

Filiales venezolanas de empresas multinacionales: tipología, respuestas directivas e iniciativas

Sigala Paparella, Luis E.¹
León Darder, Fidel²

Recibido: 06/06/2007 • Revisado: 01/07/2007
Aceptado: 03/08/2007

Resumen >>

Este trabajo tiene como objetivo reflejar la situación de las filiales venezolanas de empresas multinacionales según su condición ante el entorno. Para ello se utiliza una metodología cualitativa mediante estudios de casos de filiales localizadas en Venezuela, y se proponen las dimensiones determinismo del entorno y proactividad de la filial para establecer una tipología. Para cada categoría de filiales —favorecidas, desfavorecidas, adaptadas y aventajadas— se exponen las respuestas directivas adoptadas por la sede central y se hace una relación de las principales iniciativas emprendidas por cada grupo de filiales.

Palabras clave: filial exterior; entorno, tipología, respuesta directiva, multinacional

Abstract >>

**Venezuelan subsidiaries of multinational corporations:
typology, management responses, and initiatives**

This paper's aim is showing the situation of Venezuelan subsidiaries of multinational corporations according with their situation within the local environment. Using a study case methodology it is proposed a typology based on the dimensions environment determinism and the subsidiary's proactivity. For each identified group of subsidiaries — protected, affected, adapting and outstanding subsidiaries — management response from parent company and main initiatives developed by subsidiaries are shown.

Key words: *subsidiaries, environment, typology, management response, multinational corporation*

1 Doctor en Dirección de Empresas, Universidad de Valencia, España. Profesor Agregado, Decanato de Administración y Contaduría, Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Barquisimeto, Venezuela. Correo electrónico: isigala@ucla.edu.ve.

2 Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Valencia, España. Profesor Titular de Escuela Universitaria, Departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras", Facultad de Economía. Correo electrónico: Fidel.Leon@uv.es

1. Introducción

Las empresas multinacionales han participado del proceso de desregularización y apertura que han llevado a cabo buena parte de los países latinoamericanos, a menudo acostumbrados a sufrir con especial virulencia las oscilaciones de los ciclos económicos. En ese contexto, las decisiones de inversión y desinversión en cada país siguen oleadas al ritmo de la evolución económica y social del país y de las expectativas de evolución futura. Pero, más allá de las decisiones puntuales de inversión y desinversión que determinan la presencia de las empresas extranjeras en un territorio, nos encontramos con la actividad cotidiana de las filiales exteriores de estas empresas instaladas en él. La filial exterior opera en un entorno al que se ha de adaptar para ser competitiva y evitar ser objeto de desinversión por parte de su sede central. Buena parte de los países latinoamericanos atraviesa una fase de estabilidad económica y crecimiento, en 2006 el crecimiento medio fue del 5,5%, pero en ocasiones se plantean situaciones que amenazan la viabilidad de las filiales exteriores ubicadas en ellos, como lo es el caso de Venezuela, que durante algunos años ha mostrado algunos indicadores macroeconómicos poco estables.

Así, en este trabajo se ofrecen aportes sobre la manera en que un entorno adverso, como el de Venezuela, puede influenciar las operaciones de las filiales aunque no sea de la misma forma a todas ellas. Además, se presentan las diferentes respuestas que ello genera en las sedes centrales de las empresas multinacionales a las que pertenecen y se explican las iniciativas que emprenden las filiales para superar las condiciones del entorno.

El contenido de este documento se estructura en cuatro partes. En la primera parte

se desarrolló un marco teórico general sobre las filiales exteriores de empresas multinacionales. La segunda sección describe la metodología de investigación que fue seguida para conducir el estudio. En la tercera parte del trabajo se discuten cuáles son los distintos tipos de filiales identificados en Venezuela de acuerdo con su condición ante el entorno; estudiamos cómo responden las multinacionales a la adversidad del entorno venezolano y analizamos el tipo de iniciativas emprendidas por las filiales establecidas en Venezuela para adaptarse al entorno. Finalmente, en la última sección del estudio, se exponen las conclusiones de la investigación.

2. Desarrollo

La estrategia de la filial exterior ha merecido la atención de los investigadores en las últimas décadas. Los trabajos pioneros de White y Poynter (1984), Bartlett y Ghoshal (1986) y Jarillo y Martínez (1990), destacan que las filiales pueden desempeñar diversos roles dentro de las empresas multinacionales a las que pertenecen con lo que se las deja de considerar de forma generalizada unidades subordinadas y homogéneas. Algunas de las filiales pueden alcanzar altos niveles de responsabilidad estratégica, compartiendo con sus sedes centrales la realización de actividades de elevado valor añadido, mientras que otras se mantienen como meras ejecutoras con escasa capacidad de decisión.

En este contexto se perfiló inicialmente la sede central como el único agente implicado en la asignación de distintos roles a las filiales. Estudios posteriores (Birkinshaw y Hood, 1998) establecieron que esos roles de las filiales pueden evolucionar y aunque las decisiones de la sede central ejercen una gran influencia

en los procesos de evolución, las acciones a iniciativa de la propia filial y la interacción con los elementos del entorno local, también pueden actuar decisivamente como impulsores del desarrollo de éstas.

El entorno ha sido considerado un factor que ejerce una influencia positiva sobre el desarrollo de las filiales cuando están ubicadas en países avanzados en los que el acceso a nuevas tecnologías a través la relación con competidores, proveedores, clientes o centros de investigación locales, así como el estímulo de la administración local, crean un clima favorable para la mejora de sus roles (Young et al., 1994).

No se ha estudiado, en cambio, cómo un entorno menos favorable, como el que presentan algunos países latinoamericanos, como Venezuela, puede afectar a la actividad de las filiales que operan en él.

Venezuela es un país altamente dependiente de las exportaciones de petróleo, que ha sufrido de inestabilidad política y en el que las empresas multinacionales se han enfrentado en los últimos años a bruscas oscilaciones del PIB y de la demanda, a controles de cambio, la depreciación de su divisa y otras circunstancias adversas que le convierten en un país atractivo para el análisis de la adaptación de las filiales a este tipo de entornos.

Tabla 1 >>>
Evolución macroeconómica de Venezuela 1998-2006

Año	Inflación	Desempleo	Var. PIB	Cambio Bs. / US\$
1998	29,9%	11,0%	0,3%	564,50
1999	20,0%	14,5%	- 6,0%	648,25
2000	13,4%	13,2%	3,7%	699,75
2001	12,3%	12,8%	3,4%	763,00
2002	31,2%	16,2%	- 8,9%	1401,25
2003	27,1%	16,8%	- 7,7%	1600,00
2004	19,2%	13,9%	17,9%	1920,00
2005	14,5%	13,0%	9,3%	2150,00
2006	17,0%	9,5%	10,3%	2150,00

Fuente: Banco Central de Venezuela e Instituto Nacional de Estadísticas, varios años.

3. Metodología de la investigación

En este estudio se utilizó una metodología cualitativa basada en el estudio de casos y, siguiendo los lineamientos que describen Yin (1981, 1994), Eisenhardt (1989) y Rowley (2002), se analizaron 41 filiales exteriores establecidas en Venezuela.

Como unidad de análisis fueron utilizadas las filiales exteriores de empresas multinacionales que operan en Venezuela, que se seleccionaron de acuerdo con criterios no probabilísticos con la intención de elegir casos de filiales que tuvieran especial interés para la investigación. En ese sentido, las filiales tenían que reunir diferentes condiciones: 1) tener distintas actividades; 2)

operar en diferentes sectores económicos; y 3) pertenecer a multinacionales con diferentes países de origen.

La elección de los candidatos a ser entrevistados se realizó de acuerdo con un perfil que se estableció al inicio de la investigación en el protocolo de investigación. Las entrevistas fueron la principal fuente de información. Como apoyo a esas entrevistas se utilizó un guión de preguntas, en su mayoría abiertas. Además, se solicitaron las memorias de la empresa, informes anuales de la corporación o boletines internos, páginas web de las multinacionales y de las propias filiales y cualesquiera otros datos de archivo que pudiera suministrar la propia filial.

Adicionalmente, se recurrió a otros textos y documentos, como publicaciones locales especializadas, revistas de negocios, artículos de prensa local, entrevistas con antiguos empleados y bases de datos sobre corporaciones internacionales.

Con la finalidad de concretar y triangular la información, se elaboró un informe para cada filial exterior tomando como base la información suministrada en cada entrevista y todas las fuentes adicionales disponibles.

4. Discusión y aportes

4. 1. Tipología de filiales

según su condición ante el entorno

En el estudio se encontró que en Venezuela existen toda clase de filiales en situaciones muy diferentes: unas se desarrollan o refuerzan su rol, mientras que otras los pierden, unas mantienen una relación matriz-filial muy estrecha mientras que en el resto son más bien débiles, unas perciben que el entorno es favorable mientras que otras dicen lo contrario, unas describen las características del entorno de forma negativa y otras resaltan sus características positivas, unas filiales destacan el papel del entorno como incentivo para emprender iniciativas y desarrollar capacidades distintivas, y las otras indican que los efectos del entorno han sido negativos en todos esos aspectos, algunas filiales están en procesos de reducción organizativa y funcional y otras, en cambio, están realizando nuevas inversiones y creciendo.

En este sentido, se observó que las diferencias que existen entre las filiales estudiadas dependían fundamentalmente de su condición ante el entorno, pero no se podían explicar con las clasificaciones que proponen los diferentes autores de la literatura sobre filiales que vinculan alguna de sus dimensiones con el entorno y/o mercado local (Ver Tabla 2).

Tabla 2 >>
Tipologías de roles vinculadas con el entorno/mercado

Autores	Dimensiones
White y Poynter (1984)	Alcance de mercado / alcance de valor agregado.
Bartlett y Ghoshal (1986, 1989)	Importancia del entorno local / competencias de la filial.
Ghoshal y Nohria (1989)	Complejidad del entorno / nivel de recursos locales.
Jarillo y Martínez (1990)	Grado de integración / localización.
Taggart (1998b, 1998a)	Coordinación / configuración de actividades (Porter, 1986a).
Forsgren y Pedersen (1998)	Nivel de exportaciones / intensidad de actividades de I+D.
Surlemont (1998)	Nivel de influencia / alcance geográfico de su influencia.
Randoy y Li (1998)	Flujos de entrada y salida de recursos dentro de las filiales.
Lozano (2000)	Estrategia comercial de la filial / tipo de producto fabricado por la filial.
Benito et al. (2003)	Nivel de competencias / alcance de actividades de la filial.

Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia, partiendo desde la premisa de que la creación de una tipología es un instrumento válido para establecer la condición de una filial en un momento dado (Miller, 1978; Doty y Glick, 1994), en este apartado se presentará una clasificación de las filiales estudiadas de acuerdo con la especial situación que tienen ante el entorno local. Como se presenta en la Figura 1, los ejes a partir de los cuales se construye la tipología que se plantea son:

Determinismo del entorno: la medida en que las condiciones del entorno local restringen o perjudican la actividad de la filial o, en su caso, no restringen o benefician a sus operaciones.

Proactividad de la filial: relacionada con la iniciativa de la filial, mide el grado en que ésta reacciona de forma activa a las condiciones del entorno.

Fruto de esta clasificación nos encontramos que las filiales pueden ser: favorecidas, desfavorecidas, aventajadas o adaptadas.

Figura 1 >>
Tipología de filiales según su condición ante el entorno

		Determinismo del entorno	
		Restringido	No Restringido
Proactividad de la Filial	Alta	Adaptada	Aventajada
	Baja	Desfavorecida	Favorecida

Favorecidas. Destacan por verse directamente beneficiadas por la actuación de la Administración Local, básicamente a través de tres instrumentos:

- Algunas de ellas generan entre el 50% y el 100% de sus ingresos mediante ventas a administraciones públicas, mientras que otras competidoras en el mismo sector tienen restringido el acceso al sector público de acuerdo con sus políticas corporativas.
- La política de control de cambios restringe la libre convertibilidad de divisas, aunque las preferencias y prioridades de la administración benefician discrecionalmente a las empresas que tienen prioridad para obtener divisas.
- Las políticas sectoriales en aquellas industrias en las que el Estado tiene especial interés, se trata de sectores muy intervenidos y regulados en los que la inversión privada está limitada con el objetivo de proteger a empresas locales, generalmente estatales. La obtención de concesiones o la relación con estas empresas supone una ventaja para las filiales.

Desfavorecidas. Este grupo está formado por filiales cuyos roles han declinado y cuyas capacidades se han atrofiado debido a la reducción de las operaciones. Los principales problemas que han tenido que enfrentar estas filiales se encuentran:

- Contracción de la demanda: las dificultades económicas, la inflación y la devaluación de la divisa han derivado en una disminución de su demanda.
- Los problemas de inseguridad jurídica vinculados con el incumplimiento de la legislación vigente, y a la carencia de mecanismos eficaces que garanticen la protección de los derechos de propiedad.
- Las políticas sectoriales desfavorables referidas a sectores muy intervenidos por la acción del Estado.

Adaptadas. Las filiales de este grupo están orientadas a satisfacer el mercado local realizando gran parte de las actividades de la cadena de

valor en el país de acogida y, se caracterizan por su adecuación constante a las condiciones que le impone el entorno, a través de:

- Adaptación estratégica y operativa al entorno implica que las filiales realizan los ajustes necesarios para evitar que los cambios en su entorno no deriven en disminuciones de la cuota de mercado, en disminuciones de la rentabilidad o los beneficios, ni en descensos de ventas. La respuesta de las filiales en este sentido es diversa, incluyendo la adaptación de la gama de productos, la entrada en nuevos negocios en el mercado local, la adecuación de sus estructuras de distribución y ventas o la externalización de actividades.
- Generación de capacidades distintivas en áreas que les permitan ser más eficientes y proactivas para adaptarse mejor a los cambios del entorno.
- Participación en sectores no sometidos a la intervención directa del gobierno.

Aventajadas. Se trata de filiales que ocupan situaciones destacadas en las corporaciones a las que pertenecen y, aunque son líderes en el mercado local sus elevadas exportaciones les permiten mitigar la adversidad al depender relativamente poco de él ya que:

- Cuentan con capacidades distintivas exclusivas que son reconocidas por la sede central y las diferencian de otras filiales hermanas.
- Mantienen una elevada interdependencia con el resto de la corporación, con elevados niveles de coordinación en las distintas áreas funcionales.
- Aprovechan las ventajas de localización del país de acogida, tanto en lo que se refiere a la dotación de factores como a la proximidad geográfica a otros mercados.

Finalmente, la Tabla 3 presenta un resumen de las principales características de las filiales venezolanas según su situación ante el entorno.

Tabla 3 >>>

Resumen de características de las filiales en función de su situación ante el entorno

Favorecidas	Desfavorecidas	Adaptadas	Aventajadas
Beneficiadas por: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquisiciones gubernamentales. ▪ Políticas cambiarias y comerciales. ▪ Políticas sectoriales 	Perjudicadas por: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contracción de la demanda. ▪ Incumplimiento de la legislación. ▪ Problemas sectoriales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptación estratégica y operativa al entorno. ▪ Generación de capacidades distintivas. ▪ Sectores poco intervenidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baja dependencia del mercado local. ▪ Capacidades distintivas. ▪ Elevada interdependencia con la corporación. ▪ Uso de las ventajas de localización.

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Respuestas directivas ante la adversidad

La intensidad con que las multinacionales perciben la adversidad de los países en los que operan varía dependiendo de su experiencia, su aversión al riesgo, la información de que disponen, la situación concreta en la que se encuentra su filial, y de la relación que exista entre la sede central y la filial del país. En el caso venezolano se observan diferencias en la respuesta de las multinacionales entre los cuatro grupos de filiales identificados:

En el caso de las filiales favorecidas, la respuesta corporativa más destacada es el refuerzo de las relaciones matriz-filial, en términos de que se utilizan con mayor intensidad los mecanismos de coordinación y control: centralización, formalización y socialización, acompañadas por mecanismos de control directo y por resultados.

Dado que las multinacionales cuyas filiales son favorecidas son conscientes de que en gran medida los resultados de éstas se deben a elementos externos a la corporación sobre los que no tienen control y que no saben cuándo variarán, como el apoyo de la administración local, tratan de reducir esa incertidumbre estrechando sus relaciones con las filiales (Van Wyk et al., 2004).

Las respuestas directivas desde la multinacional observadas en el caso de las filiales desfavorecidas, son más numerosas y en su mayoría implican una devaluación del rol de la filial. Entre ellas, se pueden mencionar:

- Reducción organizativa y funcional: implicando desinversiones, reducciones de plantilla o eliminación de actividades funcionales en la filial.

- Debilitamiento de las relaciones matriz-filial: el uso de mecanismos de coordinación es relativamente bajo en comparación con los otros grupos de filiales identificados.

- Ayudas desde la sede central: se refiere a los aportes de fondos desde la corporación a para que la filial pueda mantener sus operaciones o hacer frente a gastos extraordinarios como la liquidación de la plantilla. En otros casos, estas ayudas han adoptado forma de crédito que da la corporación a la filial para la adquisición de inputs; traslado de órdenes de producción desde otras filiales; o la facilitación de ventas en el exterior a través de las redes de la corporación.

- Pérdida de línea de reporte: la filial deja de reportar directamente a la sede central de modo que la línea de autoridad pasa a través de otras filiales de las que ahora existe dependencia o subordinación.

- Uso de directivos locales: reemplazo de directivos extranjeros por directivos locales, lo que ha propiciado que las filiales desfavorecidas mantengan la menor proporción de directivos extranjeros, respecto al resto de filiales estudiadas, lo que va en línea opuesta a lo señalado en la literatura.

En el grupo de las adaptadas, las respuestas directivas registradas están principalmente vinculadas con decisiones de inversión y desinversión o racionalización de operaciones enmarcadas dentro de la estrategia de la multinacional y que ha tenido como consecuencia que las filiales experimenten cambios frecuentes en los roles asignados. Estos cambios de roles fueron impulsados por la matriz y de gran magnitud, logrando una rápida adaptación al entorno, en casos como pasar de tener un alcance de mercado completamente local a gestionar todas operaciones internacionales de la corporación en el continente americano; desde

tener operaciones locales en toda la cadena de valor a sólo actuar como una filial de mercadeo y ventas.

Por su parte, las filiales aventajadas reciben desde la sede central un estímulo a favor de la mejoría y desarrollo de sus roles. La multinacional muestra una actitud de apoyo y facilitación para que la filial pueda seguir desarrollándose, sobre todo, en áreas donde reconoce que la filial tiene capacidades distintivas y que se manifiesta con una escasa resistencia por parte de la sede central a considerar las propuestas de este grupo de filiales (Birkinshaw y Ridderstrale, 1999; Birkinshaw y Fry, 1998).

En el estudio también encontramos algunas respuestas corporativas comunes a todas las multinacionales de los casos analizados, principalmente relacionadas con la política de finanzas y la ética corporativa. Las circunstancias adversas del entorno venezolano, que incluyen aspectos económicos relacionados con elevados

niveles de tasas de interés, alta inflación, o control de la tasa de cambio, han motivado, por ejemplo, cambios en algunas políticas de tesorería en beneficio de la reinversión de las ganancias.

Por otro lado, en virtud de los problemas de corrupción presentes en Venezuela, la mayor parte de las multinacionales refuerzan en sus filiales medidas para ajustarse a los criterios de buen gobierno corporativo establecidos para enfrentar manifestaciones de corrupción y otras conductas poco éticas, basadas principalmente en la utilización de prácticas transparentes y limitar las relaciones comerciales con el sector público.

4.3. Iniciativas emprendidas por las filiales

Las iniciativas emprendidas por las filiales han sido clasificadas de acuerdo a los objetivos que persiguen (Delany, 2000), tal como se presenta en la Tabla 4.

Tabla 4 >>>
Tipos de iniciativas de filiales según los objetivos

Objetivo	Tipo de iniciativa
Desarrollo del rol	Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en el mercado local. Competición por una inversión de la corporación. Extensión del rol. Reconfiguración de las operaciones existentes.
Consolidación del rol	Mejora del desempeño. Participación en las decisiones corporativas.
Defensa del rol	Retener operaciones. Mantenimiento de la línea de reporte. Búsqueda de un nuevo patrono.

Fuente: Delany (2000).

Respecto de las iniciativas descritas por Delany (2000), en los entornos adversos se identifican dos nuevos tipos: la reducción de la línea de reporte y el aumento de tamaño. Además, los objetivos por los cuales se emprenden varían dependiendo de la situación particular que tenga cada filial ante el entorno (Ver Tabla 5). Mientras que las filiales desfavorecidas presentan una actitud más reactiva en el planteamiento de iniciativas, las filiales aventajadas y, especialmente, las adaptadas muestran una importante actividad de desarrollo de iniciativas para consolidar y desarrollar sus roles.

A pesar de que las condiciones del entorno les benefician, en el caso de las filiales favorecidas, no se observa ninguna orientación al desarrollo. Al contrario, incrementa la percepción de riesgo por parte de la sede central, al ser consciente de que estas condiciones son artificiales y por tanto volátiles. Únicamente en tres casos de filiales desaventajadas se observan iniciativas, que además son incipientes y de un solo tipo. Para defender su rol han optado por aumentar el alcance geográfico de la filial, internacionalizándose a países cercanos para depender menos del mercado local y así retener sus operaciones.

Tabla 5 >>>
Tipos de iniciativas emprendidas por las filiales según los objetivos

Filiales	Objetivos	Tipos de iniciativas
Favorecidas	N/A	No se identificaron.
Desfavorecidas	Defender el rol	Retener operaciones.
Aventajadas	Desarrollo del rol	Extensión del rol. Reconfiguración de las operaciones existentes. Reducción de la línea de reporte.
	Consolidación del rol	Mejora del desempeño.
Adaptadas	Desarrollo del rol	Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en el mercado local. Extensión del rol. Reconfiguración de las operaciones existentes. Reducción de la línea de reporte.
	Consolidación del rol	Mejora del desempeño. Participación en las decisiones corporativas. Aumento de tamaño.

Fuente: Elaboración propia.

El grupo de filiales adaptadas es el que mayor cantidad de iniciativas ha emprendido, teniendo como objetivos el desarrollo del rol y especialmente la consolidación del mismo. En entornos adversos las filiales adaptadas son muy activas emprendiendo iniciativas que les permiten la consolidación de su rol, concentradas en la mejora del desempeño, la participación en las

decisiones de la multinacional y en el aumento de tamaño. En tanto, las iniciativas que emprenden para desarrollar sus roles son menos frecuentes, aunque más variadas en relación a los tipos utilizados: búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en el mercado local, extensión del rol, reconfiguración de las operaciones existentes y reducción de la línea de reporte.

Finalmente, las filiales aventajadas emprendieron iniciativas que les sirvieron tanto para consolidar su rol como para desarrollarlo, concentrándose en iniciativas para extender el rol (potenciando actividades de I+D, el desarrollo de nuevos productos, ampliando el alcance de mercado), reconfigurar las operaciones existentes, reducir la línea de reporte y en la mejora del desempeño de la filial (mejoras de proceso, reducción de costos, optimización logística).

Cabe destacar que en los procesos de adaptación al entorno observamos el desarrollo de iniciativas acompañado con la generación de nuevas capacidades en el seno de las filiales. Las capacidades más sobresalientes identificadas son las relacionadas con la habilidad para anticiparse y ser rápidas y flexibles en sus respuestas ante los cambios de las condiciones del entorno, aquellas que les ayudan a mejorar su eficiencia, las habilidades de mercadeo, ventas y distribución, las habilidades de sistemas de información y logística y la capacidad para gestionar los recursos financieros.

5. Conclusiones

En este artículo ponemos en evidencia las diferentes maneras en que la adversidad del entorno puede influir sobre las operaciones de una filial exterior y, más allá de eso, sobre el rol que ella asume dentro de la organización multinacional a la que pertenece, de forma que puede colocarla en un lugar privilegiado frente al resto de filiales hermanas como también puede considerarla como prioritaria para la desinversión, en concreto cabe destacar:

- La actitud de la matriz frente a la adversidad del entorno establece claras diferencias entre los tipos de filiales resultantes. Aquellas empresas que intensifican la relación con sus filiales

reforzando los mecanismos de coordinación y control consiguen una mejor adaptación que aquella que se distancian de la filial y se limitan a sufragar los gastos derivados de su menor rendimiento.

- El uso de directivos locales se considera un instrumento para mejorar la adaptación local de las filiales. En condiciones adversas, en cambio, recurrir a directivos locales acentúa el sentimiento de desamparo en la filial, mientras que la presencia de expatriados contribuye a legitimar sus iniciativas e integrarlas en la estrategia corporativa.

- La reacción a la adversidad ha permitido desarrollar capacidades distintivas que pueden ser explotadas en otros lugares incluso en condiciones más favorables. En el caso venezolano son especialmente interesantes las habilidades desarrolladas en la gestión financiera, innovando con técnicas que han permitido mejorar simultáneamente la flexibilidad y el control de las operaciones. Las fluctuaciones en la demanda y las variaciones del tipo de cambio han estimulado el desarrollo de habilidades en mercadeo que también han sido exportadas con éxito a otras filiales.

- Así mismo, las estrategias de diversificación o de cambio de sector para evitar aquellos más intervenidos han derivado en algunos casos en la entrada en actividades que eran nuevas, no solo para la filial sino también para la multinacional a la que pertenecen. Aquellas filiales que han contado con autonomía para desarrollar estas áreas han servido de laboratorio para la creación de nuevos negocios corporativos que han resultado competitivos a nivel internacional, lo que sin duda supone una ventaja que reconforta identificar en entornos adversos.

El papel que juega el riesgo país a la hora de plantearse la entrada a un mercado o la permanencia en él es diferente. Los resultados

obtenidos en este trabajo no aumentan el atractivo de la decisión de acceder a un país con condiciones adversas, pero si pueden servir a las

empresas que ya operan en él para dotar a sus filiales del perfil adecuado para que se posicionen adecuadamente frente al entorno.

Bibliografía >>

- BARTLETT, C. A. y GHOSHAL, S. (1986). Tap your subsidiaries for global reach. En: *Harvard Business Review*, 64 (6), pp. 87-94.
- (1989). *Managing across borders. The transnational solution*. Harvard Business School Press, Boston.
- BENITO, G. R. G., GROGAARD, B. y NARULA, R. (2003). Environmental influences on MNE subsidiary roles: economic integration and the Nordic countries. En: *Journal of International Business Studies*, 34 (5), pp. 443-456.
- BIRKINSHAW, J. y FRY, N. (1998). Subsidiary Initiatives to develop new markets. En: *Sloan Management Review*, 39 (3): pp. 51-61.
- BIRKINSHAW, J. y HOOD, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. En: *Academy of Management Review*, 23 (4), pp. 773-795.
- BIRKINSHAW, J. y RIDDERSTRALE, J. (1999). Fighting the corporate immune system: a process study of subsidiary initiatives in multinational corporations. En: *International Business Review*, 8 (2), pp. 149-180.
- DELANY, E. (2000). Strategic development of the multinational subsidiary through subsidiary initiative-taking. En: *Long Range Planning*, 33 (2), pp. 220-244.
- DOTY, D. H. y GLICK, W. H (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. En: *Academy of Management Review*, 19 (2), pp. 230-251.
- EISENHARDT, K. M. (1989). Building theories from case study research. En: *Academy of Management Review*, 14 (4), pp. 532-550.
- FORSGREN, M. y PEDERSEN, T. (1998). Centres of Excellence in Multinational Companies: The Case of Denmark. En: *J. Birkinshaw y N. Hood (comps.), Multinational corporate evolution and subsidiary development*. Macmillan Press, Londres, pp.141-161.
- GHOSHAL, S. y NOHRIA, N. (1989). Internal differentiation of the determinants of global integration. En: *Strategic Management Journal*, 10 (4), pp. 323-337.
- JARILLO, J. C. y MARTÍNEZ, J. I. (1990). Different roles for subsidiaries: the case of multinational corporations in Spain. En: *Strategic Management Journal*, 11 (7), pp. 501-512.
- LOZANO CHAVARRÍA, P. (2000). Tipos de estructuras productivas de la empresa multinacional manufacturera en España. En: *Información Comercial Española*. Revista de Economía, mayo-junio, 785, pp. 147-162.

- MILLER, D. (1978). The role of multivariate Q-Techniques in the study of organizations. En: *Academy of Management Review*, 3 (3), pp. 515-531.
- RANDOY, T. y LI, J. (1998). Global Resource Flows and MNE Network Integration. En: *J. Birkinshaw y N. Hood (comps.). Multinational corporate evolution and subsidiary development*, Macmillan Press, Londres, pp. 76-101.
- ROWLEY, J. (2002). Using case studies in research. En: *Management Research News*, 25 (1), pp. 16-27.
- SURLEMONT, B. (1998). A typology of centres within multinational corporations: An empirical investigation. En: *J. Birkinshaw y N. Hood (comps.), Multinational corporate evolution and subsidiary development*. Macmillan Press, Londres, pp. 162-188.
- TAGGART, J. H. (1998a). Identification and development of strategy at subsidiary level. En: *J. Birkinshaw y N. Hood (comps.). Multinational corporate evolution and subsidiary development*. Macmillan Press, Londres, pp. 23-49.
- (1998b). Configuration and coordination at subsidiary level: Foreign manufacturing affiliates in the UK. En: *British Journal of Management*, 9 (4), 327-339.
- VAN WYK, J.; DAHMER, W. y CUSTY, M. C. (2004). Risk Management and the Business Environment in South Africa. En: *Long Range Planning*, 37 (3), pp. 259-276.
- WHITE, R. E. y POYNTER, T. A. (1984). Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. En: *Business Quarterly*, 49 (2), pp. 59-69.
- YIN, R. K. (1981). The case study crisis: Some answers. En: *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), pp. 58-65.
- (1994): *Case study research: Design and methods*. Segunda edición, Sage Publications, Thousand Oaks.
- YOUNG, S.; HOOD, N. y PETERS, E. (1994). Multinationals Enterprises and Regional Economic Development. En: *Regional Studies*, 28 (7), pp. 657-677.