

# CLASIFICACIÓN DE LAS FILIALES VENEZOLANAS SEGÚN SU CONDICIÓN ANTE EL ENTORNO\*

*Luis Eduardo Sigala Paparella\*\**

*Fidel León Darder\*\*\**

---

\* Este artículo es producto de una investigación realizada con financiación del Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico de la Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Venezuela, código 005-AC-2007, y del Ministerio de Educación y Ciencia (España), referencia SEJ2006-13889, código SICUV200661134. El artículo se recibió el 09-01-2007 y se aprobó el 01-06-2007.

\*\* Doctor en Dirección de Empresas, Universitat de València, España, 2006; Master en Administración, Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), Caracas, Venezuela, 1997; Abogado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela, 1994. Profesor agregado del Decanato de Administración y Contaduría, UCLA Venezuela. Correo electrónico: lsigala@ucla.edu.ve

\*\*\* Doctor en Ciencias Económicas, Universitat de València, España, 2001; Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, Universitat de València, España, 1993. Profesor titular de la Escuela Universitaria, Departament de Direcció d'Empreses "Juan José Renau Piqueras", Facultat d'Economia, Universitat de València, España. Correo electrónico: fidel.leon@uv.es

### ***Clasificación de las filiales venezolanas según su condición frente al entorno***

#### RESUMEN

El objetivo del artículo es proponer una clasificación de filiales venezolanas de empresas multinacionales según sus condiciones frente al entorno local. Para ello se usa una metodología cualitativa con estudios de casos de filiales localizadas en Venezuela y se emplean como dimensiones el determinismo del entorno y la proactividad de la filial. Se identifican cuatro grupos de filiales: favorecidas, desfavorecidas, adaptadas y aventajadas. Se exponen los elementos que sirven para construir cada categoría, los efectos que se observaron en los roles de las filiales y las respuestas de los directivos en cada grupo, tanto en la filial como en la matriz, frente a las condiciones del entorno.

**Palabras clave:** filial en el exterior, rol estratégico, entorno, clasificación.

### ***Classification of Venezuelan Affiliates According to their Conditions for the Local Environment***

#### ABSTRACT

The objective of this article is to propose a classification of Venezuelan affiliates of multi-national companies according to their conditions for the local environment. To do so, a qualitative methodology with case studies of the affiliates located in Venezuela was used and the dimensions employed were the determinism of the environment and the proactive nature of the affiliate. Four groups of affiliates were identified: those that were favored, those that were disfavored, those that adapted, and those that progressed. The article discusses the components used to build each category, the effects that were observed in the roles of the affiliates, and the responses of the directors in each group, for the affiliate as well as for the parent company, regarding their conditions for the environment.

**Key words:** Affiliate abroad, strategic role, environment, classification.

## Introducción

Con la profundización en el estudio de las empresas multinacionales, la literatura sobre el tema ha puesto cada vez mayor énfasis en el papel que ocupan las filiales en el modelo estratégico y en el enfoque competitivo internacional que desarrollan sus respectivas corporaciones. Así, desde una nueva perspectiva, se analiza la filial como una unidad con características propias, diferenciadas de las de otras filiales exteriores de la multinacional a la que pertenece, que asume un rol estratégico específico y mantiene unas relaciones determinadas con la matriz, bajo un entorno local particular, y a la que le corresponde aportar al conjunto de la corporación.

A partir del momento en que los autores comienzan a identificar roles diferentes en las filiales de una misma corporación (White y Poynter, 1984; Bartlett y Ghoshal, 1986) se inicia el proceso de clasificarlas, para estudiar cómo influyen en el posicionamiento

estratégico de la empresa multinacional a la que pertenecen.

El objetivo de este trabajo es presentar una clasificación de filiales según su condición ante el entorno, a partir del estudio de las dimensiones *determinismo del entorno* y *proactividad de la filial*. La primera dimensión se refiere a la medida en que las condiciones del entorno influyen en las actividades de la filial (restringiéndolas o facilitándolas), en tanto que la segunda se relaciona con la capacidad de respuesta y anticipación activa que muestra la filial ante las condiciones de su entorno.

Aunque en la literatura sobre el tema existen numerosas tipologías de roles de filiales que consideran el entorno o el mercado local en alguna de sus dimensiones (Cuadro 1), estos trabajos se han desarrollado con base en el supuesto de que son entornos locales estables y, en consecuencia, favorables al desarrollo de sus actividades y operaciones.

Cuadro 1  
Tipologías de roles vinculados con el entorno/mercado

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

Fuente: elaboración propia.

El estudio de las filiales según su condición ante el entorno que se presenta en este documento toma como referencia el entorno local de Venezuela, considerado atractivo para el análisis de la situación de las filiales en virtud de sus circunstancias poco favorables para determinadas actividades empresariales, entre las que se encuentran, por ejemplo, que es un país altamente dependiente de las exportaciones de petróleo, que ha sufrido inestabilidad política y en el que las empresas multinacionales se han enfrentado en los últimos años a bruscas oscilaciones del producto interno bruto (PIB) y de la demanda, a controles de cambio, a la depreciación de su divisa y a los índices de inflación más elevados de la región.

El contenido de este documento se estructura en cuatro partes. En la primera se desarrolla el marco teórico sobre la diferenciación entre filiales y las diversas clasificaciones de roles de filiales que se encuentran en la literatura. La segunda describe la metodología de investigación y el protocolo que fue seguido para recolectar información sobre las filiales. En la tercera parte se propone una clasificación de filiales según su condición ante el entorno. Finalmente, en la última sección del estudio se exponen las conclusiones de la investigación y las posibles implicaciones para futuras investigaciones.

## 1. Clasificaciones de filiales exteriores

Las filiales fueron consideradas, durante mucho tiempo, simples instrumentos para ejecutar las estrategias diseñadas por sus respectivas matrices, donde se asumía que

los roles estratégicos desempeñados por ellas eran uniformes y simétricos, y que debían estar siempre bajo la subordinación de la matriz y ser tratadas de la misma manera (Bartlett y Ghoshal, 1986, 1987 y 1989).

Sin embargo, a partir de los estudios sobre la estrategia transnacional de las empresas multinacionales (Bartlett y Ghoshal, 1989) se observa un trato diferenciado de las filiales, donde estas cumplen o se les asignan distintos grados de responsabilidad y atribuciones, dependiendo de la estructura de la industria, de la posición competitiva de la empresa, de la naturaleza de las actividades que realizan, del contexto local o de la propia iniciativa de la filial. Esto implica que las filiales gozan de distintos grados de influencia en los procesos de decisión, y su gestión se evaluará y premiará de forma distinta (Hedlund, 1986; Bartlett y Ghoshal, 1986, 1987 y 1989; Bartlett y Stonham, 1992).

Así, el modelo transnacional de la empresa multinacional utiliza sus activos geográficos dispersos como instrumentos de la estrategia competitiva internacional, donde las filiales adoptan diferentes roles, de tal forma que se obtienen ventajas derivadas de las economías de escala, de la capacidad de exploración global de oportunidades y de la capacidad para realizar subsidios cruzados entre los diferentes mercados (Bartlett y Ghoshal, 1989; Prahalad, 1976).

La literatura sobre el tema propone que las filiales exteriores tienen diferentes posibilidades de inserción en el conjunto de la multinacional, dependiendo de la especialización de su rol (Bartlett y Ghoshal, 1986, 1987 y 1989; Hedlund, 1986). En este sentido,

el concepto de rol estratégico de una filial se define como el conjunto de negocios y actividades en los que participa activamente la filial y para los cuales tiene reconocida responsabilidad dentro de la empresa multinacional a la que pertenece (Galunic y Eisenhardt, 1996; Birkinshaw, 1996).

De ese modo, dentro del modelo transnacional se pueden encontrar tanto filiales que asumen un rol similar a aquellas del modelo multidoméstico o del modelo global<sup>1</sup> como de filiales que poseen características distintivas, exclusivas del enfoque transnacional (Jarillo y Martínez, 1990).

Entre otras responsabilidades y tareas, las filiales pueden desarrollar ampliamente su creatividad e innovación (Rugman y Bennet, 1982; Pearce, 1999), ser la sede principal de algunas divisiones de la corporación (Forsgren, Holms y Johanson, 1995), coordinar actividades de otras unidades más allá del país de destino o participar junto a la matriz en el desarrollo de actividades de valor agregado que tienen una gran repercusión en el conjunto de la empresa (Andersson y Pahlberg, 1997).

Esa diferenciación en los roles de las filiales se ha manifestado también en los estudios sobre las relaciones que establece la matriz con cada una de sus filiales. De acuerdo con Ghoshal y Nohria (1993), existen hallazgos que indican que las relaciones entre la matriz y las filiales de las empresas multinacionales

pueden ser gestionadas por diferentes combinaciones de mecanismos de coordinación, en lugar de asumir que esas relaciones son idénticas para todas las filiales a lo largo de toda la empresa.

De hecho, cuando Ghoshal y Nohria (1989 y 1993) y Nohria y Ghoshal (1994) establecen diferentes patrones de estructura a las mencionadas relaciones entre la matriz y las filiales, llaman *ajuste diferenciado* a las diferentes formas de gestión de las filiales que adoptan las corporaciones para adaptarse a los entornos locales de aquellas.

A partir del trato diferenciado de las filiales en el modelo transnacional, autores como White y Poynter (1984), Bartlett y Ghoshal (1986, 1987 y 1989), Ghoshal y Nohria (1989), Jarillo y Martínez (1990), Gupta y Govindarajan (1991a, 1991b y 1994), Roth y Morrison (1992), Birkinshaw y Morrison (1995), entre otros, comenzaron a clasificar los roles estratégicos de las filiales que iban identificando y que se derivan del posicionamiento estratégico de la propia empresa multinacional.

Típicamente, una filial responde a una orientación estratégica primordial; sin embargo, puede darse el caso de filiales con múltiples plantas de producción o con diferentes áreas de negocios, como en el caso de multinacionales diversificadas, que responden a una combinación de estrategias o que representen varios roles por igual, dependiendo de la operación o negocio de que se trate (Prahald y Doz, 1987; White y Poynter, 1984).

En la búsqueda de una herramienta que permitiera catalogar la diversidad de roles que

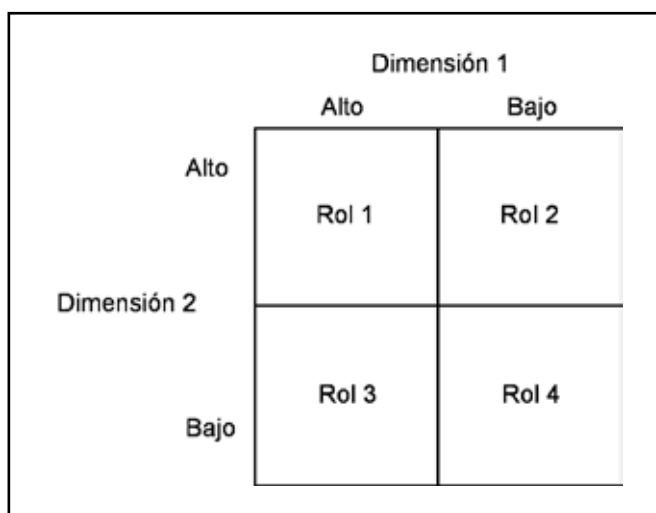
<sup>1</sup> Harzing (2000) presenta una visión integradora sobre los diferentes enfoques estratégicos de las empresas multinacionales que inicialmente desarrollaron Bartlett y Ghoshal en sus trabajos. Estos son los modelos multidoméstico, global y transnacional.

pueden desempeñar las filiales, numerosos autores han optado por crear clasificaciones como un mecanismo útil para identificar los diferentes comportamientos estratégicos de las filiales (Miller, 1978; Doty y Glick, 1994).

Así, con la construcción de clasificaciones, se puede describir una variedad de roles que no sólo corresponden al enfoque estratégico de la multinacional transnacional (de donde parte el fenómeno de la diferenciación de filiales), sino que se amplían a los enfoques estratégicos multidoméstico y global (Jarillo y Martínez, 1990).

Como se ejemplifica en el Gráfico 1, el desarrollo de las clasificaciones sigue generalmente una estructura bidimensional basada en diversas variables, que suelen ser distintas en cada uno de los modelos propuestos por la literatura sobre el tema. Así, para diferenciar el rol de cada tipo de filial, se parte de la posición que ocupe en la matriz resultante de combinar las dos dimensiones definidas por sus creadores. La localización dentro de un determinado cuadrante permite identificar las características y las responsabilidades que le corresponde a cada tipo de filial.

Gráfico 1  
**Clasificación con estructura bidimensional**



Fuente: elaboración propia.

Es posible observar una gran variedad de dimensiones que dan lugar a clasificaciones que describen las filiales de acuerdo con diversos factores, y aunque se han realizado intentos para homologar los roles descritos por algunas clasificaciones (Birkinshaw

y Morrison, 1995), estas en su mayoría no coinciden, por lo que una misma filial puede localizarse en diferentes cuadrantes de la matriz construida con cada conjunto de dimensiones. Ello trae como consecuencia que a una misma filial se le puede

asignar un rol distinto, dependiendo de las dimensiones que use la clasificación que se emplee.

## 2. Metodología de la investigación

A partir de un trabajo de investigación realizado llevando a cabo una metodología cualitativa basada en el estudio de casos (Yin, 1994; Rowley, 2002), se obtuvo información de un grupo de filiales exteriores de empresas multinacionales establecidas en Venezuela, que se eligieron de acuerdo con criterios no probabilísticos. En el proceso de selección de las filiales se tomaron en cuenta factores como: la nacionalidad de origen de la multinacional, el sector económico y el tipo de actividades de la filial. El proceso de recolección de datos se realizó entre noviembre de 2003 y octubre de 2004.

En ausencia de estadísticas oficiales de instituciones venezolanas, problema común para establecer muestras representativas en países emergentes (Hoskisson, Eden, Lau y Wright, 2000), el dato más fiable sobre el número de filiales de empresas multinacionales establecidas en el país se encontró en el *World Investment Report*, que cifra el número de filiales de empresas multinacionales situadas en Venezuela en 526 para el año 2003 (United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD], 2004)<sup>2</sup>.

A pesar de la limitación en el procesamiento de la información, se identificaron en primer lugar las filiales objeto de estudio, luego se

contactó con un total de 95 de ellas, de las cuales se obtuvo aceptación en 41 casos para realizar las entrevistas y recabar información, lo que equivale a un 43,2% de filiales entrevistadas.

En cada una de las filiales se programaron entre una y tres entrevistas y la elección de los candidatos que iban a ser entrevistados se realizó de acuerdo con un perfil establecido al inicio de la investigación en el protocolo de investigación. Los datos obtenidos se completaron con documentación interna, fuentes externas, y en el 80% de los casos se tuvo acceso al perfil estratégico de la filial.

El estudio adoptó una metodología cualitativa (Yin, 1994; Eisenhardt, 1989), puesto que según indica la literatura resulta más apropiada que la cuantitativa en la exploración de asunciones implícitas y en el examen de nuevas relaciones, conceptos abstractos y definiciones operativas (Bettis, 1991; Weick, 1996). Adicionalmente, la metodología exploratoria ha sido reconocida como especialmente útil para las investigaciones en países emergentes (Hoskisson et al., 2000), ya que las teorías propuestas para los países en desarrollo pueden no ser válidas para los países emergentes. Además, los problemas para recolectar información o las dificultades para medir el rendimiento de las empresas complican el uso de métodos cuantitativos.

Como se describe en el Cuadro 2, las filiales estudiadas están dedicadas a actividades de producción, servicios y mercadeo y ventas; pertenecen a doce diferentes países de origen, y están vinculadas a una gran variedad de sectores económicos.

<sup>2</sup> Esta cifra no ha variado mucho desde 2004. En el *World Investment Report* de 2006, el número de filiales de empresas multinacionales situadas en Venezuela es de 545 para el año 2004 (UNCTAD, 2006).

**Cuadro 2**  
**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, automotor, 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.

### 3. Clasificación de filiales según su condición ante el entorno

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

En consecuencia, partiendo desde la premisa de que crear una clasificación es un instrumento válido para establecer la condición de una filial en un momento dado (Miller, 1978; Doty y Glick, 1994), en este apartado se presenta una clasificación de las filiales estudiadas de acuerdo con la especial situación que tienen ante el entorno local.

En una fase preliminar del estudio se intentaron aplicar las tipologías de filiales de White y Poynter (1984) y Jarillo y Martínez (1990) para explicar las diferencias en la respuesta de las filiales a las condiciones adversas del entorno sin que las diferencias en el comportamiento de las filiales se ajustaran a los roles establecidos en estas tipologías. A partir del análisis de la información recogida de las filiales venezolanas y de la revisión de la literatura, se consideró la posibilidad de utilizar un nuevo instrumento de clasificación de las filiales adaptado a la realidad venezolana (Yin, 1984).



Como se presenta en el Gráfico 2, los ejes a partir de los cuales se construye la clasificación son, por una parte, el determinismo del entorno, esto es, la medida en que las condiciones del entorno local restringen o perjudican la realización de actividades de

la filial o, al contrario, no la restringen o benefician a sus operaciones. La segunda dimensión, relacionada con la proactividad de la filial, mide el grado en que esta se anticipa o actúa de forma activa ante las condiciones del entorno.

**Gráfico 2**  
**Clasificación de filiales en entornos adversos**

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

Fuente: elaboración propia.

Esta nueva tipología puede resultar útil para apoyar tanto las decisiones de la sede central como de la dirección de la filial, al analizar los efectos de la adversidad del entorno sobre la filial, aspecto no considerado hasta ahora por la literatura sobre el tema. Por otra parte, la tipología puede servir para analizar de qué modo la respuesta de la filial ante condiciones adversas influye en el éxito de esta, aspecto no explicado por tipologías como la de Jarillo y Martínez (1990), cuyas filiales de una misma categoría (activas, receptivas y autónomas), como se menciona posteriormente, reaccionan de forma distinta frente a la adversidad del entorno.

Ambas dimensiones, a pesar de no haberse presentado anteriormente de forma combinada para dar lugar a una tipología de filiales, sí se han analizado de forma separada por la literatura sobre filiales exteriores:

- En países desarrollados se ha investigado cómo las condiciones del entorno donde opera la filial pueden influir positivamente en el perfil de competencias con que cuenta la filial exterior (Birkinshaw, 1999; Andersson, Forsgren y Holm, 2002). Aplicar el efecto del entorno en países en desarrollo abre la posibilidad de explorar si el entorno

cumple el mismo papel que en los países analizados.

- La proactividad de la filial está relacionada con el concepto de *iniciativa de la filial*. Birkinshaw y Hood (1997) analizan los factores que impulsan el desarrollo de la filial exterior y señalan que, además de las decisiones de la sede central que habían sido hasta entonces consideradas el único factor inductor del desarrollo, se toman en cuenta las decisiones adoptadas por la dirección de la filial y la influencia del entorno. La iniciativa de la filial implica que la relación entre las acciones de la dirección de la filial y su cantidad de recursos es recíproca. La iniciativa de la filial en países desarrollados ha mostrado un efecto positivo en la mejora de la filial (Delany, 2000); en cambio, están por estudiar cuáles son en entornos adversos los efectos en la mejora del rol.

Producto de esta clasificación, se han encontrado cuatro diferentes categorías de filiales: favorecidas, desfavorecidas, adaptadas y aventajadas. A continuación se explican las características de cada clase de filial y de los grupos que se formaron a partir de esa clasificación. Para ello, se comienza justificando la razón básica de la denominación de cada categoría y cuáles son los motivos que permiten agruparlas en esa categoría, qué efectos se observaron en los roles de las filiales y cuáles han sido las respuestas directivas adoptadas tanto por la filial como por la matriz para salir o mantenerse en un determinado grupo, según el caso.

### 3.1 Filiales favorecidas

Se considera a las filiales como favorecidas cuando se ven directamente beneficiadas por

la actuación de la administración local, básicamente a través de tres instrumentos:

- *Adquisiciones gubernamentales*: algunas de las filiales estudiadas efectuaban entre el 50% y el 100% de sus ventas a administraciones públicas, en contraposición con otras competidoras en el mismo sector, que tenían restringido el acceso al sector público, usualmente por seguir directrices de sus propias sedes centrales.
- *Política cambiaria restrictiva*: en la administración del control de cambio que restringe la libre convertibilidad de divisas se beneficia discrecionalmente a algunas filiales, ya que se les otorga prioridad para obtener divisas según las preferencias o prerrogativas que establezca la administración local.
- *Políticas sectoriales discrecionales*: aquellas industrias en las que el Estado tiene especial interés son sectores intervenidos y regulados en los que la inversión privada está limitada con el objetivo de proteger a empresas locales, generalmente estatales. La obtención de concesiones o la relación con estas empresas protegidas supone una ventaja para las filiales.

El principal efecto de los beneficios que ha traído el entorno local a las filiales del grupo de favorecidas es el desarrollo y reforzamiento del rol de las filiales, sin que se observen potenciales mejoras a otros roles más importantes. Este resultado se ha logrado a través del incremento de la rentabilidad o de la participación en el mercado, impulsados por el apoyo directo o indirecto de la administración local.

La principal respuesta directiva en este grupo es la intensificación de las relaciones matriz-filial, producto de la subordinación del rol actual de la filial a la actuación de la administración local. Como las multinacionales que tienen filiales en este grupo saben que las operaciones de sus filiales son favorecidas por elementos externos a la corporación sobre los que no tienen control y no saben cuándo variarán, entonces tratan de reducir esa incertidumbre estrechando sus

relaciones con las filiales, que es un aspecto interno a la organización sobre el que se ejerce dominio.

La intensificación de las relaciones matriz-filial se expresa con el aumento de los grados de coordinación (centralización, formalización y socialización) y control directo. En el Cuadro 3 se presenta un resumen de los principales datos de identificación de las filiales favorecidas.

**Cuadro 3**  
**Resumen de las características de las filiales favorecidas**

Característica	Descripción
Número de filiales	4 (9,8%)
País de origen	Europa: 3 Estados Unidos: 1
Forma de incorporación	Nuevo establecimiento: 3 Adquisición: 1
Edad de la filial	Jóvenes: 1 Experimentadas: 3
Tipo de operación	Producción: 2 Mercadotecnia y ventas: 1 Servicios: 1
Clasificación según la tipología de Jarillo y Martínez (1990)	Autónomas: 1 Receptivas: 3
Enfoque estratégico de la multinacional	Multidoméstico: 1 Global: 2 Transnacional: 1
Mecanismos de coordinación dominantes	C-F-S: 3 C-F: 1
Mecanismos de control dominantes	Directo y por resultados: 3 Por resultados: 1

C: centralización; F: formalización; S: socialización.

Fuente: elaboración propia.

### 3.2 Filiales desfavorecidas

Este grupo está formado por filiales cuyos roles han declinado y sus capacidades se han atrofiado debido, sobre todo, a la reducción de las operaciones en el país. Entre los principales problemas que han tenido que enfrentar estas filiales se encuentran:

- *Contracción de la demanda:* las dificultades económicas, la inflación y la devaluación de la divisa sin que los ingresos de la población hayan tenido el correspondiente ajuste que permita mantener el poder adquisitivo han causado una disminución de la demanda en el mercado en el que participa la filial.
- *Problemas de inseguridad jurídica:* vinculados con el incumplimiento de la legislación vigente y con la ausencia de mecanismos eficaces que garanticen la protección de los derechos de propiedad, tanto por parte del sistema de justicia como de los organismos de seguridad del Estado.
- *Políticas sectoriales desfavorables:* referidas a sectores muy intervenidos por la acción del Estado o aquellos en los que se han aplicado políticas públicas incoherentes e inconsistentes en el tiempo, que no han servido para ofrecer los incentivos que se requieren para un buen desempeño.

Los problemas originados en el entorno han dado lugar al declive de los roles de las filiales de este grupo. Aunque las condiciones del entorno se encuentran en el origen del declive del papel de las filiales, se observó también que las matrices impulsaron la de-

valuación del rol de las filiales al considerar que Venezuela perdía atractivo como país de destino de sus inversiones.

Las respuestas que se han adoptado desde la filial y la corporación para mantener o reducir sus actividades en el país pasan por una variedad de alternativas, a veces aplicadas conjuntamente. En este grupo, la mayor parte de las medidas son tomadas a instancias de la matriz, mientras que por iniciativa de la filial sólo se observa en aquellas que cuentan con más recursos y capacidades para sobreponerse a los obstáculos que impone el entorno. Así, se pueden señalar:

- *Reducción organizativa o funcional:* algunas filiales han disminuido sus organizaciones, tanto en términos de activos como en lo relativo al número de trabajadores de la plantilla; en otros casos, las operaciones se han vuelto a proyectar y se han reducido o eliminado algunas de las actividades funcionales de la filial.
- *Pérdida de línea de reporte:* algunas de las filiales desfavorecidas también perdieron las líneas directas de reporte con la matriz, que pasaron a ser sustituidas por reportes a través de otras filiales de las que ahora existe dependencia o subordinación.
- *Debilitamiento de las relaciones matriz-filial:* el uso de mecanismos de coordinación es relativamente bajo en comparación con otros grupos de filiales y muestra poco control directo sobre las actividades de la filial por parte de la matriz.
- *Uso de directivos locales:* algunas matrices han adoptado también como

respuesta ante el entorno el reemplazo de directivos extranjeros por directivos locales.

- *Ayudas desde la matriz:* son aportes económicos de la corporación a su filial, para que esta pueda mantener sus operaciones o pagar gastos extraordinarios como la liquidación de la plantilla. En ocasiones, estas ayudas

se traducían en nuevas actividades y responsabilidades asignadas con el fin de garantizar ciertos ingresos para mantener sus operaciones.

En el Cuadro 4 se encuentra un resumen de las principales características de las filiales clasificadas como desfavorecidas.

**Cuadro 4**  
**Resumen de características de las filiales desfavorecidas**

Característica	Descripción
Número de filiales	8 (19,6%)
País de origen	Europa: 6 Estados Unidos: 2
Forma de incorporación	Nuevo establecimiento: 5 Adquisición: 2 <i>Joint Venture</i> : 1
Edad de la filial	Jóvenes: 3 Experimentadas: 5
Tipo de operación	Producción: 2 Mercadotecnia y ventas: 3 Servicios: 3
Clasificación según la tipología de Jarillo y Martínez (1990)	Autónomas: 3 Receptivas: 3 Activas: 2
Enfoque estratégico de la multinacional	Multidoméstico: 2 Global: 2 Transnacional: 4
Mecanismos de coordinación dominantes	C-F-S: 1 C-F: 3 S: 2 F: 1
Mecanismos de control dominantes	Directo y por resultados: 3 Por resultados: 5

C: centralización; F: formalización, S: socialización.

Fuente: elaboración propia.

### 3.3 *Filiales adaptadas*

Las filiales de este grupo están orientadas fundamentalmente a satisfacer el mercado local y por ello realizan gran parte de las actividades de la cadena de valor en el país de acogida. Se caracterizan por su adecuación constante a las condiciones que le impone el entorno, a través de:

- *Adaptación estratégica y operativa al entorno:* implica que las filiales llevan a cabo los ajustes necesarios para evitar que los cambios que ocurren en su entorno no signifiquen ni una pérdida de participación de mercado, ni una disminución de la rentabilidad o de los beneficios, ni un descenso en el volumen de ingresos por ventas. Ello pasa por adaptar el portafolio de productos, entrar en nuevos negocios en el mercado local, mejorar su desempeño, adecuar sus estructuras de ventas y distribución, exteriorizar algunas de sus actividades, ajustar la presentación y el empaque de sus productos, etc.
- *Generación de capacidades distintivas en áreas que les permitan ser más eficientes y proactivas para adaptarse mejor a los cambios del entorno:* entre estas se pueden mencionar la capacidad de anticipación y respuesta, la capacidad para mejorar la eficiencia, las habilidades de mercadeo y ventas, la distribución comercial y logística y la gestión de recursos financieros.
- *Participación en sectores no sometidos a la intervención directa del gobierno:* ni tampoco los aquejan problemas derivados de la aplicación de políticas públicas poco consistentes.

Las filiales adaptadas han logrado mantener su posición en el mercado local y los esfuerzos realizados en la mejora de eficiencia les han permitido conservar sus índices de rentabilidad. Todo esto se ha revertido tanto en una mejora y reforzamiento de los roles de las filiales que integran el grupo como en un incremento de notoriedad dentro de la corporación, a través de la obtención de mandatos regionales, el aumento del alcance de mercado y la participación en proyectos globales de la corporación.

Para las filiales de este grupo es importante mantener su capacidad de adaptación como mejor medio para mantener tanto su rol dentro de las corporaciones a las que pertenecen como su situación ante el entorno, por lo cual las estrategias adoptadas se han basado en mantener flexibilidad para asumir los cambios de roles que mejor les garanticen su supervivencia, desarrollar constantemente nuevas iniciativas que les potencien sus capacidades y aprovechar las ventajas de localización que les ofrece el país de acogida para mejorar sus roles. En el Cuadro 5 se presenta un resumen de las principales características de las filiales clasificadas adaptadas.

**Cuadro 5**  
**Resumen de características de las filiales adaptadas**

Característica	Descripción		
Número de filiales	23 (56%)		
País de origen	Europa: 11 Estados Unidos: 10 Latinoamérica: 2		
Forma de incorporación	Nuevo establecimiento: 15 Adquisición: 8		
Edad de la filial	Jóvenes: 11 Experimentadas: 12		
Tipo de operación	Producción: 11 Mercadotecnia y ventas: 5 Servicios: 7		
Clasificación según la tipología de Jarillo y Martínez (1990)	Autónomas: 12 Receptivas: 7 Activas: 4		
Enfoque estratégico de la multinacional	Multidoméstico: 9 Global: 4 Transnacional: 10		
Mecanismos de coordinación dominantes	S: 3 F: 6 C: 1	F-S: 4 C-S: 1	C-F: 3 C-F-S: 5
Mecanismos de control dominantes	Directo y por resultados: 3 Por resultados: 20		

C: centralización; F: formalización; S: socialización.

Fuente: elaboración propia.

### 3.4 Filiales aventajadas

Se trata de filiales que ocupan posiciones destacadas dentro de las multinacionales a las que pertenecen, se encuentran muy integradas a las actividades globales de la corporación y presentan elevados índices de exportación. Estas filiales son líderes en el mercado de su país de acogida, pero sus operaciones dependen poco de él, lo que les permite mitigar la adversidad local, gracias fundamentalmente a:

- *Capacidades distintivas exclusivas dentro de la multinacional:* reconocidas por la matriz y las diferencian de otras filiales hermanas.
- *Elevada interdependencia con el resto de la corporación:* mantienen elevados índices de coordinación en las distintas áreas funcionales.
- *Ventajas de localización del país de acogida:* aprovechadas tanto en lo que se refiere a la dotación de factores como

a la proximidad geográfica a otros mercados.

Las filiales del grupo de aventajadas han mejorado o reforzado sus roles, gracias a que cuentan con una dotación muy importante de capacidades distintivas, e igualmente han incrementado su notoriedad a través de los aportes que le han hecho a la corporación, ya que son emisoras de grandes flujos de conocimientos y recursos a través de la exportación de ideas de negocios, recursos humanos y de mejores prácticas. La mayor parte de las filiales venezolanas estudiadas ocuparon esta categoría recientemente, mientras que el resto se encuentra en esa posición como resultado de una trayectoria consolidada.

Las respuestas directivas que se han adoptado en esta categoría de filiales se encuentran

en torno al fomento de iniciativas propias desde la filial. Desde la perspectiva de la matriz, a diferencia de las otras categorías de filiales, se observa una importante actitud de apoyo y facilitación para que la filial pueda seguir desarrollándose, sobre todo, en áreas donde la matriz ha reconocido que hacen contribuciones a la corporación y tienen capacidades distintivas.

En este sentido, se observa una menor resistencia por parte de la matriz a considerar las propuestas e iniciativas de este grupo de filiales, donde parece que las limitaciones que presenta el entorno local no se consideran una variable tan determinante. En el Cuadro 6 se encuentra un resumen de los principales datos que caracterizan las filiales clasificadas como aventajadas.

**Cuadro 6**  
**Resumen de características de las filiales aventajadas**

Características	Descripción
Número de filiales	6 (14,6%)
País de origen	Estados Unidos: 4 Latinoamérica: 2
Forma de incorporación	Nuevo establecimiento: 2 Adquisición: 4
Edad de la filial	Jóvenes: 4 Experimentadas: 2
Tipo de operación	Producción: 5 Servicios: 1
Clasificación según la tipología de Jarillo y Martínez (1990)	Activas: 6
Enfoque estratégico de la multinacional	Transnacional: 6
Mecanismos de coordinación dominantes	S: 1      C-F: 3 F: 1      C-F-S: 1
Mecanismos de control dominantes	Por resultados: 6

C: centralización; F: formalización; S: socialización.

Fuente: elaboración propia.



#### 4. Diferencias entre categorías

Además de las principales características que han permitido establecer la clasificación (Cuadro 7), entre las diferentes categorías

de filiales que fueron identificadas se observan diferencias adicionales asociadas con los efectos que el entorno ha causado en los roles y las respuestas directivas que se han empleado.

**Cuadro 7**  
**Resumen de las características de las filiales según su condición ante el entorno**

Favorecidas	Desfavorecidas	Adaptadas	Aventajadas
Beneficiadas por:	Perjudicadas por:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisiciones gubernamentales</li> <li>• Políticas cambiarias y comerciales</li> <li>• Políticas sectoriales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contracción de la demanda</li> <li>• Inseguridad jurídica</li> <li>• Problemas sectoriales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación estratégica y operativa al entorno</li> <li>• Generación de capacidades distintas</li> <li>• Sectores poco intervenidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades distintas reconocidas por la matriz</li> <li>• Elevada interdependencia con la corporación</li> <li>• Uso de las ventajas de localización</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

En las filiales favorecidas, los roles se reforzaron, acompañados por un aumento de la intensidad en la relación matriz-filial. En este grupo, se produce un “encasillamiento” de la filial: se favorece que la filial explote esa ventaja particular que le ofrece la administración local, pero limitándola a que se extienda a otros campos, como perpetuando una relación que tiene sentido a corto plazo, pero impidiendo que la filial evolucione por temor de la multinacional a crecer fuera de las condiciones impuestas por la administración.

En cambio, en las filiales desfavorecidas por el entorno, los roles han declinado a pesar de las diversas acciones que han tomado para cambiar su situación, como la reducción organizativa y funcional, la entrada en nuevos mercados, el debilitamiento de las relaciones matriz-filial o el apoyo económico de la matriz.

Las filiales adaptadas, por su lado, se han dedicado a desarrollar las iniciativas y capacidades necesarias para adaptarse al entorno, y ello les ha permitido consolidar y, en algunos casos, desarrollar sus roles; pero también han sufrido gran cantidad de cambios de roles para conseguir esa adaptación. Finalmente, las aventajadas han desarrollado sus roles y, gracias a la internacionalización de sus operaciones, han dedicado menores esfuerzos a la adaptación al entorno.

Entre las filiales adaptadas y las desfavorecidas surgen interesantes diferencias, puesto que ambas padecen similares condiciones restrictivas del entorno; pero en el caso de las desfavorecidas es escasa la proactividad de la filial y la matriz muestra una actitud que no ayuda a que se planteen iniciativas que mejoren la condición de la filial, pues se inhibe de trabajar coordinadamente con la

filial como si estuviera allanando el camino a la desinversión. En cambio, las filiales adaptadas que están desarrollando constantemente nuevas iniciativas que les permiten superar la adversidad del entorno adquieren más reputación dentro de las corporaciones a las que pertenecen.

Por otra parte, las diferencias entre las filiales aventajadas y adaptadas giran en torno al grado de integración con las operaciones de la multinacional y la dependencia hacia el mercado local, puesto que mientras las aventajadas están más integradas a las actividades de la corporación y dependen menos del mercado local, las adaptadas tienen menor integración y sus resultados dependen en mayor medida de sus operaciones locales.

En todo caso, esa mayor dependencia del mercado local permite observar respuestas muy proactivas por parte de las filiales adaptadas, porque se ven perjudicadas por condiciones del entorno que restringen sus operaciones, a diferencia de lo que ocurre en los casos de las filiales aventajadas, a las que el entorno no les afecta tan gravemente y cuya fuente de proactividad tiene, además del entorno local, otros orígenes, como pueden ser una dotación elevada de recursos y capacidades, el poder de negociación dentro de la corporación y la interdependencia de operaciones.

## Conclusiones

En el trabajo se ha identificado una gran variedad de respuestas por parte de las filiales frente a las condiciones del entorno, que tampoco se ha comportado respecto a ellas de forma homogénea. Así, la primera cuestión

que se debe destacar es que las condiciones ofrecidas por el entorno a las inversiones exteriores son distintas en función del sector al cual pertenece la filial e incluso –sobre todo en lo que se refiere a su relación con la administración– puede ser distinta empresa a empresa dentro de un mismo sector. En segundo lugar, frente a condiciones del entorno similares, la respuesta de las diferentes filiales ha sido desigual, lo que permite discriminar cuáles de las acciones emprendidas por la dirección de la filial han influido en los resultados obtenidos por estas.

La percepción del riesgo del país evidentemente reduce el grado de compromiso de la corporación con éste. Las ventajas e inconvenientes derivados de la condición del entorno son introducidas con cautela en la estrategia de la corporación. En el caso de ofrecer oportunidades discrecionales, la matriz incrementa el control sobre las operaciones y limita la capacidad de la filial para negociar directamente con la administración.

Cuando el entorno afecta negativamente, la desconfianza de la matriz inhibe inversiones, y únicamente en el caso de que la filial desarrolle iniciativas existe posibilidad de que las filiales focalizadas en el mercado local mejoren su situación. Aquellas filiales, en cambio, que por su posición previa en la multinacional dependen en menor medida del entorno local tienen una mayor reputación dentro de la corporación, lo que se traduce en una mejor situación para negociar frente a la matriz.

En los resultados se aprecia que las respuestas directivas serán más numerosas y activas en la medida en que la actuación

de la administración local resulte ser más restrictiva, pero se originarán en la matriz o en la propia filial dependiendo de cuán proactiva sea la filial, lo que a su vez parece estar vinculado con las capacidades con que cuentan las filiales.

Esa misma dotación de capacidades de las filiales puede explicar la divergencia de actitud de las matrices frente a sus filiales cuando el determinismo del entorno es restrictivo, puesto que en el caso de las desfavorecidas, la matriz se inhibe de trabajar coordinadamente con la filial y evita que le planteen iniciativas, como si se estuviera allanando el camino a la desinversión en el país de destino. En cambio, para las filiales adaptadas, el apoyo de la matriz es fundamental para crear el contexto donde la filial desarrolla iniciativas, que le permiten superar las barreras presentadas en el entorno local.

En la literatura sobre el tema se ha constatado que las condiciones favorables del entorno local suponen un estímulo al desarrollo de la filial. En el caso venezolano se ha podido comprobar cómo condiciones desfavorables también pueden impulsar el desarrollo de nuevas capacidades distintivas en la filial y que, además, estas pueden resultar útiles a las multinacionales a las que pertenecen en otros países.

Las filiales adaptadas han desarrollado capacidades en mercadotecnia, distribución y logística; así como han incrementado su eficiencia, al mejorar sus procesos productivos. Pero, sobre todo, cabe destacar que estas filiales se han convertido en expertas en la gestión del cambio y extremadamente ágiles en la gestión de los recursos financieros. Estas

capacidades las han convertido en referentes dentro de sus respectivas corporaciones y han propiciado la exportación de sus prácticas a contextos distintos del venezolano.

Existen diferentes limitaciones en esta investigación, entre ellas se deben señalar las siguientes: (1) la investigación estudió filiales operativas y, por lo 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 venezolanas y no se tuvo acceso a las opiniones de las matrices u otras filiales hermanas que habrían enriquecido la labor realizada.

Este trabajo ofrece también algunas ideas sobre futuras investigaciones: su continuación natural sería el desarrollo de un estudio empírico que permita la generalización estadística de la clasificación que aquí se propone, así como su aplicación en países que ofrezcan un entorno local más favorable, con el fin de validar las categorías formuladas.

## Lista de referencias

- Andersson, U., Forsgren, M. and 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.
- Andersson, U. and Pahlberg, C. D. (1997). Subsidiary Influence on Strategic Behavior in MNCs: An Empirical Study. *International Business Review*, 6 (3), 319-334.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1986). Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, 64 (6), 87-94.

- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1987). Managing across borders: New organizational responses. *Sloan Management Review*, 29 (1), 43-53.
- (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A. and Stonham, P. (1992). Christopher Bartlett on transnationals: An interview. *European Management Journal*, 10 (3), 271-276.
- Benito, G. R. G., Groggaard, B. and Narula, R. (2003). Environmental influences on MNE subsidiary roles: Economic integration and the Nordic countries. *Journal of International Business Studies*, 34 (5), 443-456.
- Bettis, R. A. (1991). Strategic management and the straightjacket: An editorial essay. *Organization Science*, 2 (3), 315-319.
- Birkinshaw, J. (1996). How multinational subsidiary mandates are gained and lost. *Journal of International Business Studies*, 27 (3), 467-495.
- (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, 18 (3), 207-229.
- (1999). The determinants and consequences of subsidiary initiative in multinational corporations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (3), 9-36.
- Birkinshaw, J. and 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. and Morrison, A. (1995). Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 26 (4), 729-753.
- Delany, E. (2000). Strategic development of multinational subsidiary through subsidiary initiative-taking. *Long Range Planning*, 33(2), 220-244.
- Doty, D. H. and Glick, W. H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, 19 (2), 230-251.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Forsgren, M., Holm, U. and Johanson, J. (1995). Division headquarters go abroad—a step in the internationalization of the multinational. *Journal of Management Studies*, 32 (4), 475-491.
- Forsgren, M. and Pedersen, T. (1998). Centres of excellence in multinational companies: The case of Denmark. En J. Birkinshaw y N. Hood (comps.), *Multinational corporate evolution and subsidiary development* (pp. 141-161). Londres: Macmillan Press.
- Galunic, D. C. and Eisenhardt, K. M. (1996). The evolution of intracorporate domains divisional charter losses in high-technology, multidivisional corporations. *Organization Science*, 7 (3), 255-282.
- Ghoshal, S. and Nohria, N. (1989). Internal differentiation of the determinants of global integration. *Strategic Management Journal*, 10 (4), 323-337.

- Ghoshal, S. and Nohria, N. (1993). Horses of courses: Organizational forms for multinational corporations. *Sloan Management Review*, 34 (2), 425-440.
- Gupta, A. and Govindarajan, V. (1991a). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16 (4), 768-792.
- (1991b). Knowledge flow patterns, subsidiary strategic roles, and strategic control within MNCs. *Academy of Management Proceedings*, 21-25.
- (1994). Organizing for knowledge flows within MNCs. *International Business Review*, 3 (4), 443-457.
- Harzing, A. W. (2000). An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies. *Journal of International Business Studies*, 31 (1), 101-120.
- Hedlund, G. (1986). The hypermodern MNC-A heterarchy? *Human Resource Management*, 25 (1), 9-35.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M. and Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43 (3), 249-267.
- Jarillo, J. C. and Martínez, J. I. (1990). Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporations in Spain. *Strategic Management Journal*, 11 (7), 501-512.
- London, T. and Hart, S. L. (2004). Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, 35 (5), 350-370.
- Lozano Chavarría, P. (2000). Tipos de estructuras productivas de la empresa multinacional manufacturera en España. *Información Comercial Española. Revista de Economía* (785), 147-162.
- Miller, D. (1978). The role of multivariate Q-Techniques in the study of organizations. *Academy of Management Review*, 3 (3), 515-531.
- Nohria, N. and Ghoshal, S. (1994). Differentiated fit and share values: Alternatives for managing headquarters-subsidiary relations. *Strategic Management Journal*, 15 (6), 491-502.
- Pearce, R. (1999). The evolution of technology in multinational enterprises: The role of creative subsidiaries. *International Business Review*, 8 (2), 125-148.
- Porter, M. E. (1986). Changing patterns of international competition. *California Management Review*, 28 (2), 9-40.
- Prahalad, C. K. (1976). Strategic choices in diversified MNCs. *Harvard Business Review*, 54 (4), 67-78.
- and Doz, Y. L. (1987). *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*. New York: The Free Press.
- Randoy, T. and Li, J. (1998). Global resource flows and MNE network integration. En J. Birkinshaw y N. Hood (comps.), *Multinational corporate evolution and subsidiary development* (pp. 76-101). Londres: Macmillan Press.
- Rowley, J. (2002). Using case studies in research. *Management Research News*, 25 (1), 16-27.
- Roth, K. and Morrison, A. (1992). Implementing global strategy: Characteristics of global

- subsidiary mandates. *Journal of International Business Studies*, 23 (4), 715-735.
- Rugman, A. M. and Bennett, J. (1982). Technology transfer and world product mandating in Canada. *Columbia Journal of World Business*, 17 (4), 58-62.
- Rugman, A. M. and Verbeke, A. (1993). Foreign subsidiaries and multinational strategic management: An extension and correction of Porter's single diamond framework. *Management International Review*, 33 (Sp. 2), 71-84.
- Surlemont, B. (1998). A typology of centres within multinational corporations: An empirical investigation. En J. Birkinshaw y N. Hood (comps.), *Multinational corporate evolution and subsidiary development* (pp. 162-188). Londres: Macmillan Press.
- Taggart, J. H. (1997a). Autonomy and procedural justice: A framework for evaluating subsidiary strategy. *Journal of International Business Studies*, 28 (1), 51-76.
- (1997b). An evaluation of the integration-responsiveness framework MNC manufacturing subsidiaries in the UK. *Management International Review*, 37 (4), 295-318.
- (1998a). Identification and development of strategy at subsidiary level. En J. Birkinshaw y N. Hood (comps.), *Multinational corporate evolution and subsidiary development* (pp. 23-49). Londres: Macmillan Press.
- Taggart, J. H. (1998b). Determinants of increasing R & D complexity in affiliates of manufacturing multinational. *R & D Management*, 28 (2), 101-110.
- (1998c). Configuration and coordination at subsidiary level: Foreign manufacturing affiliates in the UK. *British Journal of Management*, 9 (4), 327-339.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), (2004). *World Investment Report 2004: The shift towards services*. New York: United Nations.
- (2006). *World investment report 2006: FDI from developing and transition economies: implications for development*. New York: United Nations.
- Weick, K. E. (1996). Drop your tools: Allegory for organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), 301-313.
- White, R. E. and Poynter, T. A. (1984). Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. *Business Quarterly*, 49 (2), 59-69.
- Williams, D. (1998). The development of foreign-owned manufacturing subsidiaries: Some empirical evidence. *European Business Review*, 98 (5), 282-286.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks: Sage Publications.