

NUEVAS EVIDENCIAS SOBRE EL ENTORNO LOCAL Y LAS FILIALES VENEZOLANAS DE EMPRESAS MULTINACIONALES

Luis E. Sigala P.*
Fidel León Darder**

*Profesor
Decanato de Administración y Contaduría
UCLA

**Profesor
Universidad de Valencia, España.

RESUMEN

Este trabajo muestra nuevas evidencias con relación a los aportes de Sigala (2004), sobre el papel que tiene el entorno local en la definición del rol de las filiales de empresas multinacionales, mediante el estudio de los diferentes determinantes del rol de las filiales venezolanas en un entorno que se puede considerar adverso. Se utiliza una metodología cualitativa a través de 41 estudios de casos de filiales de diversos sectores localizadas en Venezuela. Los resultados indican que el entorno es el factor que mayor influencia ejerce en la determinación del rol de las filiales, frente a la asignación de la matriz y la iniciativa de la propia filial. Como conclusión, se evidencia la importancia de la variable entorno en la determinación del rol de las filiales y la necesidad de tomarla en consideración en futuros estudios sobre los roles de filiales.

Palabras clave: filial exterior; rol; entorno local; Venezuela.

SUMMARY

This paper shows new evidence related with the study of Sigala (2004), about the influence of local environment on subsidiary' mandates definition, through the study of the mandates' determinants of Multinational Corporations' Venezuelan subsidiaries in hostile environments. A qualitative method is used, based on 41 study cases of subsidiaries located in Venezuela with activities in different industries. The results show that environment is the factor with the greatest power on subsidiaries mandates determination, compare with headquarters assignment and subsidiary initiative. As a conclusion, it is clear the importance of the environment determinism as a mandate driver and the need to be considered for future research on subsidiaries mandates.

Key words: foreing-owned subsidiary; mandates; local environment; Venezuela.

NEW EVIDENCE ABOUT LOCAL ENVIRONMENT AND THE VENEZUELAN SUBSIDIARIES OF MULTINATIONAL CORPORATIONS.

Luis E. Sigala P.*
Fidel León Darder**

*Professor
Decanato de Administración y Contaduría
UCLA

**Profesor
Universidad de Valencia, España.

INTRODUCCION

Las filiales exteriores de empresas multinacionales han estado presentes en la literatura sobre la internacionalización de la empresa desde hace varias décadas, a menudo con un papel secundario. Sin embargo, la investigación sobre las filiales exteriores de las empresas multinacionales ha ganado relevancia en los últimos años, permitiendo observar que una misma multinacional puede tener diferentes tipos de filiales. Algunos investigadores (Andersson et al., 2001, 2002; Birkinshaw y Hood, 1997, 1998) han presentado visiones dinámicas de las filiales, que no se limitan a la clasificación del rol que exhiben, sino que muestran la evolución de su estrategia, además de presentar los mecanismos que determinan esa evolución en el tiempo.

Aun cuando estudios recientes reconocen la importancia de dar mayor consideración al entorno, no se ha tratado con suficiente profundidad, porque los trabajos sobre roles de filiales se han desarrollado con base en el supuesto de que las filiales se encuentran en entornos locales estables y, en consecuencia, favorables al desarrollo de las actividades y operaciones de las mismas (Birkinshaw y Hood, 2000; Frost et al., 2002; Birkinshaw et al., 1998).

Se considera que el entorno venezolano es adverso, tomando como base que se ha presentado una concurrencia sostenida de inestabilidad tanto económica y como política durante un lapso de más de quince años (Garay, 2003), que se evidencia en el historial de calificaciones de riesgo país de Venezuela que se presenta en la Tabla 1.

El objetivo de este trabajo es estudiar la importancia del entorno con relación a los

demás mecanismos de determinación del rol de las filiales identificados por la literatura: la asignación de la matriz y la iniciativa de la filial (Birkinshaw y Hood, 1998), tomando en consideración que el entorno de Venezuela, que es el país en el que operan las filiales a estudiar, está caracterizado por la adversidad.

En este documento se presentan nuevos datos y evidencias que permiten profundizar los resultados hallados por Sigala (2004), quien, en una investigación anterior y utilizando como fuente seis estudios de casos, encontró que el principal determinante del rol de las filiales es la asignación de la matriz, seguida por la influencia del entorno local. Ver tabla 1.

El contenido de este documento se estructura en cuatro partes. En la primera parte se desarrolló el marco teórico sobre los determinantes del rol de las filiales y la integración de los mismos que da a lugar al rol de las filiales. En esta sección también se presentan las proposiciones que fueron constatadas en el desarrollo de este trabajo.

La segunda sección describe la metodología de investigación y el protocolo de investigación que usó para conducir el estudio. En la tercera parte presenta el análisis de los resultados obtenidos en la investigación y se discuten las proposiciones formuladas. Finalmente, en la última sección del estudio, se exponen las conclusiones de la investigación y las posibles implicaciones para futuras investigaciones.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

El rol de una filial se conoce como los negocios en los que participa activamente una filial y por los cuales tiene reconocida responsabilidad dentro de la empresa multinacional a la que pertenece (Galunic y Eisenhardt, 1996; Birkinshaw, 1996).

Tabla 1. Historial de calificaciones de riesgo país de Venezuela, 1977-2005.

Fecha	Moody's	S&P	Fitch	Acontecimientos
Julio-05		B		Aumento del precio del petróleo. Aumento de las reservas internacionales.
Sep-04			B+	Aumento del precio del petróleo.
Julio-03		B-	B-	Aumento de las reservas internacionales.
Abril-03		CCC+		Consecuencias paro cívico sobre economía; establecimiento de control de cambio y de precios.
Enero-03			CCC+	Polarización política, huelga general.
Sep-02	B3	B-		Devaluación; caída de la economía; crisis política de abril.
Feb-02			B+	Salida de capitales, disminución de reservas internacionales, caída del precio del petróleo.
Dic-99		B	BB-	Proceso constituyente: Incertidumbre jurídica.
Sep-98	B2		BB-	Caída precios del petróleo, elecciones presidenciales.
Jun-Sep-97		B+	BB-	Apertura económica; aumento ingreso petrolero.
Feb-96		B		Resultado de control de cambio
Marzo-94		BB-		Grandes fugas de capitales y crisis bancaria.
Jul-Ago-91	Ba1	BB		Resultados satisfactorios del plan de ajuste de 1989. Aumento del precio del petróleo.
Enero-89		B+		Déficit cuentas externas; disminución reservas internacionales.
Junio-87	Ba3			Desplome petrolero de 1986; crisis de la deuda latinoamericana.
Marzo-83		BB		"Viernes Negro": primera gran devaluación.
Feb-83		A-		Fuga de capital antes del Viernes Negro.
Agoto-82		AA		Declaración de moratoria de México
Oct-77		AAA		Auge de precios del petróleo; bajo nivel de deuda.

Nota: la letra "A", el número "1" y el signo "+" están asociados a una mejor calificación.

Fuente: Adaptado de Garay (2003) y datos de S&P (standardandpoors.com) y Fitch (fitchratings.com).

En la definición de los negocios en los que va a participar una filial, se conocen tres mecanismos responsables de su determinación, a saber:

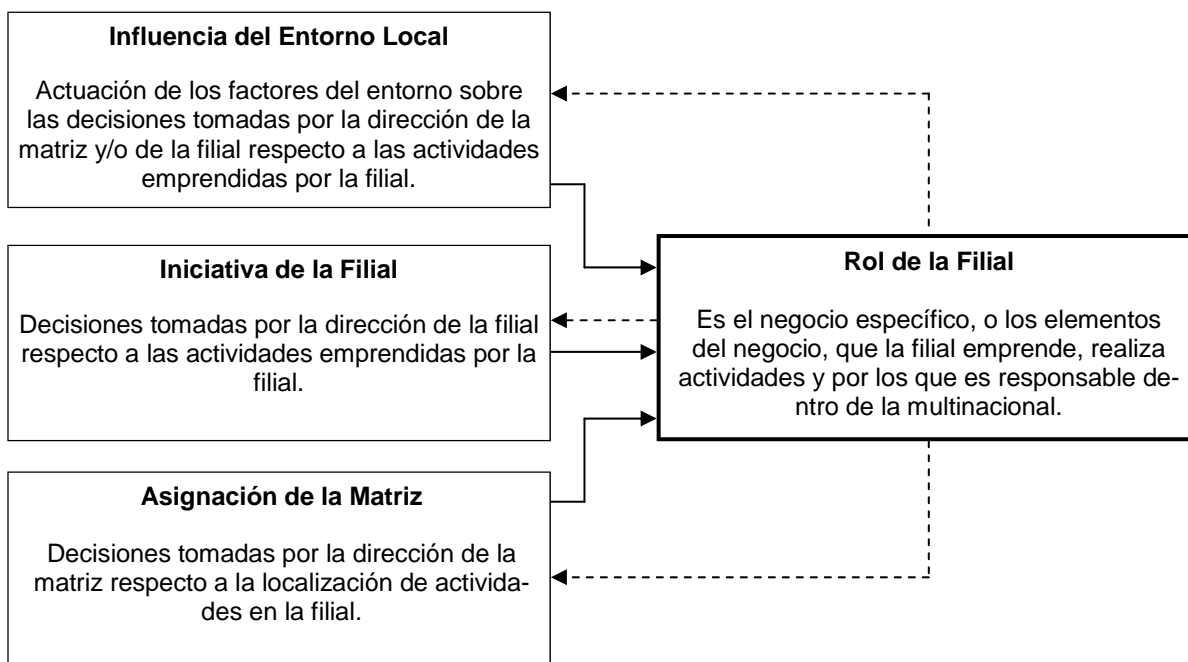
- **Asignación de la matriz:** se refiere a la fijación de responsabilidades por parte de la matriz.

- **Iniciativa de la filial:** implica que es la propia filial la que impulsa la adopción de un rol específico, y recoge las decisiones tomadas por la dirección de la filial dentro del ámbito de sus competencias, para definir por ella misma el rol que asume.

- **Influencia del entorno local:** asociado a la posibilidad de que el rol de la filial puede ser alterado en función de las oportunidades y limitaciones del mercado local.

Como se observa en la **Figura 1**, los tres mecanismos interactúan de forma dinámica para determinar el rol de la filial. De este modo, el rol de la filial condiciona y está condicionado por las decisiones adoptadas por los directivos de la matriz, las decisiones de los directivos de la propia filial y las condiciones del entorno local, que conducen a redefinir el rol de la filial en un momento dado (Birkinshaw y Hood, 1997, 1998; Hood y Taggart, 1999).

Figura 1. Marco de organización de la determinación del rol de la filial.



Fuente: Adaptado de Birkinshaw y Hood (1998), Pág. 775.

Cada mecanismo de determinación del rol de una filial está asociado a un conjunto de factores contextuales que permiten conocer como se comportará cada determinante del rol de las filiales (Birkinshaw, 1999). En la **Tabla 2**, se puede observar la relación entre los determinantes y sus correspondientes factores contextuales asociados.

Cada uno de esos factores contextuales actúa de forma diferente en cada filial, de forma que puede contribuir a mejorar o a devaluar el rol desempeñado por ella. En algunos casos, el sentido puede cambiar dependiendo de las condiciones del entorno del país de destino en el que opera la filial, pues en el caso de ser adverso, unos mecanismos pueden impulsar el declive del rol de las filiales, mientras que en caso

de ser favorables esos mismos mecanismos contribuirán al desarrollo del rol de las filiales.

De acuerdo con los resultados de Sigala (2004), se puede considerar que en entornos adversos los mecanismos de determinación del rol de una filial que están vinculados con la matriz y el entorno local impulsarán hacia el declive del rol de la filial, mientras que el mecanismo asociado con la propia filial actuará en sentido contrario, favoreciendo una mejora del rol de la misma.

En este sentido, la **Tabla 3** permite comparar la influencia de los diferentes determinantes del rol de las filiales dependiendo si el entorno local ofrece condiciones favorables o adversas.

Tabla 2. Relación entre los determinantes del rol de las filiales y sus factores contextuales

Determinantes	Factores contextuales
Asignación de la Matriz	Credibilidad de la filial ante la matriz.
	Percepción de riesgo de la matriz.
	Descentralización de la toma de decisiones.
Iniciativa de la Filial	Iniciativa de la filial.
	Capacidades distintivas de la filial.
	Reputación de la filial dentro de la corporación.
	Relaciones personales entre directivos de la matriz y la filial.
Influencia del Entorno Local	Clima de negocios.
	Importancia del mercado local.
	Actuación de la administración local.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Relación entre los determinantes del rol de las filiales y sus factores contextuales

Determinantes	Entornos favorables	Entornos adversos
Asignación de la matriz	Desarrollo moderado del rol	Declive del rol
Iniciativa de la filial	Desarrollo del rol	Desarrollo del rol
Influencia del entorno local	Desarrollo del rol	Declive del rol

Fuente: Elaboración propia

Ese razonamiento permite que se puedan formular las siguientes proposiciones:

Proposición 1a.

Los determinantes del rol de las filiales asociados a la matriz y al entorno local impulsarán hacia el declive del rol de la filial cuando el entorno es adverso.

Proposición 1b.

El determinante del rol de las filiales asociado a la filial impulsará al desarrollo del rol de la filial aunque el entorno sea adverso.

Más aún, con la pluralidad de roles que puede adoptar una filial exterior, los diferentes entornos en los que están inmersas y la variedad de enfoques estratégicos empleados por las empresas multinacionales¹, se puede pensar que la fuerza que ejercen los tres mecanismos no tiene porqué ser igual entre las filiales.

En este sentido, Birkinshaw (1997) y Bir-

kinshaw y Hood (1998) establecieron que la asignación de la matriz tiene mayor importancia que la iniciativa de la filial. Sin embargo, no definieron la posición que puede tener la influencia del entorno local como determinante del rol de las filiales.

En la misma línea de los resultados aportados por Sigala (2004), en esta investigación se espera encontrar que, aunque la asignación de la matriz permanecerá como el determinante más influyente, en condiciones de adversidad del entorno la influencia del entorno local sea un mecanismo de determinación del rol de la filial con más fuerza que su propia iniciativa. Así, se puede presentar la siguiente proposición:

Proposición 2

El determinismo del entorno local tendrá mayor influencia que la iniciativa de la filial como mecanismo de determinación del rol de las filiales cuando el entorno es adverso.

¹Harzing (2000) presenta una visión integradora sobre los diferentes enfoques estratégicos de las empresas multinacionales, a saber: multidoméstico, global y transnacional.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la comprobación empírica, se ha llevado a cabo una metodología cualitativa basada en el estudio de casos y se comprobó que se reunían las condiciones que describen Yin (1981, 1994) y Eisenhardt (1989) para desarrollar una investigación de este tipo: permite entender mejor y con mayor profundidad cómo condicionan los entornos adversos a la determinación del rol de las filiales; no se tiene control sobre el fenómeno que se investiga, y los límites entre ese fenómeno y el medio en el que se desarrolla no están bien diferenciados.

Siguiendo a Yin (1994) y a Rowley (2002), se sigue una estructura deductiva basada en la comprobación de unas proposiciones teóricas que se plantean en el marco teórico. Se han estudiado múltiples casos como estrategia para abordar esta investigación y se ha seleccionado Venezuela como país de destino.

Como unidad de análisis fueron utilizadas las filiales exteriores de empresas multinacionales que operan en Venezuela, que se seleccionaron de acuerdo con criterios no probabilísticos con la intención de elegir filiales que tuvieran especial interés para la investigación. En ese sentido, las filiales tenían que reunir diferentes condiciones: 1) tener distintas actividades; 2) operar en diferentes sectores económicos; y 3) pertenecer a multinacionales con diferentes países de origen.

La realización del trabajo de campo se hizo durante el periodo comprendido entre los meses de diciembre de 2003 y noviembre de 2004 y la elección de los candidatos a ser entrevistados se realizó de acuerdo con un perfil que se estableció al inicio de la investigación en el protocolo de investigación.

Las entrevistas fueron la principal fuente de

información. Como apoyo a esas entrevistas se utilizó un guión de preguntas, en su mayoría abiertas. Además, se solicitó las memorias de la empresa, informes anuales de la corporación o boletines internos, páginas *web* de las multinacionales y de las propias filiales y cualesquiera otros datos de archivo que pudiera suministrar la propia filial.

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

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

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En esta investigación se analizaron un total de cuarenta y una (41) filiales exteriores, dedicadas a actividades de producción, servicios y mercadeo y ventas, pertenecientes a una variedad de países de origen y sectores económicos, según se observa en la [Tabla 4](#).

Antes de analizar el sentido en el que actúan los determinantes del rol de las filiales estudiadas y el nivel de importancia que cada uno tiene, se consideró necesario examinar la percepción de las filiales estudiadas sobre la condición del entorno y la forma en que ellas caracterizan ese mismo entorno en el que operan.

De acuerdo con lo que se representa en la [Tabla 5](#), los resultados obtenidos sobre la percepción del entorno muestran que la mayoría de las filiales se inclinan por considerar que el entorno de Venezuela va de moderadamente ad-

Tabla 4. Filiales venezolanas de empresas multinacionales estudiadas

Número Total de Filiales	41
Tipo de actividades	Producción (21)
	Servicios (12)
	Mercadeo y Ventas (8)
Países de origen	Chile, Colombia, Dinamarca, España, Estados Unidos de América, Francia, Gran Bretaña, Holanda, Italia, México, Suecia y Suiza.
Sectores económicos	Eléctrico, servicios de tecnología, consultoría, químico y farmacéutico, automotriz, agropecuario, materiales de construcción, electrodomésticos, servicios financieros, aluminio, petróleo, alimentos, bebidas y tabaco, productos de cuidado personal y del hogar, telecomunicaciones, empaques, servicios de construcción, cosméticos y productos médicos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Percepción de la condición del entorno de las filiales.

Condición	Puntuación
Favorable	4
Moderado	20
Adverso	17
Total	41

Fuente: Elaboración propia

verso a adverso, y que los aspectos que más lo caracterizan son: la inestabilidad macroeconómica, la inseguridad jurídica y personal y la debilidad institucional y la corrupción.

La percepción de que el entorno venezolano sea moderadamente adverso a adverso resulta importante para esta investigación por dos ra-

zones: primero, porque asegura que la condición del entorno no es una variable estática que se puede dejar como variable de control o dar como preestablecida como se hizo en otros estudios (por ejemplo, en Birkinshaw, 1999), sino que es dinámica, es decir, que varía en el tiempo y que puede afectar de forma diferente a las filiales, y segundo, que la misma naturaleza cambiante de la condición del entorno facilita su valoración como mecanismo de determinación del rol de las filiales frente a los otros dos mecanismos.

Ahora bien, el impacto de la adversidad sobre los factores contextuales asociados a los mecanismos de determinación del rol de las filiales en los casos estudiados ha determinado que cada factor se comporte de forma positiva o negativa ante la oportunidad de que a la filial se le asignen nuevas actividades y responsabilidades y que se le mejore o devalúe su rol dentro de la corporación a la que pertenece. [La Tabla 6](#)

indica que, de acuerdo con las filiales estudiadas, la adversidad del entorno tiene un efecto negativo sobre los factores del contexto vinculados con la matriz y sobre los factores relacionados con el entorno.

Estos resultados permiten describir el impacto que tendrá cada uno de los determinantes del rol de las filiales cuando las filiales operan en entornos adversos. Así, se encuentra que los factores asociados a la asignación de roles desde la matriz son afectados negativamente por la adversidad, porque la credibilidad de la filial se ve disminuida, la percepción de riesgo de la matriz aumenta y se reduce la descentralización de la toma de decisiones hacia la filial. Estos cambios en los factores tendrán como consecuencia que la matriz tenderá a reducir la asignación de actividades y responsabilidades sobre la filial, lo que en definitiva conducirá hacia un declive del rol de la filial.

El comportamiento de los factores relacionados con la influencia del entorno local como mecanismo para el establecimiento del rol de las filiales sigue el mismo sentido que aquellos vinculados con la matriz, al impulsar a las filiales hacia un declive de sus roles. Así, se observa que la adversidad del entorno impide que exista un clima de negocios favorable que propicie el desarrollo de las filiales, le resta importancia al país como mercado atractivo a las multinacionales y demuestra que el desempeño de la administración local en su actuación ha sido poco eficaz para generar las condiciones adecuadas para que el mercado local permita

Tabla 6. Impacto de la adversidad del entorno sobre los factores contextuales en las filiales estudiadas.

Determinantes	Factores contextuales	Impacto positivo	Impacto negativo
Asignación de la Matriz	Credibilidad de la filial ante la matriz.	5	20
	Percepción de riesgo de la matriz.	1	28
	Descentralización de la toma de decisiones.	5	13
Iniciativa de la Filial	Iniciativa de la filial.	16	9
	Capacidades distintivas de la filial.	20	6
	Reputación de la filial dentro de la corporación.	10	9
	Relaciones personales entre directivos de la matriz y la filial.	6	2
Influencia del Entorno Local	Clima de negocios.	4	37
	Importancia del mercado local.	3	16
	Actuación de la administración local	5	8

Nota: las negritas resaltan el sentido del efecto de la adversidad sobre los factores contextuales.

Fuente: Elaboración propia.

una evolución favorable de sus filiales (Young et al., 1994).

Estos resultados sobre el sentido en el que se comportan la matriz y el entorno como mecanismos de determinación de los roles de las filiales permiten constatar la proposición 1a.

Por otro lado, se observa que en el caso de los factores contextuales de la filial, los resultados evidencian un comportamiento similar a lo esperado en entornos favorables, queriendo decir que, a pesar de la adversidad a la que están sometidas las filiales en el entorno en el que operan, su respuesta se mantiene a favor de facilitar el desarrollo de la filial. Esto implica

que las iniciativas de la filial se incrementan, que se refuerzan las capacidades distintivas de la filial, que mejora la reputación de la filial dentro de la multinacional a la que pertenece y que se estrechan las relaciones personales entre directivos de la filial y la matriz. Por todo esto, se puede indicar que se constata la proposición 1b.

La **Tabla 7** resume los resultados obtenidos sobre el comportamiento de los mecanismos de determinación del rol de las filiales.

Una vez revisado el efecto que tienen los mecanismos de determinación del rol de las filiales, se observó el orden de importancia de los mismos en el establecimiento de esos roles.

Tabla 7. Comportamiento de los mecanismos determinantes del rol de las filiales en entornos adversos.

Determinantes	Factores contextuales	Impacto positivo	Impacto negativo
Asignación de la Matriz	Falta de credibilidad de la filial ante la matriz.	Negativo	Declive del rol
	Aversión al riesgo de la matriz.		
	Descentralización de la toma de decisiones.		
Iniciativa de la Filial	Iniciativa de la filial.	Positivo	Desarrollo del rol
	Capacidades distintivas de la filial.		
	Reputación de la filial dentro de la corporación.		
	Relaciones personales entre directivos de la matriz y la filial.		
Influencia del Entorno Local	Clima de negocios desfavorable.	Negativo	Declive del rol
	Importancia del mercado local.		
	Actuación de la administración local.		

Fuente: Elaboración propia.

Esto se pudo conocer revisando la importancia que tenía cada factor contextual (fundamentado en el número de veces que fue citado cada uno de ellos por las filiales) para el grupo de las filiales en estudio.

Como se desprende de la **Tabla 8**, el clima de negocios desfavorable es el factor con mayor importancia, en virtud de haber sido citado mayor número de veces por las filiales estudiadas. En ese orden le siguen, la falta de credibilidad de la filial ante la matriz y la aversión al riesgo de la matriz con igual puntuación. Les siguen los factores de la filial, pero más distanciados en importancia.

Vistos los factores de forma individual, se podría decir que la influencia del entorno local como determinante del rol de las filiales resulta más importante que la asignación del rol desde la matriz, lo cual entraría en contradicción con los planteamientos de Birkinshaw y Hood (1997, 1998), según los cuales, primero se deben respetar los parámetros establecidos por la corporación, esto es, la asignación de la matriz, y después, pueden actuar las perspectivas de la filial y la influencia del entorno local como factores en la determinación del rol de la filial.

Sin embargo, revisando el papel conjunto que realizan los factores para dar fuerza a los diferentes impulsores, parece que la perspectiva de la matriz sea la principal fuente impulsora del rol de la filial (porque dos factores tienen

Tabla 8. Importancia de los determinantes del rol de las filiales.

Determinantes	Factores contextuales	Total
Influencia del entorno local	Clima de negocios desfavorable.	33
Asignación de la Matriz	Falta de credibilidad de la filial ante la matriz	30
Asignación de la Matriz	Aversión al riesgo de la matriz	30
Iniciativa de la Filial	Reputación de la filial dentro de la corporación	23
Iniciativa de la Filial	Iniciativa de la filial	20
Iniciativa de la Filial	Capacidades distintivas de la filial	20
Iniciativa de la Filial	Relaciones personales entre directivos de la matriz y la filial	19
Asignación de la Matriz	Descentralización de la toma de decisiones	15
Influencia del entorno local	Importancia del mercado local	15
Influencia del entorno local	Actuación de la administración local	12

Fuente: Elaboración propia

alta calificación), seguidos por la influencia del entorno local y el impulso de la filial, con lo cual se estarían confirmando los resultados obtenidos por Sigala (2004).

En todo caso, estas consideraciones permiten afirmar que la proposición 2 se constata y queda establecida la gran importancia del entorno como determinante del rol de las filiales exteriores de empresas multinacionales que, en ocasiones, puede superar a la asignación de la matriz.

CONCLUSIONES

Este trabajo muestra que no se puede tratar igual a filiales que operan en países desarrollados y a aquellas que lo hacen en economías más inestables como las de los países en vías de desarrollo, porque no se puede suponer que todas las variables de comportan de la misma manera. La razón se encuentra en la diferencia de condiciones que pueden ofrecer los entornos locales y de los efectos que pueden tener sobre cada uno de los factores implicados en la determinación del rol de las filiales.

Esas diferencias en el entorno local de los países hará que las matrices se comporten de una forma frente a sus filiales localizadas en países desarrollados y de otra frente al resto de ellas que están localizadas en economías en desarrollo.

Esto también hace suponer que, dependiendo de cómo sean las condiciones del entorno, las iniciativas de las filiales no tienen porque ser del mismo tipo ni con los mismos objetivos, al igual que tampoco será necesario que las filiales desarrollen un mismo conjunto de capacidades organizativas.

Aquí se evidencia la importancia del entorno en la determinación del rol de las filiales exte-

riores y demuestra la necesidad de estudiar la variable entorno en las investigaciones sobre filiales, conociendo que la misma se puede comportar de forma diferente.

También se observa la relación que existe entre la condición del entorno y las decisiones de la matriz respecto a la asignación de roles a las filiales pues, si bien favorecen el desarrollo de las filiales cuando el entorno es favorable, en caso de adversidad, las matrices cambian de comportamiento frente a sus filiales y comienzan a favorecer decisiones orientadas al declive del rol de las filiales que operan en estos entornos.

Por otro lado y aunque hasta ahora se ha omitido considerar el entorno en el orden de importancia en la determinación del rol de las filiales, los resultados de esta investigación indican que en entornos adversos siempre es más importante que lo que puede hacer la iniciativa de la filial y puede llegar a superar la asignación de la propia matriz en casos concretos.

Como limitaciones a este trabajo se deben señalar que: 1) la investigación estudió filiales operativas y, por tanto, activas y exitosas, sin considerar casos de filiales ya desaparecidas; 2) la investigación es de carácter local, es decir, sólo analizó las respuestas de las filiales locales y no se tuvo acceso a las opiniones de las matrices u otras filiales hermanas que habrían enriquecido la información obtenida.

Este trabajo ofrece algunas ideas sobre futuras investigaciones: la continuación natural de este trabajo sería el desarrollo de un empírico que permita la generalización estadística de las proposiciones que aquí se constataron positivamente.



BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSSON, U., FORSGREN, M. Y HOLM, U. (2001): "Subsidiary Embeddedness and Competence Development in MNCs — Multi-level Analysis". *Organization Studies*, 22 (6): 1013-1034.
- ANDERSSON, U., FORSGREN, M. Y HOLM, U. (2002): "The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation". *Strategic Management Journal*, 23 (11): 979-996.
- BIRKINSHAW, JULIAN (1996): "How Multinational Subsidiary Mandates are Gained and Lost". *Journal of International Business Studies*, 27 (3): 467-495.
- BIRKINSHAW, JULIAN (1997): "Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives". *Strategic Management Journal*, 18 (3): 207-229.
- BIRKINSHAW, JULIAN (1999): "The Determinants and Consequences of Subsidiary Initiative in Multinational Corporations". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1): 9-36.
- 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 (2000): "Characteristics of Foreign Subsidiaries in Industry Clusters". *Journal of International Business Studies*, 31 (1): 141-154.
- BIRKINSHAW, JULIAN, HOOD, NEIL Y JONSSON, S. (1998): "Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative". *Strategic Management Journal*, 19 (3): 221-241.
- EISENHARDT, KATHLEEN M. (1989): "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.
- FROST, TONY S., BIRKINSHAW, JULIAN 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, URBY (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.
- HOOD, NEIL Y TAGGART, JAMES H. (1999): "Subsidiary Development in German and Japanese Manufacturing Subsidiaries in the British Isles". *Regional Studies*, 33 (6): 513-528.
- HARZING, ANNE-WIL (2000): "An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies". *Journal of International Business Studies*, 31 (1): 101-120.
- ROWLEY, JENNIFER (2002): "Using Case Studies in Research". *Management Research News*, 25 (1): 16-27.
- SIGALA P., LUIS E. (2004): "El Entorno Local y el Rol de Filiales Venezolanas de Empresas Multinacionales: Estudio de seis casos". *Compendium*, 7(13): 43-59.

- YIN, ROBERT K. (1981): "The Case Study Crisis: Some Answers". *Administrative Science Quarterly*, 26 (1): 58-65.
- YIN, ROBERT K. (1994): *Case Study Research: Design and Methods*. 2ª Ed. Sage Publications, Thousand Oaks.
- YOUNG, STEPHEN, HOOD, NEIL Y PETERS, EWEN (1994): "Multinationals Enterprises and Regional Economic Development". *Regional Studies*, 28 (7): 657-677.