacienda Pública de Costa Rica
Domino de idiomas después de la fundación de la empresa	Español-inglés-portugués-ruso-chino
Países visitados de la fundación	8 países
Países visitados después de la fundación	30 países

Fuente: Sanigest Internacional 2009.

>> nando, como lo comprueba su carta de experiencias, en la cual se puede constatar la realización de más de doscientos proyectos en cincuenta y ocho países. Esta empresa puede ser catalogada como una *born global* comercializadora mundial, según la definición de Oviatt y Macdougall (1994), ya que ha trabajado en muchos países con poco productos, todos ellos relacionados con la consultoría en salud.

En Costa Rica, el riesgo inherente en el negocio de la consultoría especializada de salud consiste en que el mercado es sumamente reducido. En el sector público existe un solo comprador, la CCSS, mientras que en el sector privado sólo existen dos clínicas privadas (la Clínica Bíblica y la Clínica Católica) y un hospital privado (Hospital Cima), este último de reciente fundación en 1998.

Productos y mercados de Sanigest Internacional

Los productos ofrecidos por Sanigest son cuatro: consultoría, asesoría financiera, asesoría gerencial y sistemas de información (cuadro 4). La empresa cuenta con la posibilidad de adaptarse a situaciones especiales para responder a las condiciones requeridas por los clientes.

Los productos ofrecidos cuentan con un proceso estandarizado, resultado de la certificación de calidad ISO-9001 con la que cuenta la empresa; sin embargo, el negocio de la consultoría, por sus características, debe contar con la capacidad para adaptarse a las necesidades de cada cliente, situación que fue señalada por José Pacheco. Según este funcionario, en cada consultoría se proporciona un producto específico ya formulado, no obstante, las características de cada caso particular le han permitido a la empresa adaptarse y aprender, ya que, según el mencionado funcionario, este tipo de negocio es intensivo en conocimiento. Por su lado, Cercone manifestó que se debe contar con una amplia gama de conocimientos para poder trabajar en Sanigest, pues resulta necesario realizar trabajos de distinta índole de acuerdo con el cliente que se esté atendiendo. El cliente al cual se encuentra enfocado el producto ofrecido por Sanigest Internacional cuenta con una estructura compleja. Debido a que la empresa participa en distintos tipos de proyectos, los

El artículo identifica la presencia de una empresa de internacionalización acelerada, Sanigest Internacional, en el sector servicios en Costa Rica. Se analiza sus particularidades organizativas para generar conocimiento e innovaciones en el mercado de consultoría de la salud a nivel mundial

Cuadro 4: Productos ofrecidos por Sanigest Internacional

Consultoría	Política de salud, reconfiguración en la red de proveedores, monitoreo y evaluación, análisis de Sida, economía de salud, mejoramiento de la cadena de oferta, servicios clínicos, educación, seguridad social, reducción de la pobreza, servicios de agua potable, análisis de impacto y encuestas de hogares
Asesoría financiera	Planeamiento estratégico, gerencia de fondos para proyectos y planificación hospitalaria
Asesoría Gerencial	Gerencia financiera y control, iniciativas de mejoramiento de calidad, mejoramiento en el desempeño del ciclo de negocios, mejoramiento en el servicio al cliente, gerencia hospitalaria, capacitación y educación y mercadeo hospitalaria
Sistemas de información	Sistemas de información hospitalaria

Fuente: Sanigest Internacional 2009.

cuales son financiados por organismos internacionales, los clientes, en su mayoría, son entes gubernamentales y, en varias ocasiones, los mismos organismos internacionales, aunque, en pocos casos, el sector privado.

La cantidad de clientes con los que ha trabajado la empresa asciende a ciento noventa y un instituciones, proyectos y organizaciones no gubernamentales. Entre los clientes más importantes destacan ministerios de la presidencia y de la salud de los diferentes países en los cuales ha trabajado la empresa (cuadro 5), el Banco Mundial, la Fundación Soros, la Organización Mundial del Trabajo y la Comunidad Europea.

Según la propuesta de Oviatt y Macdougall (1994), una empresa de internacionalización acelerada, cuyo enfoque es el de realizar exportaciones en muchos países con pocos productos, es considerada una comercializadora mundial. Igualmente, Madsen y Servais (1997) afirman que una empresa cuya razón de exportaciones con respecto al total de sus ventas es mayor o igual a un 25%, puede ser considerada como una *born global*, sin embargo, Karlsen (2007) considera esta afirmación demasiado amplia, por lo que aporta mayor especificidad al definir como una verdadera *born global* a aquella empresa cuya razón de exportaciones con respecto a su

total de ventas es superior a un 50%, y que, a la vez, se encuentre presente en más de un continente de manera simultánea.

Los datos proporcionados por la empresa presentan las siguientes características: la empresa, para el año 2000, dos años después de su fundación, había realizado un 80% del total de sus proyectos en otros países y había logrado incursiones en Moldavia y Sudáfrica (figura 1). Por lo tanto, para el año 2000, esta empresa ya había realizado exportaciones a tres continentes de manera simultánea, con lo cual, según la clasificación de Madsen y Servais (1997), podía ser considerada una empresa *born global*. Por otro lado, según la clasificación de Karlsen (2007), podría ser identificada una “verdadera *born global*”, debido a que, para el segundo año de funcionamiento, ya estaba realizando exportaciones en tres continentes de manera simultánea. Según la propuesta de Rialp et al (2005), una empresa de internacionalización acelerada realiza su primera exportación a los dos años de su fundación; Sanigest lo logra al año de su fundación, por lo tanto, igualmente, coincide con la definición de este autor.

Conforme la empresa ha crecido, así lo ha hecho su capacidad de atención a mercados internacionales y, por lo tanto, sus estructuras organizativas han tenido que modificarse y crecer para adaptarse a las exigencias. Mientras que en el año de la fundación, el total de proyectos era cuatro, en cuatro países distintos, cinco años después, la empresa se encontraba realizando veintinueve proyectos en tres continentes distintos (figura 2).

Las redes sociales de Sanigest Internacional

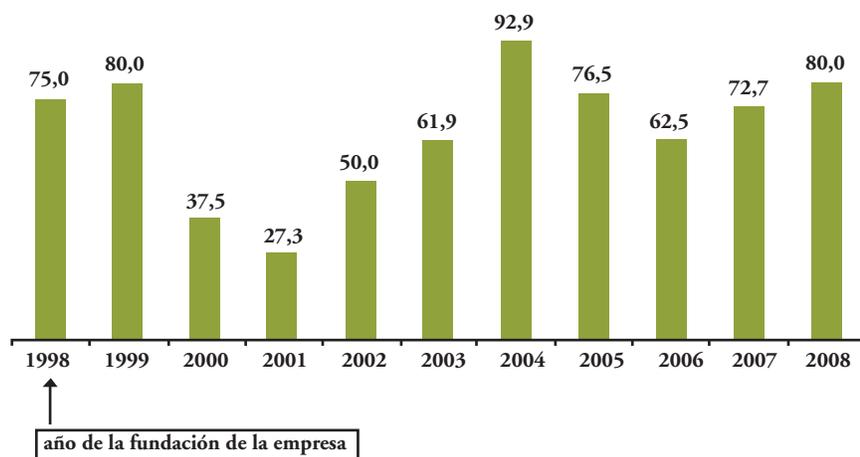
Cuando se le consultó a los entrevistados sobre la cantidad de contactos con los que contaban antes de ingresar a la >>

Cuadro 5: Proyectos de consultoría realizados por región geográfica

Regiones geográficas	Cantidad de proyectos realizados
Africa	1
América del Sur / South America	25
América Latina / Latin America	4
Asia	22
Central American / Centro America	103
Europe / Europa	43
Medio Oriente / The Middle East	1
A nivel mundial / Worldwide	2
Oceania	1
The Caribbean / El Caribe	9
Unión Europea / European Union	1
Proyectos conjuntos	3
Total	215

Fuente: Sanigest Internacional (hoja de experiencia de 2007).

Figura 1: Porcentaje de proyectos elaborados en el exterior con respecto al total de proyectos



Fuente: Sanigest Internacional 2007 (hoja de experiencias)

>> empresa y la cantidad de contactos con los que cuentan actualmente, ambos entrevistados respondieron que la cantidad de participantes de la red social en el ámbito internacional se ha incrementado de manera drástica. Quien manifestó un importante crecimiento de este indicador fue el gerente de la empresa, el cual argumentó que, al momento de la fundación de la misma, contaba con un número de contactos que oscilaba entre cincuenta y cien, mientras que a la fecha de la entrevista, este número había crecido a un estimado que comprendía entre quinientos y mil contactos. Esta cantidad drástica de contactos, según el entrevistado, son tanto contactos formales, tales como clientes y organizaciones, como contactos informales, conformados en su mayoría por muy buenos amigos, quienes han facilitado el proceso de internacionalización de la empresa.

Los contactos con los que cuenta la empresa son en su mayoría informales, esta afirmación concuerda con la propuesta de Coviello (2006), quien argumenta que una red en la cual participa una *born global* cuenta con una mayor cantidad de vínculos inestables, y con apenas unos cuantos vínculos estables. Sin embargo, cabe destacar la relación de la empresa con el Banco Mundial. Esta particularidad también se presenta como un contacto formal, el cual ha permitido realizar cuarenta y siete proyectos en diferentes países, lo que también coincide con la propuesta de Gabriellsson et al (2008), quienes afirman que una empresa se internacionaliza si cuenta con el respaldo de alguna empresa o institución ya consolidada a nivel internacional.

Cuando se le consultó a Pacheco sobre el éxito con el que ha contado la empresa en el ámbito internacional, el entrevistado respondió, de manera concluyente, que cuando la empresa inició operaciones, James Cercone ya contaba con un capital social importante, producto de sus experiencias en el Banco Mundial. Las anteriores afirmaciones concuerdan con la propuesta realizada por Zhou et al (2007) quienes proponen que el capital social del gerente de la empresa, mediante la realización de negocios, se transforma en el capital social de la empresa y, en algunas ocasiones, impacta de manera significativa la forma en que esta realiza negocios.



>> todos aquellos profesionales que se desempeñan como consultores externos a Sanigest, los cuales son contratados por días y cuyo contrato estipula que se pagarán días trabajados, dependiendo de la satisfacción del cliente; y, en segundo lugar, todos aquellos empleados que pertenecen al grupo de trabajo de planta con el que cuenta la empresa.

Innovación y aprendizaje organizativo

Cuando se le consultó a los entrevistados sobre la capacidad que tiene la empresa para generar nuevo conocimiento, ambos manifestaron que el negocio en el que se desempeñan así lo requiere. Adicionalmente, ambos manifestaron que es necesario encontrarse en la capacidad de aprender nuevos métodos y técnicas de investigación para que estos sean implementados en los proyectos de investigación que realiza la empresa. Esta condición, junto con la combinación de un equipo altamente capacitado con experiencia y orientado a tratar con clientes internacionales, le ha permitido a la empresa llevar, de manera

exitosa, proyectos en una gran cantidad de países.

Según Cercone, capacitarse en distintos temas resulta relevante para mantener un alto nivel dentro del equipo de trabajo. Es por esta razón que ha apoyado a sus empleados directamente vinculados en las actividades de consultoría en temas como econometría y desarrollo humano, en instituciones prestigiosas como el MIT.

La lateralidad y la socialización en Sanigest Internacional

Cuando se le consultó a Pacheco sobre su concepción de lateralidad, este manifestó que es una condición indispensable dentro del funcionamiento de la organización. Según Pacheco, debe existir una lateralidad dentro de la empresa para que todos los departamentos involucrados puedan tener algún tipo de interacción al generar el producto final de consultoría. De acuerdo con el entrevistado, dentro de la empresa, siempre ha existido un departamento conformado por profesionales,

cuyo objetivo ha sido determinar cuáles son las posibles oportunidades de negocios a nivel mundial en los que la empresa puede participar cuando se identifica un potencial proyecto para licitar. Posteriormente, se asigna un coordinador de proyecto¹, quien se encarga de coordinar la elaboración de una propuesta para ser presentada a los clientes potenciales; este consultor coordina con todos los demás departamentos de la organización, la presentación y, posteriormente, elaboración del proyecto.

La socialización del conocimiento que tiene la Sanigest Internacional se presenta como una condición necesaria para la empresa. Como se planteó en el diseño de investigación, se consultó cuáles son los valores que comparte la empresa y el impacto que éstos tienen sobre el tipo de producto ofrecido al mercado, así como los procesos de aprendizaje organizativo. Igualmente la socialización del conocimiento favorece los procesos de aprendizaje organizativo a lo interno de la empresa, especialmente a través de la presentación de propuestas, ya que las

¹ Tanto José Pacheco Jiménez, como James Cercone fungen como coordinadores de proyecto dentro de Sanigest Internacional.

Se establece que existe centralización, socialización y creación de conocimiento, así como lateralidad y mecanismos de control especiales para el aprovechamiento de las redes formales e informales en las que se desempeña esta empresa.

mismas determinan el éxito de la empresa en el mercado internacional.

La flexibilidad de Sanigest Internacional

Según Pacheco, Sanigest Internacional es una empresa altamente flexible y puede adaptarse a las condiciones de los mercados. Esta afirmación fue corroborada, en parte, por Cercone, quien manifiesta que los entornos en los cuales se desempeña la empresa son cambiantes y, por lo tanto, la empresa ha tenido que adaptarse.

Pacheco afirma que la organización cuenta con una importante capacidad de ajuste en todos los proyectos que desarrolla; esto gracias a la capacidad que tiene la empresa de involucrarse en proyectos sin tener experiencia previa en campos específicos. El entrevistado sintetizó esta capacidad en una experiencia personal, la cual consistió en la estimación de un estudio de costo-efectividad realizado en Nepal. Según el criterio del entrevistado, en algunos casos, la empresa ha realizado estudios de ingeniería, estudios legales y temas propiamente médicos, sin contar con una experiencia abrumadora en el tema, lo cual se debe, en gran parte, a la capacidad que tiene la empresa para adaptarse a las solicitudes de los clientes.

Los mecanismos de control en Sanigest Internacional

Como se puede observar en la figura 3, el organigrama de Sanigest consiste en una presidencia y dirección general a cargo de James Cercone. Este alto mando toma todas las decisiones relevantes para la empresa, se encarga de contactar clientes y, a la vez, proporciona guía y liderazgo al resto de la organización en todos los contextos

internacionales en los cuales participa la empresa. La centralización es importante, todas las decisiones financieras relativas a la empresa son tomadas aquí, así como también las contrataciones y la participación que tienen en la organización. Como se indicó anteriormente, la socialización es considerada una variable latente propiciada por la presidencia, especialmente a través del aprendizaje organizativo, el cual se torna vital para poder garantizar la sobrevivencia de la empresa en distintos ámbitos.

Adicionalmente, se puede observar la participación que tiene José Pacheco como cabeza de la parte más compleja de la entidad, donde se generan los proyectos. Es precisamente en esta sección donde se puede constatar la lateralidad, considerada como una variable medible a través de las interacciones que existen en todos los departamentos que conforman esta unidad. También se puede rastrear la interacción entre departamentos a través de los comentarios realizados por el entrevistado, quien manifiesta que debe existir una intercomunicación directa con la división administrativo-financiera para determinar los costos de proyectos, con la división de aseguramiento de calidad para dar seguimiento a los clientes y, especialmente, con la división de oportunidades de negocios y propuestas, las cuales proporcionan los pormenores de las posibles oportunidades de negocios y brindan una guía sobre licitaciones que pueden ser ganadas por la empresa.

De acuerdo con el diagrama propuesto, (1) significa una posibilidad de licitar identificada por la división de oportunidades, (2) es una contratación directa propuesta por la presidencia, (3) consulta sobre el costo del proyecto a la administración financiera y (4) seguimiento al cliente.

CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Según los parámetros trazados en la metodología de esta investigación, Sanigest Internacional es una empresa de internacionalización acelerada. El proceso de internacionalización se ha llevado a cabo a través de relaciones sociales con diferentes contactos.

Con respecto al tipo de organización, se puede concluir que, a pesar de haber iniciado como una sociedad, terminó como una empresa de propiedad individual, en la cual existe una importante concentración de la toma de decisiones por parte del gerente de la empresa y presidente. Él argumenta que, entre la vasta cantidad de contactos con los que cuenta la empresa, algunos de ellos pueden ser llamados “sus amigos” y, por eso, es necesario mantener una buena reputación. Igualmente, sostiene que debe existir centralización debido a que todo nuevo proyecto internacional es arriesgado, por lo que resulta lógico que desee mantener concentrada toda la operación en su persona, como se pudo observar.

A nivel de empresa tecnológica intensiva en capital humano, donde la principal preocupación consiste en la creación de conocimiento, se puede observar, como la empresa es altamente flexible para entrar en diferentes mercados, cambiar su estructura para atender estas nuevas oportunidades, modificarse y aprender siempre en un espacio altamente controlado y en la búsqueda de objetivos claramente definidos. En la mayoría de los procesos de la empresa, todos los departamentos se involucran y esto es >>

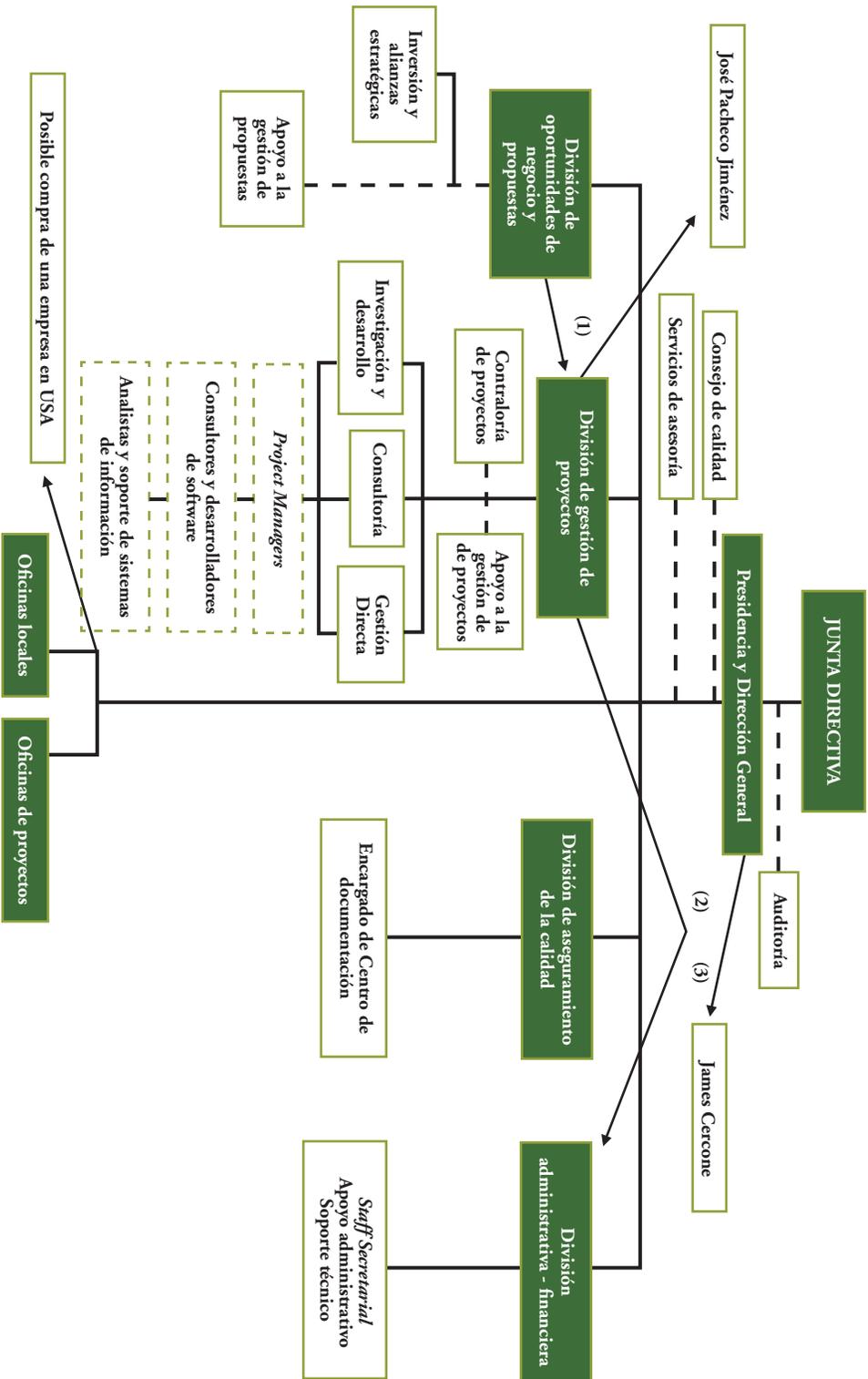


Figura 3: Organigrama de Sanigest Internacional



>> directamente observable mediante el tipo de organigrama o estructura organizativa.

Existen dos tipos de futuras líneas de investigación que deben ser destacadas de esta indagación. Primero, la necesidad de realizar investigaciones, en una mayor cantidad, a empresas de internacionalización acelerada para determinar si este comportamiento puede ser generalizado a todas las empresas que cuentan con incursiones internacionales con estas características. Segundo, determinar si la centralización es producto de la internacionalización acelerada, y la mejor manera de identificar este tipo de comportamiento es realizar un estudio más amplio a otro tipo de empresas, ya sea en otras industrias o, inclusive, en otros países, para establecer, si, conforme avanza el proceso de internacionalización, las decisiones se centralizan y se adopta una estructura más lateral con la cual se crea más conocimiento, y se vuelve necesario un mayor nivel de innovación para sobrevivir en los mercados internacionales.

Referencias bibliográficas

Autio, E. (2005). Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'Toward a theory of international new ventures'. *Journal of International Business Studies*, 36, 9-19.

Aspelund, A.; Madsen, T. y Moen, O. (2006). A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures. *European Journal of Marketing*: 41 (11): 1423-1448.

Coviello, N. & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386.

Coviello, N. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies* 37: 713-731.

Doz, Y.L. y Prahalad, C.K. (1991). Managing DMNCs: In the search of new paradigm. *Strategic Management Journal* 12:

145-164.

Egelhoff, W.G. (1988). Strategy and Structure in Multinational Corporations: A revision of the Stopford and Wells Model. *Strategic Management Journal* 9(1): 1-15.

Eisenhardt, K. (1989). Building theories form case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Freeman, S.; Edwards, R. y Schroder, B. (2006) How Small Globals use networks and Alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal of International Business Studies* 14 (3): 33-63.

Gabrielsson, M., Kirpalani, V., Dimitratos, P., Solberg, C.A. & Zucchella, A. (2008). Born globals: Propositions to help advance the theory. *International Business Review*, 17: 385-401.

Gabrielsson, M., Sassi, V. & Dharling, J. (2004). Finance Strategies of rapidly growing Finish SMES: Born Internationals and Born Globals. *European Business Review*, 16(6), 590-604.

>>

>> Ganitsky, J. (1989). Strategies for innate adoptive exporters: lessons from Israel's case. *International Marketing Review*, 6(5), 50-65.

Ibarra, H. (1993). Network Centrality, power, and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles. *Academy of Management Journal* 36(3): 471-591.

Johanson, J. y Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8: 23-32.

Joyce, W., Mcgee, V. y Slocum, J. (1997). Designing lateral organizations: An analysis of the benefits, costs and enablers of non-hierarchical organization forms. *Decision Sciences*, 28(1), 1-25.

Karlsen, S. (2007). The Born Global Re-defined: on the determinants of SMEs of internationalization. *BI Norwegian School of Management*, 2, 11-112.

Knight, G. & Cavusgil, T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the

born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35, 124-131.

Madsen, T. & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process?. *International Business Review*, 6(6): 561-583.

Mcdougall, P. & Oviatt, B. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.

Moornan, C. y Miner, A. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of Management Review*, 23(4), 698-723.

Moreno, M., Peris, F. y González, T. (2001). Gestión de la calidad y diseño de organizaciones: *Teoría y estudio de casos*. Madrid: Prentice-Hall.

Nelson, R. & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap Press.

Oviatt, B. y Macdougall, P. (1994). Toward a theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.

Oviatt, B.J. y McDougall, P.P. (1995). Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Executive* 9 (2): 30-43.

Oviatt, B. y McDougall, P. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.

Pla, J. y Escribá, A. (2005). Accelerated internationalization: evidence from a late investor country. *International Marketing Review*, 23(3), 255-278.

Pla, J. y León, F. (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Prentice-Hall.

Rennie, M. (1993). Born Global: A new breed of Australian firm shows that it is possible to succeed in world markets without an established domestic base. *The McKinsey Quarterly*, (4).

Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D. & Vaillant, D. (2005). The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 133-171.

Zhang, M. y Tansuhaj, P. (2007). Organizational Culture, Information Technology Capability, and Performance: The case of born global firms. *Multinational Business Review*, (15) 3, 43-76.

Zhou, L., Wei-ping W. y Xueming, L. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38: 673-690.

Sanigest Internacional (2007). Documento de experiencias producto del proceso de acreditación ISO 9001. Proporcionado por la empresa.

Sanigest Internacional (2009). Diferentes líneas de negocios y presencia global. Recuperado el 20 de setiembre del año 2009 en <http://www.sanigest.com/app/cms/www/index.php>

