

EL ENTORNO LOCAL y EL ROL DE FILIALES VENEZOLANAS DE EMPRESAS MULTINACIONALES: ESTUDIO DE SEIS CASOS.

Luis E. Sigala P.

Profesor
Decanato de Administración y
Contaduría-UCLA

RESUMEN

Este trabajo estudia la influencia de los diferentes determinantes del rol de las filiales de empresas multinacionales, a través del estudio del comportamiento de los factores del contexto de filiales, tomando en consideración la naturaleza del entorno venezolano. Se utilizó la metodología de estudio de casos en seis filiales de los sectores petróleo, alimentos y bebidas, tecnológico, consumo masivo y porcelana sanitaria. El contenido del artículo se dividió en cuatro partes. En la primera parte se desarrolló el marco teórico sobre la integración de los determinantes del rol de las filiales y su relación con los factores del contexto organizacional de la filial. La segunda sección describe la metodología de investigación y el protocolo para conducir el estudio. La tercera parte presenta el análisis de los resultados obtenidos en la investigación. Finalmente, en la última sección del estudio, se exponen las conclusiones de la investigación, las limitaciones del estudio y posibles implicaciones para futuras investigaciones. El análisis comprobó que los factores del contexto corporativo son los que mayor influencia tienen en la determinación del rol de las filiales, seguidos por los factores del entorno local; en ambos casos, inducen a una disminución de los mandatos de las filiales. Además, la influencia de los determinantes varía dependiendo de la tipología, mientras las filiales receptoras dependen esencialmente de la asignación de la matriz, las activas y autónomas integran también el determinismo del entorno y la elección de la propia filial. Se puede concluir que los diferentes factores contextuales siguen el mismo sentido planteado teóricamente respecto a la determinación del rol de las filiales, ya sea para mejorarlo o disminuirlo.

Palabras clave: filiales exteriores, roles estratégicos; entornos locales.

SUMMARY

This article reviews the local environment influence on subsidiary mandates' determinants, through the study of subsidiaries' context factors. Study cases were conducted on subsidiaries with activities in different industries, such as: oil & gas, food & beverage, technology, consumer products and vitreous china. The analysis shows that corporate factors have the stronger influence on subsidiaries' mandates, followed by local environment determinism. Both determinants enhance mandate loss on Venezuelan affiliates. Overall impact of mandate determinants varies according with the typology; receptive subsidiaries essentially depends on headquarters assignments, in active and autonomous subsidiaries, local environment determinism and subsidiary choice are also integrated in shaping subsidiaries' mandates.

Key words: subsidiaries; mandates; local environment

LOCAL ENVIRONMENT and the MANDATE of VENEZUELAN SUBSIDIARIES of MULTINATIONAL CORPORATIONS: SIX STUDY CASES.

Luis E. Sigala P.

Professor
DAC-UCLA

INTRODUCCION

El rol, mandato o estatuto de una filial, es el negocio -o elementos del negocio- en los que participa y por los cuales tiene reconocida la responsabilidad dentro de la corporación (Galunic y Eisenhardt, 1996). La literatura ha establecido que la determinación del rol de las filiales dentro de las multinacionales puede estar impulsada por la matriz, por el entorno del país de acogida o por la propia filial.

Los autores (Birkinshaw y Hood, 2000; Frost, Birkinshaw y Ensign, 2002; Birkinshaw, Hood y Jonsson, 1998), sin embargo, reconocen que el abordaje del tema del entorno como determinante del rol de la filial ha sido insuficiente, y se limitan a considerar que el mismo ofrece un ambiente dinámico y estable que favorece las actividades de las filiales exteriores.

En el marco presente trabajo, en cambio, el ambiente macroeconómico que ofrece Venezuela no es estable y en pocos sectores se puede decir que es dinámico (Baptista, 2003; Malavé, 2002, 2003; Garay, 2002, 2003; Márquez y Piñango, 2003; Monteferrante, 2002; Penfold, 2002; Sabal, 2002).

Con base en estas circunstancias, se estudiarán sus efectos sobre la determinación del rol de las filiales. Esta investigación pretende estudiar la influencia de los diferentes determinantes del rol de las filiales de empresas multinacionales, a través del estudio del comportamiento de los factores del contexto de filiales sometidas a un entorno adverso.

REVISION DE LA LITERATURA

El estudio del rol estratégico de las filiales ha permitido identificar tres mecanismos responsables de inducir el proceso de la determinación del mismo (Birkinshaw y Hood, 1997, 1998; Rugman y Verbeke, 2001; Crookell y Morrison, 1990; Hood y Taggart, 1999; Garnier, 1982). El primero es la asignación de responsabilidades por la matriz. El segundo mecanismo al que se hace referencia es la "elección de la filial", que implica la determinación impulsada por la propia filial, y refleja las decisiones tomadas por la dirección de la filial, dentro de su ámbito de competencias, para definir por ella misma el rol que asume (Birkinshaw y Hood, 1997, 1998; Hood y Taggart, 1999). El tercer factor a tomar en consideración es el denominado "determinismo del entorno local", en el que el rol de la filial está en función de las oportunidades y limitaciones del mercado local (Birkinshaw y Hood, 1997, 1998; Hood y Taggart, 1999).

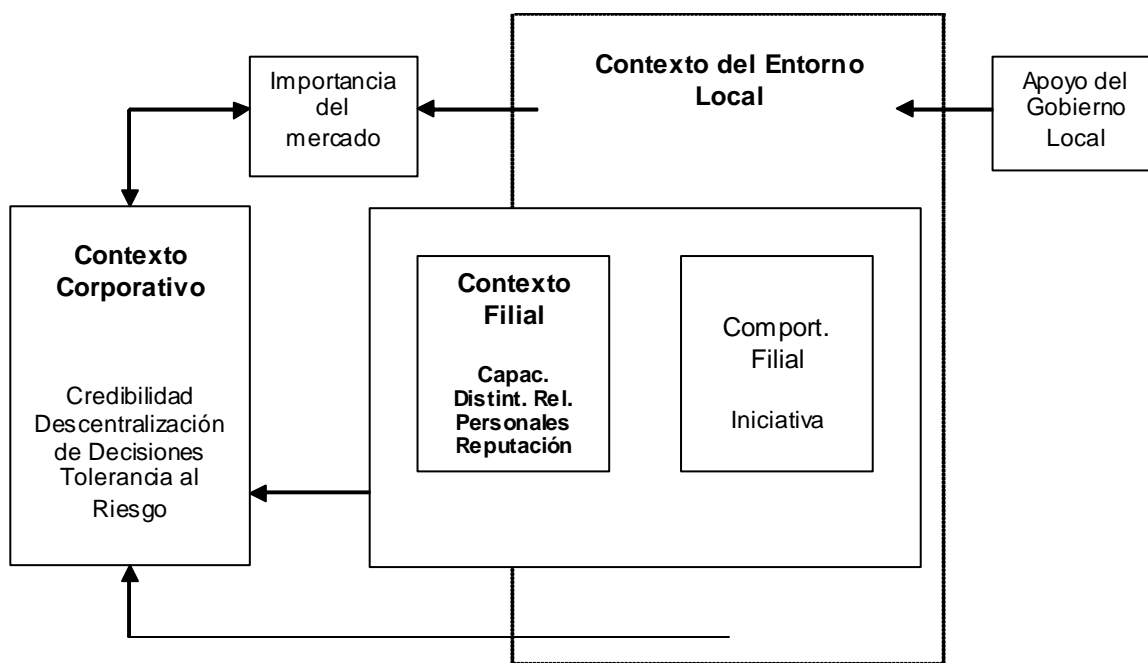
De acuerdo con Birkinshaw y Hood (1997, 1998), los tres mecanismos interactúan para determinar el rol de la filial en cualquier momento en el tiempo. De este modo, el rol de la filial condiciona y está condicionada por las decisiones tomadas por los directivos de la matriz, las decisiones de los directivos de la propia filial y la situación de la filial en su entorno, que originan acciones en el tiempo que influyen en los niveles de recursos y capacidades de la filial que, a su vez, conducen a redefinir el estado y el rol de la filial en un momento dado (Birkinshaw y Hood, 1997). Esto crea un proceso cíclico a través del cual el rol de la filial queda determinado y, cambia en el tiempo, en la misma medida en que los factores determinantes van sufriendo alteraciones.

Los mecanismos de determinación del rol de las filiales se han vinculado con diversos contextos del modelo de contexto organizacional¹ de Birkinshaw (1999). En la Figura 1, se expone la interacción existente entre los diferentes contextos, a semejanza de lo que ocurre con los mecanismos de determinación de los roles. En este sentido, en la asignación del rol desde la matriz participan los factores del contexto corporativo. La “elección de la filial” está directamente relacionada con su comportamiento, donde la iniciativa es clave para generar capacidades distintivas en la filial que le permitan conseguir un cambio de rol. En el caso del “determinismo

del entorno local”, se encuentra el contexto del país de acogida, que ejerce influencia sobre las decisiones tomadas tanto por la dirección de la matriz como de la filial, respecto de las actividades emprendidas por la filial y, por tanto, respecto de su rol.

En situaciones donde el ambiente de negocios del país de destino local es desfavorable, como es el caso de Venezuela, el determinismo del entorno local se presenta como un factor que condiciona la decisión de la matriz en la asignación del rol a la filial, y donde la iniciativa de la filial va a intervenir para modificar ese mismo rol.

Figura 1. Modelo de Contexto Organizacional e Iniciativa de Filial en Entornos Adversos



Fuente: Adaptado de Birkinshaw (1999), pág. 14.

¹ Se define como un conjunto de mecanismos administrativos y sociales que influyen en el comportamiento de los actores en la organización, sobre los que los directivos corporativos tienen algún control (Birkinshaw, 1999).

En la adaptación del modelo a la adversidad del entorno, fueron introducidos algunos factores contextuales seleccionados de acuerdo con su utilidad para el estudio de las filiales en entornos adversos, y provienen de los planteamientos y resultados de las investigaciones de la literatura teórica y empírica (Birkinshaw, 1999; Birkinshaw y Hood, 1998; Young, Hood y Peters, 1994; Bartlett y Ghoshal, 1986, 1989; Ghoshal y Nohria, 1989). Es posible que la lista de estos factores no sean los únicos aplicables dentro de cada contexto, pero si se espera que sean adecuados de acuerdo a las características del entorno que se estudian.

Así, se plantean los siguientes factores del contexto corporativo: la credibilidad de la filial ante la matriz, la descentralización de la toma de decisiones y la tolerancia al riesgo de la matriz. Por su lado, los factores del contexto de la filial serían: las capacidades distintivas, la calidad de las relaciones personales entre directivos de la matriz y la filial, la reputación de la filial y, finalmente, su propia iniciativa. Los factores del contexto del entorno están representados por la adversidad, la importancia que tiene el mercado y el apoyo del gobierno local. Los dos últimos factores, aunque no son parte de ese contexto de acuerdo con la definición de Birkinshaw (1999), son considerados de importancia por la literatura revisada y caracterizan el mercado doméstico.

Cada uno de esos factores contextuales actúa para favorecer o desmejorar el rol asignado a una filial exterior y, en algunos casos, el sentido puede cambiar dependiendo de las condiciones del entorno del país de destino. Como en este caso se estudian entornos adversos, el comportamiento de los factores tenderá a inducir una disminución del mandato de las filiales. Seguidamente, se describirá la forma en que se espera que esos factores contextuales se

comporten y, en ese mismo sentido, se supone que ocurrirán los cambios en los mandatos de las filiales.

La credibilidad de la filial ante la matriz establece en qué medida los directivos corporativos están conscientes y confían de las capacidades y recursos de la subsidiaria local (Birkinshaw, 1997, 1999). En un entorno adverso, se puede presumir que el comportamiento de la matriz será de falta de credibilidad de la filial, lo que se traducirá en una fuerte resistencia (Birkinshaw, 1995ab, 1998; Birkinshaw y Fry, 1998) de la matriz ante las iniciativas y propuestas de la filial.

Por otro lado, un ambiente macroeconómico adverso en un mercado extranjero puede despertar actitudes de aversión al riesgo, es decir, de baja tolerancia al riesgo, con la consecuente cautela, prudencia y resistencia respecto a decisiones que impliquen compromiso de recursos en el país de destino de la filial exterior.

Sí diferentes, nuevos o cambiantes entornos hacen más difícil la coordinación desde la matriz a través de la centralización, entonces se necesita una mayor descentralización en la toma de decisiones hacia las filiales que poseen un mejor conocimiento de los respectivos entornos locales (Garnier, 1982; Gates y Egelhoff, 1986).

Las filiales, igualmente desarrollan una serie de estrategias para contrarrestar la resistencia de la matriz. La más importante es la generación de capacidades y competencias distintivas para añadir un valor agregado superior al de otras filiales hermanas; son la fuente de las que surgirán luego las iniciativas (Birkinshaw, 1995ab, 1997, 1998, 1999; Birkinshaw y Fry, 1998; Birkinshaw y Hood, 1998) de la dirección local, basadas en la predisposición de

los individuos de la filial a ser proactivos ante nuevas oportunidades para agregar valor a las actividades realizadas desde la filial.

Se podría esperar que los directivos de las filiales situadas en estos ambientes tan adversos, en lugar de permitir la atrofia de las filiales, desarrollen capacidades que les permitan adaptar y gestionar las filiales para superar los obstáculos que le presenta el entorno. El argumento se basa en que cada filial opera bajo un conjunto de condiciones diferentes al que se debe adaptar para ser eficaz, pues cada filial de empresa multinacional opera en un único entorno, que limita o determina las actividades de esa filial (Ghoshal y Bartlett, 1990; Ghoshal y Nohria, 1989; Rosenzweig y Singh, 1991; Westney, 1993; Birkinshaw y Hood, 1998).

La segunda estrategia es el establecimiento de relaciones personales con los directivos corporativos (Birkinshaw y Hood, 1998; Birkinshaw, 1995b; Birkinshaw y Fry, 1998) y, por último, se encuentra el desarrollo de una reputación que le dé credibilidad ante la matriz (Birkinshaw, 1999).

El contexto del entorno local juega un papel muy importante porque puede actuar como impulsor o supresor de la iniciativa de la filial, dependiendo de las condiciones que ofrezca. Un mercado con un ambiente macroeconómico adverso plantea condiciones opuestas a las que se han prescrito para estimular el desarrollo económico local, para incentivar las inversiones extranjeras directas, para asignar roles a las filiales y para promover el desarrollo de una filial exterior. Indudablemente, este escenario debe tener una influencia importante en las decisiones de la sede corporativa y la filial, respecto al alcance y tipo de actividades que una filial puede desarrollar.

La importancia del mercado local será afectada negativamente por la adversidad del entorno y, aunque de momento no afecte su grado de consideración, eventualmente generará una tendencia hacia la disminución del mandato de la filial al ir perdiendo atractivo para la corporación.

La calidad y extensión del apoyo del gobierno a la filial exterior que puede influir positivamente en una mejoría del rol de la filial, posiblemente no se observen en un entorno adverso debido a las mismas condiciones del país de destino; por lo tanto, en la práctica lo que se encontrara será una ausencia de apoyo del gobierno hacia las filiales exteriores que, en principio, puede que no afecte la determinación del rol de la filial.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la comprobación empírica de la investigación, se desarrolló una metodología cualitativa basada en el estudio de casos. Se eligió esta metodología porque permite entender mejor y con mayor profundidad cómo condicionan los ambientes adversos a la determinación del rol de las filiales.

Se debe señalar que este estudio tiene una limitación que se desprende de la metodología utilizada, pues el uso de estudios de casos impide la generalización estadística (Yin, 1994). Sin embargo, si se puede indicar que los resultados y las conclusiones derivadas mantienen validez dentro de los límites señalados por las bases teóricas, que son pertinentes dentro de ese marco.

Se consideró que el uso de múltiples casos será la mejor estrategia para abordar esta investigación. En este sentido, para definir la

unidad de análisis se han utilizado los siguientes criterios:

Debían tratarse de filiales exteriores de empresas multinacionales manufactureras establecidas en Venezuela. En consecuencia, quedaron descartadas las filiales de multinacionales de servicios. Sólo se contempló aquellas filiales cuya propiedad pertenecía mayoritariamente (más de 50%) a corporaciones extranjeras.

En los casos de filiales con múltiples plantas de producción, se consideraron como una sola unidad de análisis siempre que estuvieran dedicadas a un mismo negocio o sector económico, aunque tengan independencia en su forma legal o jurídica. Por otro lado, en el caso de una misma filial con actividades en diferentes sectores o negocios, al margen de que exista una única forma jurídica, fue considerado como diferentes unidades de análisis siempre que se observen estrategias, organización, recursos e interrelaciones con otras unidades de la corporación distintas para cada negocio.

Las filiales podían realizar actividades de producción o limitarse al mercadeo y ventas de productos elaborados en otras partes del mundo por la multinacional.

La selección de los casos siguió criterios no probabilísticos, pues las filiales tenían que reunir diferentes condiciones: 1) tener distintas dimensiones; 2) operar en diferentes sectores económicos y, especialmente, que estuviera representado alguno de los sectores más importantes de Venezuela como lo serían el petróleo, gas, hierro o aluminio; 3) tener asignados diferentes roles estratégicos; y, 4) las multinacionales a las que pertenezcan deben seguir diferentes enfoques estratégicos.

PROTOCOLO DE LA INVESTIGACIÓN

En la realización del trabajo de campo para esta investigación, se hicieron varios contactos y acercamientos a diferentes filiales de empresas multinacionales que se ajustaran a los criterios de selección de los casos, que previamente se habían establecido.

La elección de los candidatos a ser entrevistados dentro de las empresas se realizó de acuerdo con un perfil que se estableció al inicio de la investigación. Según el perfil, la persona a entrevistar debía estar al tanto de asuntos estratégicos de la filial, con conocimiento de sus operaciones internacionales de compras y ventas y sus relaciones con otras unidades de la corporación a la que perteneciera; además de, por supuesto, tener conocimiento de las operaciones de la subsidiaria en el mercado venezolano. Este perfil usualmente correspondía a cargos de alta dirección aunque, en ocasiones, las entrevistas también fueron atendidas por cargos medios de áreas funcionales vinculadas con la estrategia.

Se hicieron un total de seis (6) entrevistas para recabar información para igual número de filiales. De ellas, una fue realizada en la ciudad de Barquisimeto, otra en la ciudad de La Victoria y las restantes fueron realizadas en la ciudad de Caracas. Para guardar la confidencialidad de la información suministrada por las diferentes subsidiarias, y para hacer referencia a ellas, se usarán nombres ficticios derivados del sector al que pertenecen. De ese modo, los nombres que tendrán las filiales estudiadas son: Petrolera, Alimentaria, Láctea, Tecnológica, Consumo y Porcelana Sanitaria.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Las entrevistas en profundidad fueron la principal fuente de información. Como apoyo a esas entrevistas se utilizó un guión de preguntas, en su mayoría abiertas. Además, se solicitó las memorias de la empresa, reportes anuales de la corporación o boletines internos, 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, etc., visitas a las páginas Web de las multinacionales y de las propias filiales, 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.

DESCRIPCIÓN DE LOS CASOS.

Características generales de las filiales.

De la revisión de los datos de identificación de las filiales que se presentan en la **tabla 1**, se observa que el conjunto está compuesto por tres filiales de origen europeo, dos norteamericanas y una latinoamericana. De esta distribución de nacionalidades, se puede indicar que las europeas tienen mayor presencia en sectores que son preponderantemente multidomésticos² y comparten con las norteamericanas su presencia en el global.

También es notorio que la filial de menor tamaño en ventas es de origen latinoamericano, y la corporación a la que pertenece, también es menor en tamaño que el resto de multinacionales del grupo. Igualmente, resulta interesante que, de las filiales incorporadas más recientemente (última década) a sus correspondientes multinacionales, la mayor parte de ellas sean europeas y que la adquisición fue forma preferida para hacer esa incorporación.

El establecimiento de nuevas plantas fue la forma de entrada de las corporaciones con más experiencia en el mercado. En cambio, cuando se trata de las filiales más jóvenes, en tres casos la adquisición fue forma preferida para hacer la incorporación a sus correspondientes multinacionales, siendo las filiales Láctea y Porcelana Sanitaria de origen local, mientras que la Petrolera pertenecía a una tercera multinacional que fue adquirida con todas sus filiales por la actual corporación propietaria de la filial Petrolera.

Roles estratégicos de las filiales.

El grupo de filiales exteriores analizado se clasificó de acuerdo con la tipología de Jarillo y Martínez (1990), desarrollada a partir de dos dimensiones: grado de localización Vs. grado de integración, y se complementó utilizando las dimensiones de la tipología de White y Poynter (1984), basada en el alcance de valor agregado de las actividades que realizan y el alcance de mercado que tienen.

De acuerdo con esta clasificación, se pueden encontrar subsidiarias que desempeñan tres categorías de roles: las autónomas, que llevan a

² Tanto los enfoques estratégicos como los sectores en los que compiten las empresas multinacionales se pueden clasificar en multidomésticos, globales y transnacionales. Para más referencias sobre el tema ver Bartlett y Ghoshal, 1989.

Tabla 1. Datos de identificación de las filiales

Filiales	País de Origen	Ventas Millones US\$	Empleados	Año de incorporación	Forma de incorporación
Petrolera	Italia	+100	450	2001	Adquisición
Alimentaria	EUA	+100	2100	60's	Nvo. Establec.
Láctea	Italia	+100	+1500	1995	Adquisición
Tecnológica	EUA	+100	100	1993	Nvo. Establec.
Consumo	UK-Holanda	50-100	350	60's	Nvo. Establec.
P. Sanitaria	Chile	30	1030	1994	Adquisición

Fuente: Elaboración propia.

cabo la mayoría de las actividades de la cadena de valor, de tal forma que son relativamente independientes de la matriz y de otras filiales (Jarillo y Martínez, 1990).

La filial receptiva adopta esta estrategia si realiza sólo unas pocas actividades de la cadena de valor en el país de acogida y están muy integradas con el resto de la empresa multinacional. Típicamente, realiza las funciones de mercadeo y ventas, aunque también pueden ser puras operaciones de manufactura y extracción. La filial es activa, cuando realiza la mayor parte de las actividades de la cadena de valor en el país de acogida, y son realizadas en estrecha coordinación con el resto de la empresa, de tal forma que se constituye en un nodo activo dentro de una densa red interorganizacional (Jarillo y Martínez, 1990).

Las filiales autónomas se pueden asociar con las empresas multinacionales que presentan un enfoque estratégico multidoméstico, que compiten en sectores igualmente multidomésticos. Por otro lado, las filiales receptivas son propias de empresas multinacionales globales que compiten en

sectores globales, mientras que las activas son subsidiarias que pertenecen a multinacionales que siguen un enfoque transnacional (Hout et al., 1982; Porter, 1986; Bartlett y Ghoshal, 1987, 1989). Por las características propias del enfoque, una multinacional con enfoque transnacional puede tener filiales de cualquier tipo (Ver tabla 2).

En el grupo de filiales estudiadas se observa la presencia de tres filiales receptivas, dos activas y una autónoma. Entre aquellas que son receptivas, dos pertenecen a multinacionales globales y una pertenece a una transnacional. En el caso de la autónoma, pertenece a una multinacional con enfoque multidoméstico y, en lo que respecta a las activas, pertenecen a multinacionales transnacionales.

De estas últimas, que tienen tanto un alcance de mercado como de valor agregado amplio, resulta interesante señalar que su amplitud de alcance de mercado se debe, sobre todo, a la localización geográfica del país de destino. Combinando la información de la sección anterior, se debe indicar lo siguiente: la filial de mayor tamaño del grupo es activa, pertenece a una multinacional norteamericana con mucha

Tabla 2. Roles y enfoques estratégicos de las filiales

Filiales	País de Origen	Ventas Millones US\$	Empleados	Año de incorporación	Forma de incorporación
Petrolera	Receptiva extracción	Global	Global	Limitado	Limitado
Alimentaria	Activa	Transnac.	Multidom.	Amplio	Amplio
Láctea	Autónoma	Multidom.	Multidom.	Limitado	Amplio
Tecnológica	Receptiva Mercadeo	Global	Global	Amplio	Limitado
Consumo	Receptiva Mercadeo	Transnac.	Mult/Trans.	Limitado	Limitado
P. Sanitaria	Activa	Transnac.	Multidom.	Amplio	Amplio

Fuente: Elaboración propia.

antigüedad en Venezuela y fue establecida de nueva planta. Por el otro extremo, la filial de menor tamaño del conjunto es también activa, pertenece a una multinacional latinoamericana, es de las más jóvenes del grupo y fue incorporada por adquisición a la multinacional.

Se debe añadir que en el caso de la receptiva de extracción, su incorporación a la multinacional fue por adquisición reciente, en tanto que en el caso de las receptoras de mercadeo, su incorporación a sus correspondientes multinacionales fue por establecimiento de nueva planta.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Efectos del entorno sobre las filiales

Todas las filiales por igual, manifestaron que sufren efectos negativos a causa de la adversidad del entorno, no importando su origen, tipo, tamaño o experiencia. Coinciden mayoritariamente en que los aspectos que más caracterizan el entorno venezolano son: la

incertidumbre de las políticas económicas, la inestabilidad macroeconómica y la inseguridad jurídica y personal. Sin embargo, todas consideran que la adversidad del entorno es moderada.

Cada subsidiaria encuentra características y matices diferentes para describir el entorno venezolano, pero todas coinciden en que las condiciones se han tornado cada vez más desfavorables a sus actividades y negocios en el país. Ese desmejoramiento del ambiente de negocios ha generado, por un lado, mayores costos, que se han evidenciado en la necesidad de dedicar parte de sus recursos a realizar más actividades burocráticas y administrativas y en retrasos en la ejecución de planes e inversiones, y, por el otro lado, en una disminución de los niveles de ingresos, originado por una contracción generalizada del mercado.

Aún así, en las condiciones político económicas actuales de Venezuela, las filiales han encontrado situaciones que también las han favorecido como consecuencia de políticas proteccionistas aplicadas por el gobierno, como

la disminución del número de competidores y el acceso a cuotas de importación en términos beneficiosos dentro de un mercado cambiario restringido. Por lo tanto, se puede pensar que, aunque la consecuencia general ha sido una disminución de los niveles históricos de rentabilidad, no han llegado a ser tan extremos como para que las respectivas multinacionales se planteen la salida del país (Ver tabla 3).

En menor medida, y como aspecto positivo, las filiales estudiadas también han encontrado características favorables en el país de destino; se puede citar que dos de los casos indicaron que el entorno venezolano también ofrece calidad profesional de los recursos humanos y que la Filial Tecnológica indicó que en el mercado venezolano existen consumidores exigentes en su sector.

Ahora bien, en el estudio se ha querido observar cómo es el comportamiento de un

grupo de factores contextuales tratando de indagar si la adversidad puede afectar la posibilidad tanto de que la filial pudiera mejorar su mandato como que, por el contrario, pudiera disminuir su rol dentro de la corporación a la que pertenece.

Ese comportamiento se puede observar en la tabla 4, donde se usan los símbolos “+” o “-” para indicar el sentido en que los factores afectarían a un cambio de mandato, ya sea positivo o negativo, o las siglas N/A, que implica que la filial considera que el factor no aplica como variable que influye en un cambio de su mandato. Esto permite apreciar que, para las filiales, los factores que más importancia tienen, porque han sido mencionados mayor número de veces, son los que están vinculados con el contexto corporativo, más concretamente, la falta de credibilidad de la filial ante la matriz y la aversión al riesgo de la matriz, que inducen cambios negativos en el rol

Tabla 3. Aspectos que caracterizan el entorno local en Venezuela

Características	Petr.	Alim.	Lact.	Tec.	Cons.	P.S.
Incertidumbre de políticas económicas		■	■	■	■	■
Inestabilidad macroeconómica		■	■	■	■	
Debilidad institucional y corrupción	■					
Inseguridad jurídica y personal	■				■	
Calidad profesional del personal						
Calidad de los proveedores						
Consumidores exigentes						
Apoyo del gobierno						
Acceso a materias primas						
Dinamismo tecnológico						

Fuente: Elaboración propia.

de la filial, esto es, que conducen a desmejorar su mandato (Ver tabla 4).

En ese mismo orden, se ubican dos factores del contexto del entorno local, la adversidad y la importancia del mercado local. El primero muestra un efecto negativo sobre la posibilidad de mejora en el mandato de la filial, mientras que en el segundo caso, se entiende que mientras más importancia tenga el mercado local mayores posibilidades de mejorar el rol de la filial. Sin embargo, se debe hacer una apreciación complementaria. El mercado venezolano se considera importante en la región latinoamericana y por ello recibe una valoración positiva, pero debe tenerse en consideración que los efectos de la adversidad sobre el mismo, palpable con la disminución de tamaño por la pérdida de poder adquisitivo de la población, puede conducir a que en el largo plazo el efecto sea una disminución del mandato.

Después de los factores del contexto corporativo y los del entorno local, los otros factores en ser citados son la iniciativa de la filial, la existencia de capacidades distintivas de la filial y la descentralización de decisiones, que pueden favorecer una mejora del mandato de la filial. El resto de los factores contextuales sometidos a consideración de las subsidiarias fueron considerados menos críticos a para determinar su rol, entre ellos, la reputación de la filial, las relaciones personales entre los directivos y el apoyo del gobierno.

Al revisar las respuestas por filiales, se encuentran similitudes en los resultados aportados por las filiales receptivas por un lado, y por el otro, existen semejanzas en las respuestas ofrecidas por el grupo de las filiales activas y la autónoma. En el caso de las receptivas, se observa que las filiales Tecnológica y de Consumo consideraron que la mayor parte de factores no aplicaban a sus

Tabla 4. Comportamiento de los factores contextuales de las filiales

Factores	Petr.	Alim.	Lact.	Tec.	Cons.	P.S.
Falta de credibilidad ante la matriz	-	-	-	-	-	-
Descentralización de decisiones	-	+	N/A	+	N/A	+
Aversión al riesgo de la matriz	-	-	-	-	-	-
Iniciativa de la filial	-	+	+	N/A	N/A	+
Capacidades distintivas de la filial	-	+	+	N/A	N/A	+
Reputación de la filial	N/A	+	+	N/A	N/A	+
Relaciones personales entre directivos	+	N/A	+	N/A	N/A	+
Adversidad del entorno	-	-	-	-	N/A	-
Apoyo del Gobierno	+	+	+	N/A	N/A	N/A
Importancia del mercado local	-	+	+	+	N/A	+

Fuente: Elaboración propia.

Nota: se usan los símbolos “+” o “-” para indicar el sentido; N/A no aplica.

casos, concentrándose fundamentalmente en factores del contexto corporativo, mientras que en el caso de la Filial Petrolera, se observan tres respuestas que discrepan en el sentido respecto a aquellas que manifestaron el resto del conjunto de subsidiarias. En concreto, la Filial Petrolera considera que la descentralización de decisiones, el tomar iniciativas y tener capacidades distintivas repercuten de forma negativa para un cambio de rol, pues todo lo que la aparte de obtener una mayor producción de petróleo tiene efectos negativos sobre la asignación de su mandato. Quizás, esto se deba a las particulares condiciones que tiene el sector petrolero en Venezuela y a características específicas que presentan las actividades de exploración y explotación de esta filial.

Por su parte, las filiales activas y la autónoma se mostraron semejantes en sus respuestas y cada una sólo encontró un factor que, en su respectivo caso, no le era aplicable. En todo caso, son filiales que coinciden en que los tres tipos de factores contextuales les afectan en el mismo sentido, bien sea a favor o en contra, respecto a la asignación de sus roles.

Adicionalmente, se puede señalar que algunas filiales indicaron otros factores que pueden impulsar un cambio de rol en ellas como lo serían la racionalización de la producción en el caso de la Filial de Consumo y la ejecución de actividades estratégicas de la corporación como sería I+D en el caso de la Filial Porcelana Sanitaria. Estos cambios de mandato se derivan de acciones que afectan directamente el nivel de recursos de la filial, que son ejecutadas de acuerdo con la estrategia de la multinacional, y que forman parte la asignación de la matriz como uno de los determinantes del rol de la filial (Birkinshaw y Hood, 1997, 1998).

CONCLUSIONES

Todas las filiales, por igual, manifestaron que sufren efectos negativos a causa de la adversidad del entorno. Aunque consideran que la adversidad es moderada, no dudan en plantear que el ambiente de negocios en Venezuela se caracteriza por la incertidumbre de las políticas económicas, la inestabilidad macroeconómica y la inseguridad jurídica y personal.

Es posible que la explicación a esa posición un poco contradictoria, se encuentre en que a pesar de una disminución de los niveles históricos de rentabilidad, por causa de mayores costos de inversión y producción, no han llegado a ser tan extremos como para que las respectivas multinacionales se planteen la salida del país y, aunque ha disminuido la capacidad adquisitiva de la población, las filiales han encontrado situaciones que también las han favorecido, como la disminución del número de competidores y el acceso a cuotas de importación en términos beneficiosos dentro de un mercado cambiario restringido. Por otro lado, el hecho de que dos de las filiales recientemente adquiridas fuesen antiguas empresas locales refuerza este argumento.

Se constató empíricamente que los diferentes factores contextuales siguen el mismo sentido planteado teóricamente respecto a la determinación del rol de las filiales, ya sea para mejorarlo o disminuirlo. Sobre este tema se extraen varias consideraciones: primero, se puede ver que el grado de importancia de los factores varía, los factores que más peso tienen en la determinación del rol de las filiales en entornos adversos son los del contexto corporativo y, en segundo término, los del contexto del entorno.

Ello implica que, aunque la asignación de la matriz es el principal determinante del rol de las filiales, no es el único, pues el determinismo del entorno también es un mecanismo que actúa para inducir cambios en el rol de las filiales, al menos en casos donde el entorno es adverso. En ese mismo sentido, se observa que el impulso dado por la propia filial es el determinante con menos peso en entornos adversos.

La segunda consideración de importancia es que el comportamiento de los factores contextuales claves para determinar el rol de las filiales en entornos adversos está marcado por la tendencia a la disminución del mandato de las filiales. Y, tercera, que dependiendo de la tipología de las filiales, se observan diferencias en el grado de importancia de los factores. Las filiales receptivas dependen más de las decisiones de las corporaciones para un cambio de mandato; en ellas, los factores del contexto corporativo son los que más peso tienen mientras que los otros factores, en la mayoría de los casos no aplican. En cambio, en el caso de las filiales activas y la autónoma, se cita una mayor cantidad de factores que las afectan en la determinación del rol, es decir, en ellas entran más en juego el determinismo del entorno y la elección de la filial.

En definitiva, de los tres determinantes del rol de las filiales, la asignación de la matriz y el determinismo del entorno son los más importantes cuando las filiales se encuentran en entornos adversos y su comportamiento estará orientado a desmejorar el rol de la filial. En tanto, la elección de la filial, que tiende a inducir mejoras en el rol de la filial, es el determinante que menos importancia tiene en este tipo de entornos. Además, se evidencia que existen diferencias respecto a la importancia de los determinantes según sea la tipología de la filial: en las filiales receptivas imperará la asignación de la matriz y en las autónomas y

activas, se dependerá también de los otros dos mecanismos, especialmente del determinismo del entorno, si las filiales se encuentran en entornos adversos.

Una de las limitaciones que acusa la investigación es el número reducido de casos, pero probablemente la mayor de ellas, es que el estudio está basado en casos de filiales supervivientes dentro de su entorno. Esta circunstancia las hace exitosas frente aquellas que no han podido mantener sus actividades en el país.

A pesar de las restricciones que impone la metodología utilizada, se considera que el trabajo ofrece ideas interesantes para futuras investigaciones. Una de ellas sería orientarse a determinar si existe la misma relación entre el tipo de filial y los diferentes mecanismos de determinación del rol de las filiales en entornos favorables y si los determinantes del entorno guardan la misma ponderación que en los entornos adversos. Otra idea sería dedicarse a estudiar cómo ha sido la evolución del rol de las filiales venezolanas, para determinar si efectivamente la orientación de los factores contextuales hacia una disminución del rol es una tendencia que se ha manifestado con la pérdida de mandatos en las filiales venezolanas. ©

BIBLIOGRAFÍA

- BAPTISTA, A. (2003): "Las crisis económicas del siglo XX venezolano". En Márquez y Piñango: *En esta Venezuela: realidades y nuevos caminos*, 47-68. Ediciones IESA, Caracas.
- BARTLETT, C. A. y GHOSHAL, S. (1986): "Tap your subsidiaries for global reach". *Harvard Business Review*, November-December, 64 (6): 87-94.

- BARTLETT, C. A. y GHOSHAL, S. (1987b): "Managing Across Borders: New Organizational Responses". *Sloan Management Review*, 29 (1): 43-53.
- BARTLETT, C. A. y GHOSHAL, S. (1989): *Managing across borders. The transnational solution*. Harvard Business School Press, Boston.
- BIRKINSHAW, J. (1995a): "Taking the initiative". *Business Quarterly*, 59 (4): 97-102.
- BIRKINSHAW, J. (1995b): "Encouraging Entrepreneurial Activity in Multinational Corporations". *Business Horizons*, May-June, 38 (3): 32-38.
- BIRKINSHAW, J. (1997): "Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives". *Strategic Management Journal*, 18 (3): 207-229.
- BIRKINSHAW, J. (1998): "Corporate Entrepreneurship in Network Organizations: How Subsidiary Initiative Drives Internal Market Efficiency". *European Management Journal*, 16 (3): 355-364.
- BIRKINSHAW, J. (1999): "The Determinants and Consequences of Subsidiary Initiative in Multinational Corporations". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1): 9-36.
- BIRKINSHAW, J. y FRY, N. (1998): "Subsidiary Initiatives to Develop New Markets". *Sloan Management Review*, Spring, 39 (3): 51-61.
- BIRKINSHAW, J. y HOOD, N. (1997): "An Empirical Study of Development Processes in Foreign-owned Subsidiaries in Canada and Scotland". *Management International Review*, 37 (4): 339-364.
- BIRKINSHAW, J. y HOOD, N. (1998): "Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies". *Academy of Management Review*, 23 (4): 773-795.
- BIRKINSHAW, J. y HOOD, N. (2000): "Characteristics of Foreign Subsidiaries in Industry Clusters". *Journal of International Business Studies*, 31 (1): 141-154.
- BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. y JONSSON, S. (1998): "Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative". *Strategic Management Journal*, 19 (3): 221-241.
- BONACHE, J. (1999): "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Enero-Junio, número 3: 123-140.
- CROOKELL, H. y MORRISON, A. (1990): "Subsidiary Strategy in a Free Trade Environment". *Business Quarterly*, 55 (2): 33-39.
- FROST, T. S., BIRKINSHAW, J. M. y ENSIGN, P. C. (2002): "Centers of Excellence in Multinational Corporations". *Strategic Management Journal*, 23 (11): 997-1018.
- GALUNIC, D. C. y EISENHARDT, K. M. (1996): "The Evolution of Intracorporate Domains Divisional Charter Losses in High-technology, Multidivisional Corporations". *Organization Science*, 7 (3): 255-282.

- GARAY, U. (2002): "El riesgo país de Venezuela: ¿Qué significa? ¿Por qué es tan alto?" *Debates IESA*, 7 (4): 58-63.
- GARAY, U. (2003): "La inestabilidad política y el riesgo país de Venezuela". En Márquez y Piñango: *En esta Venezuela: realidades y nuevos caminos*, 113-124. Ediciones IESA, Caracas.
- GARNIER, G. H. (1982): "Context and decision making autonomy in the foreign affiliates of U.S. multinational corporations". *Academy of Management Journal*, 25 (4): 893-908.
- GATES, S. R. y EGELHOFF, W. G. (1986): "Centralization in Headquarters-Subsidiary Relationships". *Journal of International Business Studies*, 17 (2): 71-92.
- GHOSHAL, S. y BARTLETT, C. A. (1990): "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network". *Academy of Management Review*, 15 (4): 603-625.
- GHOSHAL, S. y NOHRIA, N. (1989): "Internal Differentiation of the Determinants of Global Integration". *Strategic Management Journal*, 10 (4): 323-337.
- HOOD, N. y TAGGART, J. H. (1999): "Subsidiary Development in German and Japanese Manufacturing Subsidiaries in the British Isles". *Regional Studies*, 33 (6): 513-528.
- HOUT, T.; PORTER, M. E. y RUDDEN, E. (1982): "How global companies win out". *Harvard Business Review*, September-October, 60 (5): 98-108.
- JARILLO, J. C. y MARTINEZ, J. I. (1990): "Different roles for subsidiaries: the case of multinational corporations in Spain". *Strategic Management Journal*, 11 (7): 501-512.
- MALAVÉ, J. (2002): "Costos y obstáculos a los negocios: La opinión de empresarios y gerentes". *Debates IESA*, 8 (1): 43-52.
- MALAVÉ, J. (2003): "Gerencia y negocios en la Venezuela de hoy: supervivencia y algo más". *Debates IESA*, 8 (4): 32-39
- MÁRQUEZ, P. y PIÑANGO, R. (2003): *En esta Venezuela: realidades y nuevos caminos*. Ediciones IESA, Caracas.
- MONTEFERRANTE, P. (2002): "Los negocios: los otros dolientes de la inseguridad". *Debates IESA*, 8 (1): 21-24.
- PENFOLD, M. (2002a): "¿Cuánto cuesta invertir en Venezuela?". *Debates IESA*, 8 (1): 8-11.
- PENFOLD, M. (2002b): "Los costos de la debilidad institucional". *Debates IESA*, 8 (1): 12-19.
- PENFOLD, M. (2002c): *Costo Venezuela: Opciones de Política para Mejorar la Competitividad. Tomo I: Ensayos sobre reformas institucionales para disminuir costos de transacción*. Consejo Nacional de Promoción de Inversiones, CONAPRI, y Corporación Andina de Fomento, CAF, Caracas.
- PENFOLD, M. (2002d): *Costo Venezuela: Opciones de Política para Mejorar la Competitividad. Tomo II: Base Estadística*

- sobre los costos administrativos a la inversión privada*. Consejo Nacional de Promoción de Inversiones, CONAPRI, y Corporación Andina de Fomento, CAF, Caracas.
- PORTER, M. E. (1986): "Changing Patterns of International Competition". *California Management Review*, 28 (2): 9-40.
- ROSENZWEIG, P. M. y SINGH, J. V. (1991): "Organizational Environments and the Multinational Enterprise". *Academy of Management Review*, 16 (2): 340-361.
- RUGMAN, A. M. y VERBEKE, A. (2001): "Subsidiary-Specific Advantages in Multinational Enterprises". *Strategic Management Journal*, 22 (3): 237-250.
- SABAL, J. (2002): "Los riesgos del riesgo país". *Debates IESA*, 7 (2-3): 81-85.
- WESTNEY, D. E. (1993): "Institutionalization theory and the multinational corporation". En Ghoshal y Westney: *Organization Theory and the Multinational Corporation*. St. Martin Press, New York.
- WHITE, R. E. y POYNTER, T. A. (1984): "Strategies for Foreign-Owned Subsidiaries in Canada". *Business Quarterly*, 49 (Summer): 59-69.
- YIN, R. K. (1994): *Case Study Research: Design and Methods*. 2^a Ed. Sage Publications, Thousand Oaks.
- YOUNG, S., HOOD, N. y PETERS, E. (1994): "Multinationals Enterprises and Regional Economic Development". *Regional Studies*, 28 (7): 657-677.