

**INICIATIVAS Y ENFOQUES DE MERCADO DE LAS FILIALES
VENEZOLANAS DE EMPRESAS MULTINACIONALES**

(Initiatives and market focus of venezuelan subsidiaries of multinational corporations)

Luis E. Sigala Paparella*
Fidel León Darder**

RESUMEN

Este trabajo estudia las iniciativas de las filiales venezolanas de empresas multinacionales y los mercados a los que se enfocan, entendiendo por iniciativa todo aquel proceso emprendedor que identifica una oportunidad y logra el compromiso de recursos orientado a la consecución de esa oportunidad. Para ello se utiliza una metodología cualitativa a través de estudios de casos y se valoran las clasificaciones de iniciativas de filiales según sus objetivos y el enfoque de mercado, aplicándolas en filiales establecidas en Venezuela. Como resultado de la investigación, se encontró o se encuentra que no importa el tipo de filial, la mayor proporción de iniciativas emprendidas cuando el mercado local es volátil, están enfocadas al mercado interno de la multinacional. Además, se adiciona a la clasificación estipulada con dos nuevas categorías de iniciativas para desarrollar el rol de las filiales. Se analiza el efecto de un mercado local volátil en el emprendimiento en las filiales venezolanas.

PALABRAS CLAVES

Enfoque de mercado; iniciativas; filial exterior; estrategia de la filial.

ABSTRACT

This paper studies the initiatives of Venezuelan subsidiaries and their market focus, understanding that an initiative is any entrepreneur process which begin by the identification of an opportunity and achieve resource commitment toward obtaining that goal. A qualitative

* Decanato de Administración y Contaduría, Universidad Centroccidental «Lisandro Alvarado», Barquisimeto, Venezuela.
E-mail: lsigala@ucla.edu.ve

** Facultat d'Economia, Universitat de València, España.
E-mail: Fidel.Leon@uv.es.

methodology through case studies is used and initiative typologies with markets and objectives focus are assessed on initiative-taking in subsidiaries established in Venezuela. The results show that when the local market is volatile, no matter what type of subsidiary is, most initiative-taking is focused on the internal market of the multinational corporation. Besides, two more types of developing initiatives are identified and the effect of volatile local market in encouraging initiative-taking among subsidiaries is analyzed.

KEY WORDS

Market focus; initiative; foreign subsidiary, subsidiary strategy.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la literatura tiene claro que la determinación del rol de las filiales y su evolución dentro de las multinacionales puede estar impulsada por la matriz, por el entorno del país de acogida o por la misma iniciativa de la filial. Sabe que la participación de estos tres factores influyen en sus niveles de recursos y capacidades que a su vez, conducen a cambiar el rol de la filial en un momento dado (Birkinshaw y Hood, 1997). Derivado de ello, y partiendo de las clasificaciones de iniciativas de filiales desarrolladas por Birkinshaw (1995a) y Delany (1998; 2000), la idea del presente trabajo es hacer un aporte que permita asociarlas al tipo de mercado al que están dirigidas esas iniciativas y muy específicamente al entorno de Venezuela, siguiendo la línea de trabajos predecesores en el particular (Sigala y León, 2007; 2009). De acuerdo con esto, el principal objetivo del estudio es el de vincular los diferentes tipos de iniciativas que pueden emprender las filiales con los diversos mercados al que están orientadas, bajo la consideración de que las filiales se encuentran establecidas en un entorno volátil.

El contenido del artículo se estructura en tres secciones. En la primera parte se desarrolló el marco teórico sobre la iniciativa de las filiales exteriores y la clasificación de las mismas con base en los objetivos que persiguen. En este mismo apartado se presenta un subtítulo donde se clasifican las iniciativas que se pueden emprender con base en el tipo de mercado al que están dirigidas y luego se hizo una breve reseña sobre lo que para este estudio se entiende por mercado local

volátil. La segunda sección describe la metodología y el protocolo de investigación que se empleó para llevar a cabo el estudio. En el tercer y último apartado se presentan los resultados obtenidos en el estudio, para finalmente exponer las conclusiones de la investigación y las posibles implicaciones para futuros estudios en el particular.

2. DESARROLLO TEÓRICO

Se entiende por iniciativa cualquier proceso emprendedor que se inicia con la identificación de una oportunidad y culmina con el compromiso de recursos orientado a la consecución de esa oportunidad (Birkinshaw, 1997). En ese sentido, una iniciativa empresarial se puede desplegar con el propósito de crear una nueva empresa, o puede desarrollarse dentro de una organización ya establecida, en cuyo caso se le denomina iniciativa corporativa.

Las iniciativas que se emprenden dentro de una filial de una empresa multinacional son una forma específica de iniciativa corporativa (Birkinshaw y Ridderstrale, 1999), que implican la creación de nuevas actividades de negocio (Stopford y Baden-Fuller, 1994). Este tipo de iniciativas corporativas son dispersas porque se permite que en todas las unidades de la empresa surjan ideas genuinamente innovadoras (Birkinshaw y Hood, 2001), de forma que cada individuo dentro de la misma tenga la capacidad para desempeñarse como gerente y emprendedor de forma más o menos simultánea (Kanter, 1982).

Como consecuencia de ello, en el ámbito de las empresas multinacionales, la iniciativa de una filial puede ser vista como un emprendimiento discreto y proactivo que avanza hacia una nueva forma de usar o expandir los recursos de una corporación y cuando es desarrollada por los directivos o gerentes de una filial exterior puede conducir a un cambio en el rol y la responsabilidad que tiene la filial dentro de la multinacional (Birkinshaw, 1997).

La literatura que ha estudiado especialmente el papel de la iniciativa de las filiales en la determinación de su propio rol, ha clasificado las iniciativas que desarrollan de acuerdo con los objetivos que persigue la filial exterior y según el tipo de mercado al que esté dirigido esa iniciativa (Delany, 1998, 2000; Birkinshaw, 1995a, 1997, 1998; Birkinshaw y Fry, 1998; Birkinshaw y Ridderstrale, 1999; Birkinshaw et al., 2005). En el siguiente apartado se identifican las mismas.

2.1. Clasificación de iniciativas según los objetivos perseguidos:

De acuerdo con los objetivos que desee alcanzar la filial exterior, algunas iniciativas tienen como meta incrementar el alcance, la escala y las actividades del rol de la filial; otras en tanto, tienen la intención de consolidar el rol que tiene actualmente la filial, o también, tienen la misión de defender y retener su actual rol porque de lo contrario, la consecuencia sería la degradación y disminución de su papel dentro de la corporación.

En la Tabla 1, se pueden identificar las diferentes iniciativas que pueden emprender las filiales con su correspondiente explicación.

2.1.1. *Iniciativas para desarrollar el rol* (Birkinshaw, 1995a)

- **Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en el mercado local:** la dirección de la filial desarrolla una iniciativa para satisfacer una necesidad en el país de destino, pero con el potencial de crecer internacionalmente.

Tabla 1

Iniciativas de filiales según los objetivos

Objetivos	Iniciativa
Desarrollo del rol	Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en el mercado local. Competencia 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: Birkinshaw (1995a) y Delany (1998; 2000)

Competencia por una inversión de la corporación: la matriz está planeando establecer una actividad en una de sus filiales y la dirección de la filial local compete por obtener esa inversión.

- **Extensión del rol:** la filial busca agregar nuevas actividades a su rol actual. Por ejemplo, añadir actividades de desarrollo de producto.

- **Reconfiguración de las operaciones existentes:** la dirección de la filial trata activamente de persuadir a la matriz para beneficiarse en un proceso de racionalización de las operaciones internacionales de la multinacional, donde las operaciones de filiales hermanas resulten cerradas o racionalizadas.

2.1.2. Iniciativas para consolidar el rol (Delany, 1998, 2000).

La consolidación del rol depende enteramente de las acciones de la dirección de la filial local. Los competidores envían señales específicas a los directivos locales sobre sus fortalezas y debilidades, que inducen a la filial a reforzar sus capacidades más relevantes para afrontar la competencia. Tal refuerzo conduce a la filial a un mejor desempeño y por tanto, a una mayor credibilidad y visibilidad ante los directivos corporativos. Se produce en consecuencia:

- **Mejora del desempeño:** la dirección de la filial se da a la tarea de optimizar su competitividad en costos, calidad, rentabilidad y, en general, en todas sus actividades.
- **Participación en las decisiones corporativas:** la filial busca la oportunidad de agregar valor a las decisiones corporativas. Esto puede implicar su participación en proyectos y reuniones corporativas clave, fortaleciendo la reputación de la filial.

2.1.3. Iniciativas para defender el rol (Delany, 1998, 2000).

- **Retener operaciones:** ante la amenaza de que la filial sea cerrada o racionalizada, los directivos locales toman acciones para defender las operaciones.
- **Mantenimiento de la línea de reporte:** se busca que la instancia ante la cual deben reportar los directivos de la filial esté posicionada en una estructura que optimice su influencia. En este sentido, la filial siempre intentará reportar directamente ante la matriz en lugar de hacerlo a través de una dirección regional u otra filial, donde su poder de influencia se verá diluido.

- **Búsqueda de un nuevo patrono:** en los casos donde las operaciones de una filial dependen de la transferencia de recursos de una unidad corporativa que está siendo reducida, puede ser el momento para buscar un nuevo cliente «corporativo» para sus capacidades.

2.2. Enfoques de mercado de las iniciativas emprendidas:

De acuerdo con Birkinshaw y Fry (1998), las iniciativas pueden enfocarse en diferentes mercados, ya sea el mercado interno dentro de la corporación o los mercados externos de la filial, dentro o fuera de su país de acogida. Dependiendo del mercado al que esté dirigida la iniciativa, la filial utilizará diferentes tácticas que causarán desigual grado de impacto y encontrarán diversas formas de resistencia.

El mercado exterior al que se enfoca la iniciativa puede ser local o global. El mercado local es aquel conformado por los clientes, proveedores o entidades gubernamentales del país en el que está destinada la filial. El mercado global puede ser el conjunto de clientes o consumidores finales a nivel mundial, o puede estar constituido por nichos regionales específicos. Finalmente, el mercado interno está integrado por los clientes, proveedores y competidores que existen dentro de la empresa multinacional a la que pertenece la filial. Ese mercado interno puede ser global o regional, dependiendo de la estructura organizativa que adopte la corporación (Birkinshaw, 1995a, 1997; Birkinshaw y Fry, 1998; Delany, 2000).

Con base en ello, es posible asociar los objetivos de las iniciativas emprendidas por las filiales con los mercados a los que están destinados (Ver Tabla 2). En ese sentido, dentro de las iniciativas emprendidas para desarrollar el rol, se encuentra que las iniciativas «Competencia por una inversión de la corporación» y «Reconfiguración de las operaciones existentes» están destinadas al mercado interno de la corporación, en tanto que las iniciativas «Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en el mercado local» se orientan al mercado local, mientras que las iniciativas «Extensión del rol» si bien pueden ubicarse en el mercado local, eventualmente pueden implicar extensión de responsabilidades en el mercado internacional.

De igual manera, las iniciativas desplegadas para consolidar el rol «Mejora del desempeño» y «Participación en las decisiones corporativas» pueden catalogarse como enfocadas al mercado interno. Para el caso de las iniciativas cuyo objetivo

es la defensa del rol, se encuentra que la denominada «Mantenimiento de la línea de reporte» se orienta al mercado interno de la multinacional, mientras que la que tiene por objetivo la «Búsqueda de un nuevo patrono» implica ir al mercado externo, bien sea local o global. Finalmente, la iniciativa «Retener operaciones» puede implicar acciones orientadas a cualquier mercado.

Tabla 2

Iniciativas de filiales según objetivos y enfoque de mercado

Objetivo	Iniciativa	Mercado
Desarrollo	Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en el mercado local	Local
	Competencia por una inversión de la corporación	Interno
	Extensión del rol	Global o Local
	Reconfiguración de las operaciones existentes	Interno
Consolidación	Mejora del desempeño	Interno
	Participación en las decisiones corporativas	Interno
Defensa	Retener operaciones	Global, Local o Interno
	Mantenimiento de la línea de reporte	Interno
	Búsqueda de un nuevo patrono	Global o Local

Fuente: Adaptado de Birkinshaw (1995a) y Delany (1998; 2000).

Adicionalmente, es necesario tomar en cuenta que la facilidad o dificultad para que una filial pueda desarrollar exitosamente una iniciativa y que sea relevante en el mercado, dependerá del punto de partida estratégico de aquella. Así, para las filiales de las multinacionales globales que realizan actividades de mercadeo y ventas, el mercado local será el más relevante. Igual ocurre con las filiales de las corporaciones multidomésticas, que se comportan como empresas locales en cada mercado en el que operan, realizando las funciones básicas normales de una empresa autónoma; por lo tanto, cualquiera que sea el tipo de iniciativa que vayan a ejecutar (desarrollo, consolidación o defensa del rol), estas clases de filiales estarán mejor posicionadas para ponerlas en práctica si sus iniciativas están destinadas al mercado local. Así las cosas, se puede decir que, de acuerdo con la clasificación de filiales de Jarillo y Martínez (1990), las filiales autónomas y las receptoras desarrollarán con mayor éxito iniciativas destinadas al mercado local. Cabe señalar, que una filial autónoma es aquella que lleva a cabo la mayoría de las actividades de la cadena de valor, de tal forma que es relativamente independiente de la matriz y de otras filiales, en tanto que una receptiva se caracteriza por realizar

sólo unas pocas actividades de la cadena de valor en el país de destino y están muy integradas con el resto de la empresa multinacional. Típicamente, se trata de actividades de marketing y ventas, aunque también pueden ser de manufactura y extracción.

Por otro lado, el rol de algunas filiales tiene alcance internacional, de forma que para ellas el mercado global o regional tiene mayor interés que el mercado local. Ello implica que una filial con actividades internacionales de relevante importancia estratégica para la multinacional, estará en mejor posición para implicarse con una iniciativa destinada al mercado mundial o regional que otro tipo de filial que se encuentre más orientada al mercado local. Esto quiere decir que, con base en la tipología de Jarillo y Martínez (1990), las filiales activas desarrollarán con más éxito iniciativas orientadas al mercado global o regional. Queda entendido de acuerdo a la respectiva clasificación, que una filial activa realiza la mayor parte de las actividades de la cadena de valor en el país de destino, y son realizadas en estrecha coordinación con el resto de la multinacional, de tal forma que se constituye en un nodo activo dentro de la red interorganizativa.

A otras filiales, como los centros de excelencia en I+D o las que realizan actividades racionalizadas de producción, ensamblaje o extracción, que se encuentran estrechamente integradas a las operaciones de la corporación, se les facilita desarrollar iniciativas dentro del mercado interno de la multinacional. Este tipo de filiales tienen poco contacto con los clientes o consumidores del mercado local, ya que sus principales interacciones las realizan dentro del mercado interno de la corporación, por lo tanto, estarán mejor posicionadas para desarrollar sus iniciativas si están destinadas a éste. Esto implica que las filiales receptoras de acuerdo a la tipología de Jarillo y Martínez (1990) que desarrollan actividades racionalizadas de producción, ensamblaje o extracción son las que desarrollarán con mayor éxito las iniciativas orientadas a ese mercado interno.

En todo caso, se debe tener en cuenta que se pueden observar casos de iniciativas híbridas destinadas tanto al mercado interno como externo. Así, se podría observar el caso de una iniciativa destinada al mercado interno que después tenga consecuencias sobre el mercado local o global (Birkinshaw, 1997). Por otra parte, también se puede dar el caso, que una iniciativa de consolidación del rol como el mejoramiento del desempeño sirva para retener operaciones en la filial local, de forma que termine siendo utilizada para defender el papel que

desempeña, o que una iniciativa de desarrollo asociada a la extensión del rol, puede ser el resultado de una competición por una inversión corporativa o de una iniciativa independiente (Delany, 2000).

2.3. Mercado local volátil

Un mercado se considera volátil en la medida en que presenta condiciones económicas, sociales y políticas desfavorables para las actividades de las filiales exteriores, caracterizadas por importantes fluctuaciones de la economía, monoproducción y dependiente de los precios internacionales de una materia prima básica, una elevada intervención del Estado en la economía, debilidad del marco legal, entre otros aspectos que se evidencian claramente en indicadores de uso internacional como el de riesgo país, tal como ocurre con Venezuela (Santos y Villasmil, 2006; Garay, 2003; Sabal, 2002).

De este modo, cuando el mercado local de una filial atraviesa un periodo de volatilidad, se puede activar el sistema de inmunidad de la multinacional. Se despiertan actitudes de aversión al riesgo en la matriz, se incrementan las medidas de cautela y prudencia y consecuentemente, aumenta la resistencia de la matriz a aceptar propuestas e iniciativas de las filiales exteriores que impliquen cualquier compromiso de recursos en el país de destino de la filial (Birkinshaw y Ridderstrale, 1999, Birkinshaw, 1995a, 1995b).

Las filiales, por su lado, además de enfrentar la resistencia corporativa de la sede central, deben establecer estrategias para contrarrestar los obstáculos del entorno desarrollando capacidades y competencias distintivas que les permitan superar las limitaciones y emprendiendo acciones que evidencien una actitud proactiva de los directivos de la filial ante nuevas oportunidades para agregar valor a las actividades realizadas desde la filial (Rugman y Verbeke, 2001; Birkinshaw y Fry, 1998).

Se puede esperar que los directivos de las filiales situadas en mercados volátiles, en lugar de permitir la desvaloración de aquellas, desarrollarán iniciativas que les permitan superar los obstáculos del entorno, siendo proactivos tanto para beneficiarse de oportunidades que se presenten como para responder hábil y eficazmente a los cambios del ambiente que es único dentro de la empresa multinacional a la que pertenece y que limita y determina sus actividades (Ghoshal y Bartlett, 1990; Rosenzweig y Singh, 1991).

Por tanto y tomando en consideración los planteamientos realizados, se puede estimar que buena parte de las iniciativas emprendidas por filiales establecidas en mercados volátiles tendrán como objetivo, más la defensa del rol que tienen dentro de la multinacional, aunque la iniciativa que se desarrolle corresponda a un objetivo por el cual la filial normalmente pretenda mejorar o consolidar su papel. De igual manera, se puede pensar que bajo las condiciones particulares del mercado local, existirán pocos incentivos para desarrollar iniciativas externas, salvo que estén orientadas al mercado global o regional, toda vez que serán más atractivas las iniciativas internas. De acuerdo con esto, las filiales activas, con su mayor dotación de recursos, estarán en una mejor posición para desarrollar iniciativas tanto externas como internas, mientras que las filiales autónomas y receptoras preferirán intentar iniciativas internas.

3. MARCO METODOLÓGICO

Para la comprobación empírica, en este trabajo se utilizó una metodología cualitativa basada en el estudio de casos (Yin, 1981, 1994; Eisenhardt, 1989), en virtud que se comprobó que la investigación reunía las condiciones que describen los citados autores para desarrollar un estudio de este tipo, cuales son entre otras: sustento en base teórica, limitado control sobre el fenómeno que se investiga, y presencia de restricciones entre los límites del fenómeno y el contexto donde se suscita.

Para desarrollar la investigación fue necesario identificar un grupo de filiales exteriores que efectivamente hubiesen emprendido iniciativas, por lo que la selección se hizo con criterios no probabilísticos, a fin de elegir aquellas que tuvieran especial interés en el estudio. Esta fue una cuestión importante de resolver porque de acuerdo a investigaciones en el área (Birkinshaw, 1997), la mayoría de las filiales escasamente suelen tomar iniciativas, incluso en países desarrollados. En este sentido, las filiales exteriores de empresas multinacionales que se estudiaron, se eligieron con base en la evidencia de haber emprendido alguna iniciativa.

Como unidad de análisis fueron utilizadas entonces, las iniciativas emprendidas con éxito por filiales exteriores de empresas multinacionales establecidas en Venezuela, quedando entendido que una misma filial puede haber desarrollado una o varias iniciativas. Por tanto, en la medida de lo posible se trató de lograr

diversidad de roles en el conjunto de filiales estudiadas por lo que se intentó que tuviesen diferentes tipos de actividades, sectores y países de origen.

De igual manera, tanto el proceso de recolección de datos como la elección de los entrevistados en las respectivas unidades de análisis, se realizó de acuerdo con un cronograma y un perfil establecido en el protocolo de investigación al inicio del estudio. Las iniciativas fueron identificadas en entrevistas con directivos de las filiales y fueron investigadas tan exhaustivamente cómo fue posible. En cada una de ellas se realizaron hasta tres entrevistas a fin de detectar las posibles iniciativas que pudieran haberse desplegado. Las entrevistas fueron transcritas y donde fue posible, la información obtenida se completó con documentación interna y fuentes externas, incluyendo el perfil estratégico de la filial. Toda la información fue compilada en una base de datos y en informes preparados para cada una de las filiales, haciendo uso de la triangulación como técnica de análisis cualitativo para el examen correspondiente de la data recabada.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Las filiales estudiadas en esta investigación fueron 31: 11 activas, 13 autónomas y 7 receptoras de mercadeo y ventas. Al considerar todo el conjunto de filiales, poco más de la mitad realiza actividades de producción, un 25% son empresas de servicios y el 22% restante se dedica al mercadeo y ventas de productos que la multinacional elabora en otros países. Pertenecen a multinacionales de 11 nacionalidades, siendo el 45% de ellas norteamericanas, seguidas de las europeas que representan un 42% del grupo (19% son de origen español) y el resto son latinoamericanas. Están vinculadas a una gran variedad de sectores económicos, donde destaca la industria de los alimentos, bebidas y tabaco, con el 35%. Por otro lado, el 48% de las filiales estudiadas son grandes empresas con más de 250 trabajadores, 27% del conjunto son medianas con una plantilla entre 100 y 250 trabajadores y el restante 25% son pequeñas con menos de 100 trabajadores.

Al realizar el análisis según el tipo de filial, se encuentra que el subgrupo de las filiales activas es mayoritariamente de origen norteamericano y de gran tamaño, con actividades de producción en sectores muy variados (ver Tabla 3).

Tabla 3
Subgrupo de Filiales Activas

Filial	Actividad	Sector	País	Plantilla
Activa Aluminio. XAL	Producción	Aluminio	EUA	488
Activa Camping. XCA	Producción	Electrodomésticos	EUA	272
Activa Cosmética. XCO	Producción	Cosméticos y cuidado personal	EUA	200
Activa Eléctrica. XEL	Producción	Eléctrico	España	75
Activa Finanzas. XFI	Servicios	Servicios Financieros	EUA	5
Activa Galletera. XGT	Producción	Alimentos, bebidas y tabaco	EUA	2100
Activa Informática. XIN	Servicios	Tecnología	España	320
Activa Manufactura. XMA	Producción	Químico	EUA	200
Activa Materiales. XMT	Producción	Materiales de construcción	México	2200
Activa Sanitaria. XSA	Producción	Materiales de construcción	Chile	1030
Activa Sistemas. XSI	Servicios	Tecnología	EUA	150

Fuente: Elaboración propia

En el caso de las filiales autónomas, que se presentan en la Tabla 4, se encuentra que el porcentaje más elevado de ellas son de origen europeo, producen bienes en el sector de los alimentos y bebidas y son grandes en tamaño.

La Tabla 5 muestra el subgrupo de las filiales receptoras. Representan el conjunto de filiales estudiadas más pequeño dentro de las unidades de análisis examinadas, destacándose que provienen en su mayoría de Norteamérica y tienen un tamaño mediano.

Tabla 4
Subgrupo de Filiales Autónomas

Filial	Actividad	Sector	País	Plantilla
Autónoma Alimentos. AAL	Producción	Alimentos, bebidas y tabaco	EUA	650
Autónoma Cárnicos. ACA	Producción	Alimentos, bebidas y tabaco	Dinamarca	1000
Autónoma Contacto. ACT	Servicios	Call Centers	España	460
Autónoma Empaques. AEM	Producción	Empaques	Suecia	150
Autónoma Harinera. AHA	Producción	Alimentos, bebidas y tabaco	México	1550
Autónoma Industrial. AIN	Producción	Alimentos, bebidas y tabaco	UK	650
Autónoma Ingeniería. AIG	Servicios	Consultoría	España	48
Autónoma Láctea. ALA	Producción	Alimentos, bebidas y tabaco	Italia	1500
Autónoma Mercadeo. AMA	Servicios	Consultoría	España	7
Autónoma Molinería. AMO	Producción	Alimentos, bebidas y tabaco	EUA	260
Autónoma Panificación. APA	Producción	Alimentos, bebidas y tabaco	Colombia	54
Autónoma Proyectos. APR	Servicios	Construcción	España	86
Autónoma Telecom. ATE	Servicios	Telecomunicaciones	EUA	830

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5
Subgrupo de Filiales Receptivas

Filial	Actividad	Sector	País	Plantilla
Receptiva Bebidas. RBE	Mktg-Vtas	Alimentos, bebidas y tabaco	Francia	200
Receptiva Consultoría. RCO	Mktg-Vtas	Consultoría	EUA	180
Receptiva Consumo. RCM	Mktg-Vtas	Cuidado personal y del hogar	UK-Holanda	350
Receptiva Dulce. RDU	Mktg-Vtas	Alimentos, bebidas y tabaco	EUA	5
Receptiva Lab. RLA	Mktg-Vtas	Farmacéutico	EUA	87
Receptiva Licores. RLI	Mktg-Vtas	Alimentos, bebidas y tabaco	UK	100
Receptiva Tecnológica. RTI	Mktg-Vtas	Tecnología	EUA	100

Fuente: Elaboración propia

Con relación a las iniciativas desarrolladas por las filiales en estudio, se identificaron un total de 92 emprendimientos. Como era de esperarse por su mayor dotación de recursos, y de acuerdo con los postulados de Delany (2000), las filiales activas desarrollaron el mayor número de iniciativas dentro del grupo, con 39. Por otra parte, y contrario a lo esperado, proporcionalmente las filiales receptivas desplegaron más iniciativas que las autónomas según se puede observar en la Tabla 6.

Seguidamente se describen las diversas iniciativas que fueron identificadas durante la investigación, tomando en consideración los mercados a los que estaban dirigidas. El mayor número de iniciativas emprendidas fueron aquellas que tenían como finalidad la consolidación del rol (56 iniciativas), seguidas por las que pretendían el desarrollo del rol (32 iniciativas) y las que tenían como objetivo la defensa del rol (4 iniciativas).

Tabla 6
Iniciativas según tipología de filiales de Jarillo y Martínez (1990)

Filiales	Cantidad	%	Iniciativas	%
Activas	11	35.5	39	42.4
Autónomas	13	41.9	33	35.9
Receptivas	7	22.6	20	21.7
Total	31	100	92	100

Fuente: Elaboración propia

4.1. Iniciativas para desarrollar el rol

Las filiales estudiadas emprendieron varios tipos de iniciativas a fin de desarrollar su rol, entre las cuales se observaron dos acciones que no habían sido citadas previamente por Birkinshaw (1995a) y Delany (1998; 2000), a saber: la «Reducción de la línea de reporte» y la «Búsqueda de oportunidades de negocio en mercados exteriores». Estas iniciativas se orientan hacia el mercado interno de la multinacional y al mercado global, respectivamente. Estos nuevos tipos de iniciativas para desarrollar el rol se pudieron verificar porque se encontró evidencia de algunas filiales que lograron convertirse en sede regional de la multinacional con lo cual, mejoraron su posición en la línea de reporte ante la matriz e incrementaron su poder de influencia sobre las decisiones de la corporación.

Por otra parte, para algunas de las filiales estudiadas, la posibilidad de desarrollar su rol estaba enfocada en abrir espacios en el área internacional, al convertirse en promotoras de la creación de nuevas filiales en otros países de la región. En este sentido, ACA, filial venezolana de una multinacional danesa que realiza actividades en la industria cárnica desde 1953 fue promotora de la creación de nuevas filiales en otros países de la región: específicamente desde hace 30 años en Ecuador y desde 2003 en Colombia. En los países donde está presente, ACA ha promovido la integración vertical hacia la producción de carne de cerdo lo que ha implicado el control de diversos aspectos de la cadena de valor. Por ejemplo, en el caso de

Ecuador, sus granjas porcinas suministran el 100% de las necesidades para la producción de los productos, mientras que en Venezuela este porcentaje alcanza el 50%. ACA es también la sede regional de la corporación, reportando los resultados consolidados de las tres filiales a la matriz.

En la Tabla 7 se presentan las iniciativas emprendidas para desarrollar el rol de la filial de acuerdo con su categorización. En total se identificaron 32 iniciativas tal y como fue manifestado en párrafos anteriores, representando un tercio de las analizadas en esta investigación. Las filiales activas desarrollaron la mitad de las iniciativas identificadas, seguidas por las autónomas y las receptivas. Individualmente, la «Extensión del rol» fue la iniciativa de desarrollo del rol que se concretó con más frecuencia, ofreciendo también la mayor diversidad de ejemplos. Este tipo de iniciativa está dirigida al mercado exterior de la filial, tanto local como global.

Tabla 7
Iniciativas para desarrollar el rol según tipo de filial

Iniciativas de desarrollo	Iniciativa emprendida	Número		
		X	A	R
Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en el mercado local.	Extensión del portafolio de negocios con nuevos productos y/o servicios.	2	-	-
	Desarrollo de nuevos negocios: call centers, jugos y quesos, y alimentos infantiles y para mascotas.	1	2	-
Extensión del rol.	Inicio/aumento de actividades de I+D	3	-	-
	Desarrollo de nuevos productos.	1	1	-
	Instalación de nueva planta de producción para aumento de portafolio de productos.	-	1	-
	Desarrollo de productos comercializados internacionalmente.	2	-	-
	Administración de operación en Colombia	-	-	1
Reconfiguración de las operaciones existentes.	Aumento de actividades de producción y logística por racionalización de operaciones internacionales.	2	-	-
	Expansión internacional de alcance de mercado por racionalización de operaciones internacionales.	2	1	2
Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en mercados exteriores.	Creación de nueva filial en tercer país.	1	1	-
	Internacionalización de actividades en mercados no atendidos por la multinacional.	-	2	-
Reducción de la línea de reporte.	Nombramiento como sede regional de la EMN.	2	2	3
Total iniciativas de desarrollo emprendidas por tipo de filial		16	10	6

X: Activas; A: Autónomas; R: Receptivas
Fuente: Elaboración propia

No obstante, la Tabla 8 permite revelar que la mayor cantidad de iniciativas generadas para desarrollar el rol estuvieron orientadas al mercado interno de la multinacional. Es también significativo observar que la mayor parte de las iniciativas emprendidas por las filiales receptoras para desarrollar el rol estuvo destinada al mercado interno, con lo cual no se confirman los planteamientos de Delany (2000) que indican que el mercado más relevante para este tipo de filial es el mercado local. De igual manera ocurre en el caso de las filiales autónomas, porque se encuentra que sus iniciativas para desarrollar el rol estuvieron orientadas por igual a los tres posibles mercados, en lugar de tener al mercado local como el más importante.

Tabla 8
Iniciativas de desarrollo según enfoque de mercado y tipo de filial

Enfoque Mercado	Activas	Autónomas	Receptoras	Total
Local	7	4	-	11
Global	3	3	1	7
Interno	6	3	5	14
Total	16	10	6	32

Fuente: Elaboración propia

4.2. Iniciativas para consolidar el rol

Se evidencia que las filiales estudiadas en esta investigación se concentraron fundamentalmente en iniciativas que les permitieran consolidar su rol actual, en razón que el número de casos identificados casi duplica la cantidad de iniciativas impulsadas para desarrollar el mismo, con un total de 56. Con ese fin, además de las iniciativas «Mejora del desempeño» y «Participación en decisiones de la matriz», las filiales también emprendieron acciones que les permitieran ganar tamaño mientras ejecutan su actual rol, para mejorar su importancia relativa dentro de sus corporaciones. Este nuevo tipo de iniciativa de consolidación del rol, no identificado previamente por Birkinshaw (1995a) o Delany (1998; 2000), se denominó «Crecimiento de la filial», la cual fue observada en aquellas filiales que aunque siguen realizando las mismas actividades sin cambiar su alcance de producto y/o mercado, han aumentado significativamente el volumen de sus operaciones en el país de acogida, bien realizando nuevas inversiones en adquisición de competidores

locales o bien ampliando sus capacidades de producción. XCA, XSA y AHA efectivamente ampliaron las capacidades de producción de sus plantas, mientras que AMO construyó una nueva planta de producción para la fabricación de algunos alimentos que antes importaba. ALA, en cambio, se decantó por la adquisición de algunos competidores locales para aumentar su tamaño.

Debe señalarse que dentro del grupo de iniciativas impulsadas para consolidar el rol de las filiales estudiadas, para las filiales pequeñas como XFI y AMA, la consolidación de su rol requirió de la internacionalización de sus actividades mediante la exportación de sus servicios con el fin de ganar un tamaño y volumen en sus operaciones que en el mercado venezolano no podían alcanzar. En este sentido, se observa que una iniciativa identificada como la «Búsqueda de oportunidades de negocio en mercados exteriores» que es usada para el desarrollo del rol, excepcionalmente también ha servido para lograr el objetivo de consolidación del rol de las filiales antes mencionadas.

En la Tabla 9 se presentan las 56 iniciativas desplegadas por las filiales para consolidar su rol. Las referidas iniciativas representan el 60% de todas las iniciativas analizadas en este estudio. Las filiales autónomas impulsaron 39% de las mismas, seguidas de las activas y las receptoras. Esta relación entre el número de iniciativas de consolidación y el tipo de filial es directamente proporcional con el número de filiales de cada tipo, siendo la «Participación en decisiones corporativas» el tipo de iniciativas que ofreció mayor cantidad de manifestaciones.

Tabla 9
Iniciativas para consolidar el rol según tipo de filial

<i>Iniciativas de consolidación</i>	<i>Iniciativa emprendida</i>	<i>Filiales</i>		
		X	A	R
Mejora del desempeño.	Disminución de costos, aumento de la calidad y rentabilidad.	3	6	4
	Incremento general en los indicadores de gestión.	6	1	3
Participación en decisiones corporativas.	Protagonismo en proyectos de alcance global.	-	2	1
	Transferencia de tecnología y mejores prácticas.	4	5	4
	Procura de expatriados a la corporación.	3	2	2
	Designación de negocio de la filial como elemento estratégico para la multinacional.	1	2	-
Crecimiento de la filial.	Ampliación de capacidad de producción.	2	2	-
	Adquisición de empresas locales competidoras.	-	1	-
Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en mercados exteriores.	Internacionalización de actividades para alcanzar una escala económica.	1	1	-
Total iniciativas de consolidación emprendidas por tipo de filial		20	22	14

X: Activas; A: Autónomas; R: Receptivas.

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que la iniciativa «Participación en decisiones corporativas», seguida de «Mejora del desempeño» fueron las acciones más empleadas por las filiales para consolidar su rol, al alcanzar un porcentaje del 88%. Por otra parte y de acuerdo con lo que se aprecia en la Tabla 10, a excepción de 3 casos, las iniciativas de consolidación del rol están especialmente orientadas al mercado interno de la corporación.

Tabla 10
Iniciativas de consolidación según enfoque de mercado y tipo de filial

Enfoque Mercado	Activas	Autónomas	Receptivas	Total
Local	-	1	-	1
Global	1	1	-	2
Interno	19	20	14	53
Total	20	22	14	56

Fuente: Elaboración propia

4.3. Iniciativas para defender el rol

En el caso de las iniciativas para defender el rol, las filiales estudiadas emprendieron actividades que les permitieran superar los efectos de la volatilidad del mercado local, que suele ser el mayor obstáculo a enfrentar para evitar pérdidas de roles. Delany (2000), comenta que ante alguna amenaza, los directivos deben tomar acciones que permitan retener las operaciones de la filial. En este sentido, para las filiales estudiadas, la mejor forma de retener sus operaciones fue la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios tanto en el mercado global como en el local, según se refleja en la Tabla 11.

Tabla 11

Iniciativas para defender el rol según tipo de filial

<i>Iniciativas de defensa</i>	<i>Iniciativa emprendida</i>	<i>Filiales</i>		
		X	A	R
Retener operaciones.	Internacionalización de actividades.	2	1	-
	Iniciación de un nuevo negocio para sustituir pérdida de rol en otro negocio.	1	-	-
Total iniciativas de defensa emprendidas por tipo de filial		3	1	-

X: Activas; A: Autónomas; R: Receptivas.

Fuente: Elaboración propia

Queda evidenciado que para unas filiales, la búsqueda de oportunidades de negocios en mercados exteriores está orientada a la defensa del rol puesto que el mercado local se ha contraído y la capacidad operativa de la filial se ha quedado sobredimensionada, cuáles fueron los casos de AIG y XEL.

Como iniciativa para defender su rol en el mercado venezolano, XSI desarrolló un nuevo negocio que culminó con la creación de un *call center*, que sirvió para sustituir un rol que se había perdido como consecuencia de la adversidad del entorno, y por consiguiente recuperar su posición dentro de la corporación.

XSI como referencia de otras de las filiales examinadas, era considerada por la multinacional como un Centro de Experticia Financiera en virtud del fuerte enfoque de negocios orientado al sector bancario. Fue la principal proveedora de sistemas y tecnología para los grandes bancos del país hasta que en 1994 se produjo una crisis bancaria que arrastró a buena parte de las instituciones financieras

y entró en vigencia una nueva ley bancaria que marcaba la apertura para la participación extranjera en los bancos venezolanos, obligando a la consolidación y capitalización de los grupos bancarios. Esto dio lugar a la pérdida de muchos de los clientes de XSI del sector bancario y como consecuencia, perdió también su responsabilidad como centro de experticia.

Así y para recuperar la posición perdida dentro de la multinacional, XSI impulsó un cambio de responsabilidades vinculados a los Call Center o Centro de Contacto telefónico. Esto fue el resultado de la combinación de la línea de negocios de telecomunicaciones con la orientación estratégica de la corporación hacia el outsourcing, derivado que los Call Centers son soluciones de productos de telecomunicaciones que se vinculan con funciones de Outsourcing. De hecho, a la fecha del presente estudio, XSI tiene una asociación estratégica con un proveedor de telefonía fija en el que opera en outsourcing un call center con 400 personas. Cabe destacar que este tipo de negocio fue desarrollado por primera vez a nivel mundial en Venezuela y hoy la filial local tiene una experticia y un know how adquirida que le ha permitido exportar sus «mejores prácticas» a otras filiales ubicadas en Perú y Australia.

Asimismo, es importante señalar dos consideraciones: (1) al contrario de lo inicialmente esperado, se identificaron muy pocas iniciativas de defensa del rol (en total 4 de las que la mayoría fue impulsada por filiales activas) y (2) que las iniciativas «Mantenimiento de la línea de reporte» y «Búsqueda de un nuevo patrono» referenciadas por Birkinshaw (1995a) y Delany (1998; 2000) no fueron observadas en el grupo de filiales en estudio.

4.4. Iniciativas según el enfoque de mercado

Una vez examinadas las iniciativas emprendidas según los diferentes objetivos que pueden perseguir las filiales y apreciar su distribución con relación al enfoque de mercado que utilizan, se hizo necesario finalmente, hacer una revisión agregada de los datos.

De este modo, la Tabla 12 presenta el conjunto de todas las iniciativas estudiadas de acuerdo con el enfoque de mercado al que estaban dirigidas: local, global o interno de la multinacional, por tipo de filiales. Resulta significativo que 67 iniciativas, que representan más del 70% del total, estuvieron dirigidas al mercado

interno de la multinacional. Esta respuesta se corresponde con lo planteado inicialmente, en el sentido que bajo las condiciones particulares del mercado local, serían más atractivas las iniciativas internas y, en cambio, existirían pocos incentivos para desarrollar iniciativas externas. Sin embargo, se aprecia que los resultados respecto de las iniciativas externas, locales y globales, son más bajas de lo esperado, pues en ningún caso alcanzan el 15% del total.

Tabla 12

Total de Iniciativas según enfoque de mercado y tipo de filial

Enfoque Mercado	Activas		Autónomas		Receptivas		Total	
Local	8	20,5%	5	15,2%	-	-	13	14,1%
Global	6	15,3%	5	15,2%	1	5%	12	13%
Interno	25	64,2%	23	69,6%	19	95%	67	72,9%
Total	39	100%	33	100%	20	100%	92	100%

Fuente: Elaboración propia

Vale acotar que el bajo número de iniciativas externas, podrían estar preferentemente orientadas al mercado global o regional. Sin embargo, los resultados muestran que las acciones hacia el mercado local y global fueron relativamente similares entre sí.

Por tipo de filiales, es interesante reflejar que las receptivas orientaron el 95% de sus iniciativas hacia el mercado interno de las corporaciones. Al contrario, y aunque los autores consideran que para este tipo de filiales su mercado relevante es precisamente el local del país de destino, las receptivas estudiadas no impulsaron ninguna iniciativa orientada hacia ese mercado. Esto puede ser un reflejo de la situación de volatilidad e incertidumbre del mercado local y tomando en cuenta que estas filiales no tienen los recursos necesarios para enfocarse hacia el mercado global, es lógico pensar que de resultar complicado emprender iniciativas en el mercado local, éstas concurrirán al mercado interno de la multinacional.

Por otro lado, al comparar el comportamiento de las filiales activas respecto de las autónomas, se evidencia que proporcionalmente las autónomas emprendieron una cantidad equivalente de iniciativas globales, y si no fuera por el

mayor número de filiales autónomas, cabría decir que esta cuestión no se corresponde con la mayor dotación de recursos que cabe esperar en las filiales activas. En todo caso, donde sí se puede pensar que la mayor dotación de recursos de las activas explican los resultados, es tanto en la mayor proporción de iniciativas locales que impulsaron como en la menor proporción de iniciativas internas que desarrollaron frente a las autónomas.

5. CONCLUSIONES

Muchas casas matrices se resisten a permitir el desarrollo de sus filiales al rechazar que emprendan iniciativas propias (Birkinshaw y Ridderstrale, 1999). Este comportamiento cobra más sentido en casos de filiales establecidas en ambientes adversos. El caso venezolano en las actuales circunstancias, pareciera ser uno de ellos. Las condiciones locales imponen severas restricciones para hacer negocios en el país y la percepción de riesgo aumenta a medida en que el clima político empeora y existen cada vez más controles económicos que hacen difícil operar en el país (Penfold, 2002a y 2002b). Sin embargo, del presente estudio se desprende que aún en esas condiciones, las filiales analizadas han sido exitosas emprendiendo iniciativas.

La gestión de filiales exteriores en Venezuela requiere creatividad y una actitud proactiva. Puntualmente, la consolidación y desarrollo del rol, ha sido la mayor preocupación de los equipos directivos, en comparación a las iniciativas de defensa del mismo. La búsqueda de oportunidades en el mercado interno de la corporación fue la estrategia más frecuentemente utilizada por las filiales venezolanas, porque probablemente necesitaban fortalecer su reputación dentro de la multinacional demostrando que la inestabilidad en la filial obedece más a las condiciones locales y no a malas prácticas de la dirección local.

Este estudio muestra que incluso, condiciones locales volátiles pueden fomentar el desarrollo de las filiales, emergiendo la iniciativa de las mismas como la herramienta utilizada por las empresas para superar las amenazas locales. Así, explotar los mercados internos de las corporaciones ha sido la opción preferida por las filiales venezolanas sin demérito de algunas otras, posición ésta coincidente

con los planteamientos de Birkinshaw y Hood (1998) al plantear el determinismo del entorno local como mecanismo clave para el desarrollo de la filial. No obstante y de manera excepcional, la «Búsqueda de oportunidades de negocio en mercados exteriores» ha permitido a las filiales compensar la adversidad suscitada en el mercado local. Incluso del presente estudio se deriva que las filiales más pequeñas internacionalizaron sus actividades de comercialización para lograr mantener operaciones en Venezuela (casos de AMA y XFI).

En todo caso, el emprendimiento de iniciativas internas puede ser útil para las filiales que enfrentan condiciones locales adversas. Sin embargo, ellas no son las únicas que compiten en los mercados internos de las multinacionales. Filiales hermanas establecidas en países con mejores condiciones locales parten desde una mejor posición en esa competencia. Esta puede ser la razón por la que las filiales venezolanas no emprendieron el tipo de iniciativas identificado como: «Competencia por una inversión de la corporación».

Por otra parte y de acuerdo con los objetivos de las iniciativas, este estudio revela algunas diferencias que pueden extender las clasificaciones de Birkinshaw (1995a) y Delany (1998; 2000). Las nuevas iniciativas identificadas forman parte de las categorías «Desarrollo del rol» y «Consolidación del rol». Así y a título referencial, la «Búsqueda de oportunidades de negocio en mercados exteriores» surge como una iniciativa asequible para varios tipos de filiales que tienen las habilidades y competencias para desarrollarlas. La «Reducción de la línea de reporte» es una iniciativa que mejora las posibilidades de largo plazo de la filial en la medida en que incrementa su influencia en las decisiones corporativas. El aumento de tamaño a través de la iniciativa «Crecimiento de la filial» fue una estrategia usada para ganar visibilidad dentro de la multinacional.

Todo ello hace indicar que para los directivos de las filiales de empresas multinacionales establecidas en mercados que estén en una etapa de volatilidad es importante cultivar las relaciones internas dentro de las corporaciones a las que pertenecen y así aprovechar cualquier oportunidad que implique asignaciones de responsabilidades que refuercen el rol de sus filiales, siempre que no requieran de la inversión de recursos en el país de destino. Obviamente, en aquellas filiales que cuenten con la autonomía suficiente y los recursos necesarios los directivos podrán emprender iniciativas orientadas al mercado global que les permita desvincularse del mercado local del país de destino.

Finalmente y como futuras líneas de investigación que se pueden seguir a partir de este estudio, se podría validar los tipos de iniciativas según objetivos y enfoque de mercado que corresponden a cada tipo de filial a fin de determinar la existencia de diferentes patrones en las iniciativas emprendidas y con ello comprobar el comportamiento de las filiales dependiendo de las características del mercado de destino en el que están establecidas y qué implicaciones pudiera derivar ello. Es posible igualmente, hacer nuevos estudios que permitan validar los tipos de iniciativas que aquí se proponen como extensión a la clasificación desarrollada inicialmente por Birkinshaw (1995a) y Delany (1998; 2000) o verificar las relaciones entre los tipos de filiales y los objetivos de las iniciativas que emprenden.

REFERENCIAS

- Birkinshaw, Julian (1995a). «Taking the initiative». *Business Quarterly*, 59 (4): 97-102.
- Birkinshaw, Julian (1995b). «Encouraging Entrepreneurial Activity in Multinational Corporations». *Business Horizons*, May-June, 38 (3): 32-38.
- Birkinshaw, Julian (1997). «Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives». *Strategic Management Journal*, 18 (3): 207-229.
- Birkinshaw, Julian (1998). «Corporate Entrepreneurship in Network Organizations: How Subsidiary Initiative Drives Internal Market Efficiency». *European Management Journal*, 16 (3): 355-364.
- Birkinshaw, Julian y Fry, Nick (1998). «Subsidiary Initiatives to Develop New Markets». *Sloan Management Review*, spring, 39 (3): 51-61.
- Birkinshaw, Julian y Hood, Neil (1997). «An Empirical Study of Development Processes in Foreign-owned Subsidiaries in Canada and Scotland». *Management International Review*, 37 (4): 339-364.

- Birkinshaw, Julian y Hood, Neil (1998). «Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies». *Academy of Management Review*, 23 (4): 773-795.
- Birkinshaw, Julian y Hood, Neil (2001). «Unleash Innovation in Foreign Subsidiaries», *Harvard Business Review*, 79 (3): 131-137.
- Birkinshaw, Julian, Hood, Neil y Young, Stephen (2005). «Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance». *International Business Review*, 14 (2): 227-248.
- Birkinshaw, Julian y Ridderstrale Jonas (1999). «Fighting the corporate immune system: a process study of subsidiary initiatives in multinational corporations». *International Business Review*, 8 (2): 149-180.
- Delany, Ed (1998). «Strategic Development of Multinational Subsidiaries in Ireland». En Birkinshaw y Hood: *Multinational corporate evolution and subsidiary development*, 239-267. Macmillan Press, Londres.
- Delany, Ed (2000). «Strategic Development of the Multinational Subsidiary through Subsidiary Initiative-taking». *Long Range Planning*, 33 (2): 220-244.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). «Building Theories from Case Study Research». *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.
- Garay, Urbi (2003). «La inestabilidad política y el riesgo país de Venezuela». En Márquez, Patricia y Piñango, Ramón: *En esta Venezuela: realidades y nuevos caminos*, pp. 113-124. Ediciones IESA, Caracas.
- Ghoshal, Sumantra y Bartlett, Christopher A. (1990). «The Multinational Corporation as an Interorganizational Network». *Academy of Management Review*, 15 (4): 603-625.
- Jarillo, J. Carlos y Martínez, Jon I. (1990). «Different roles for subsidiaries: the case of multinational corporations in Spain». *Strategic Management Journal*, 11 (7): 501-512.
- Kanter, Rosabeth Moss (1982). «The middle manager as innovator», *Harvard Business Review*, 60(4) (Jul-Ag): 95-105.

- Penfold, Michael (2002a). 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, Michael (2002b). 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.
- Rosenzweig, Philip M. y Singh, Jitendra V. (1991). «Organizational Environments and the Multinational Enterprise». *Academy of Management Review*, 16 (2): 340-361.
- Rugman, Alan M. y Verbeke, Alain (2001). «Subsidiary-Specific Advantages in Multinational Enterprises». *Strategic Management Journal*, 22 (3): 237-250.
- Sabal, Jaime (2002). *Financial decisions in emerging markets*. Oxford University Press, New York.
- Santos, Miguel y Villasmil, Ricardo (2006). «La economía venezolana durante el último cuarto de siglo: análisis y propuestas para alcanzar el desarrollo». En Equipo Acuerdo Social: *Venezuela: Un acuerdo para alcanzar el desarrollo*, pp. 341-367. Publicaciones UCAB, Caracas.
- Sigala P., Luis E. y Fidel León (2007). «Filiales venezolanas de empresas multinacionales: tipología, respuestas directivas e iniciativas», *Visión Gerencial*, Año 6, N° 2, Vol. 6 julio – diciembre, pp. 359-371.
- Sigala P., Luis E. y León, Fidel (2009). «Emprendimiento Corporativo en las Filiales de Multinacionales establecidas en Venezuela», *Revista Gestión y Gerencia*, Año 2, Agosto.
- Stopford, John M. y Baden-Fuller, Charles W. F. (1994). «Creating corporate entrepreneurship», *Strategic Management Journal*, 15 (7): 521-536.
- Yin, Robert K. (1981). «The Case Study Crisis: Some Answers». *Administrative Science Quarterly*, 26 (1): 58-65.

Luis E. Sigala Paparella, Fidel León Darder: iniciativas y enfoques de mercado de las filiales ...

Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. 2ª Ed. Sage Publications, Thousand Oaks.

White, Roderick E. y Poynter, Thomas A. (1984). «Strategies for foreign owned subsidiaries in Canada», *Business Quarterly*, 49 (2)(Summer): 59-69.

Recibido: 12/05/11

Aprobado: 02/09/11