

APRENDER EN ENTORNOS ADVERSOS: la experiencia de filiales extranjeras en Venezuela

Fidel León, Luis Eduardo Sigala y José Pla

La experiencia de las filiales venezolanas de empresas multinacionales ofrece lecciones interesantes para enfrentar entornos adversos. Se han identificado cuatro tipos de filiales, en función de sus respuestas a las condiciones del entorno. La iniciativa de la filial y la generación de capacidades distintivas son elementos clave para determinar sus posibilidades.

NUMEROSAS EMPRESAS multinacionales han escogido a Venezuela como país de destino de sus inversiones extranjeras. Desde hace algunos años, la investigación ha revelado que una misma multinacional puede contar con filiales que desempeñan papeles estratégicos distintos en cada país. Así, una filial puede tener un papel simplemente «ejecutor»: se limita a implantar sin mayor margen de libertad las estrategias diseñadas por otras unidades de la multinacional. En cambio, otras filiales pueden desarrollar funciones más «calificadas», en la medida en que cuenten con competencias y responsabilidades exclusivas que les permitan ser referentes tecnológicos o administrativos dentro de la red interna de la multinacional (Bartlett y Ghoshal, 1986).

¿De qué depende que una filial desempeñe un papel estratégico u otro? De numerosos factores: el enfoque estratégico de la casa matriz, la rivalidad entre las filiales, la competitividad de la filial o la influencia del entorno local, entre otros (Birkinshaw y Hood, 1998). Siendo el entorno local uno de los elementos que influyen en el desarrollo de las filiales, se ha constatado que condiciones económicas y políticas favorables y la proximidad a centros educativos y de investigación, con los que la filial puede colaborar o aprovisionarse de personal calificado, impulsan la adopción de funciones de mayor relevancia.

Venezuela ha servido como sede de filiales que coordinan la estrategia regional de sus multinacionales o se han consolidado como centros de excelencia, gracias a las competencias y capacidades desarrolladas por las filiales y favorecidas de alguna manera por las condiciones locales. Está claro que unas buenas condiciones ambientales estimulan el desarrollo de las filiales (Benito, Groggaard y Narula, 2003). Pero, ¿qué ocurre en entornos adversos? ¿Son la desinversión y la degradación de las filiales a los papeles más pasivos las únicas estrategias posibles?

Venezuela padece una dependencia de las exportaciones de petróleo, que se traduce en un producto interno bruto sujeto a grandes oscilaciones y altas tasas de inflación. Además, el clima de inestabilidad política ha llevado a un sistema de control de cambios que no ha podido evitar la devaluación de la moneda. El estudio de 41 casos de filiales venezolanas permitió analizar la evolución de sus funciones estratégicas. Las filiales fueron agrupadas en función de dos dimensiones: la medida en que las condiciones del entorno local restringen o no las actividades de la filial y el grado de dinamismo de la filial. El resultado es la distinción de cuatro tipos de filiales: favorecidas, desfavorecidas, adaptadas y aventajadas.

Filiales favorecidas

Este grupo, lejos de ver sus resultados perjudicados por la adversidad del entorno, los mejora por las condiciones que éste le ofrece. Son filiales que se benefician de sustanciales ventas a la administración pública, tienen acceso a divisas extranjeras a precio oficial y obtienen concesiones administrativas en mercados regulados.

La rentabilidad de estas filiales es elevada, pero ello no depende de su eficiencia o competitividad. La pérdida del apoyo gubernamental podría dejarlas en una situación delicada. En estas condiciones, las sedes centrales optan por reforzar los mecanismos de coordinación y control, especialmente el control directo, para asegurarse de que las filiales cumplan el papel establecido. El mantenimiento de condiciones artificiales de competitividad inhibe el desarrollo de nuevas actividades o funciones en la filial, encasillada en aquellas funciones que el entorno le reserva.

Filiales desfavorecidas

Este es el grupo más perjudicado por las condiciones del entorno; especialmente, la contracción de la demanda, problemas de inseguridad jurídica y personal, o problemas estructurales en su sector. El resultado es un declive de sus funciones: una disminución (gradual o radical) de las actividades realizadas en Venezuela y de las contribuciones por las que era responsable dentro de la multinacional.

La pérdida de competitividad de la filial se debe a que, ante las condiciones del entorno, la matriz pierde interés en las actividades locales y se desentiende, en parte, del seguimiento de la filial: reduce la intensidad de la comunicación y asigna directivos locales, no para conseguir una mejor adaptación al entorno, como cabe esperar de tales



Compás de Identidad Personal®

¿Sabe usted cuáles son las preferencias de pensamiento de sus líderes y de su gente, las que impactan e influyen en su actuación y en la cultura organizacional que usted quiere tener en su empresa?

¿Sabía usted que sus líderes y su gente utilizan metaprogramas que pueden ser medidos, que están interconectados y que son predictores poderosos del éxito organizacional que usted quiere para su empresa?

El Identity Compass® (Compás de Identidad Personal)

es un inventario de clase mundial diseñado por los expertos Arne Maus y Robert Dilts que actúa como una brújula que permite identificar y medir **dónde se encuentra la persona** en términos de sus preferencias de pensamiento, **cómo utiliza sus brújulas internas** para decidir y actuar, y **hacia dónde se dirige** en su desempeño gerencial, personal o profesional.

El Compás de Identidad Personal®

mide atributos específicos de forma directa y revela:

1

ONCE FACTORES DE PERCEPCIÓN DEL ENTORNO
(cómo construye la persona el mundo)

2

NUEVE FACTORES MOTIVADORES DEL INDIVIDUO
(qué y cómo se activa la persona)

3

ONCE ESTRATEGIAS DE ÉXITO
(cómo elabora e instrumenta la persona su actuación)

4

VEINTE ESTILOS DE TRABAJO
(cómo elabora y actúa la persona su interacción y dirección)

ALFREDO C. ÁNGEL

Identity Compass Latinoamérica® International Licensed Consultant
Centro Empresarial Pineda y Pineda, mezzanina, oficina 4,
Lechería, Estado Anzoátegui, teléfonos (0414) 821.0251 y (0416) 881.9454
acaconsultores@cantv.net

directivos, sino como un signo de desvinculación. La matriz prepara el camino para la desinversión y únicamente destina recursos para mantener temporalmente actividades deficitarias o para liquidarlas, pero no para impulsar nuevos proyectos. Las filiales, por lo tanto, se repliegan reduciendo su tamaño y su alcance de valor. En muy pocas ocasiones intentan incorporar nuevas actividades que compensen el declive de las anteriores.

Filiales adaptadas

Frente a condiciones similares a las que enfrentan las filiales desfavorecidas y con una clara orientación al mercado nacional, las adaptadas reaccionan de una forma más dinámica, emprendiendo iniciativas y realizando los ajustes estratégicos que sean necesarios: se centran en los productos más rentables y se reduce la participación de los que sufren más directamente el descenso de la demanda o la intervención de la administración pública (léase control de precios, entre otras medidas); se buscan nuevos nego-

Las filiales que, ante las dificultades, desarrollan nuevas líneas de negocio que se extienden a otros países han logrado generalmente mandatos de sus casas matrices para liderar actividades regionales y globales

cios en el mercado local y en el exterior; se hacen esfuerzos para mejorar la eficiencia de las operaciones existentes; se reducen las líneas de reporte y se amplía la participación en las decisiones; se agregan nuevas actividades al papel actual, incluso como resultado de la racionalización de operaciones de otras filiales hermanas; se potencian los sistemas de distribución y comercialización; y se externalizan las actividades cuya subcontratación en el mercado resulta más rentable.

La clave para distinguir las filiales adaptadas de las desfavorecidas es que su reacción a las condiciones del entorno resulta menos pasiva. La iniciativa de la filial permite, con el apoyo de la sede central, generar nuevas capacidades distintivas que le permiten consolidarse en el papel que cumplen para la multinacional (Delany, 2000). En Venezuela, las filiales han generado estas capacidades en las áreas de distribución y logística, comercial y financiera, con lo que han logrado adaptarse mejor al entorno y exportar sus prácticas a filiales hermanas que se han beneficiado de la iniciativa de las venezolanas.

Las filiales que, ante las dificultades, desarrollan nuevas líneas de negocio que se extienden a otros países han logrado generalmente mandatos de sus casas matrices para liderar

actividades regionales y globales. En los casos en que se han destacado por sus mejoras administrativas, algunas de estas filiales han alcanzado el rango de sedes regionales. En ambos casos logran mayor autonomía (Young y Tavares, 2004).

Filiales aventajadas

Esta categoría incluye un grupo menos numeroso de filiales que parten de una posición destacada en la multinacional, gracias a una dotación importante de recursos y capacidades distintivas que les permiten ser generadoras netas de conocimiento, el cual comparten con otras unidades.

Las filiales aventajadas tienen una clara vocación exportadora, lo que las protege de los vaivenes del mercado local, presentan gran capacidad de integración con otras unidades de la empresa y localizan un amplio abanico de actividades de valor en el país de acogida. Estas filiales cuentan con una excelente reputación dentro de las multinacionales a las que pertenecen, lo cual, frente al incremento de la percepción de riesgo que tiene la matriz sobre el país, refuerza su credibilidad en el grupo y facilita la cooperación entre las distintas unidades en la búsqueda de respuestas organizativas para enfrentar los obstáculos del entorno.

Las aventajadas, a diferencia de las adaptadas, mantienen una marcada interdependencia con la multinacional y emprenden iniciativas que se orientan más al desarrollo de su papel que a su consolidación en el país. En el caso anterior, aunque la matriz apoya las acciones de la filial, ésta se centra en un mercado local al que trata de adaptarse. En cambio, las aventajadas tienen un amplio alcance de mercado gracias a que cuentan con capacidades exclusivas dentro de la multinacional. En condiciones adversas, las aventajadas han logrado mejorar su rendimiento, ampliar el alcance de mercado y, en algunos casos, extender los mandatos recibidos de la matriz a actividades de mayor valor añadido, tales como Investigación y Desarrollo o la dirección de las operaciones en la región.

Lecciones para las casas matrices

El riesgo país es uno de los elementos de mayor peso en las decisiones de inversión extranjera de las empresas multinacionales. Pero, ¿qué hacer cuando la empresa ya tiene comprometidos recursos en un país? La prudencia aconseja, a menudo, contener las inversiones o estudiar la manera menos gravosa de retirarse del país. Frente a la adversidad del entorno, las respuestas de las filiales pueden ser muy variadas y, en ocasiones, mostrar resultados muy alejados de lo que cabría esperar.

La actitud de una matriz que no cree en las expectativas de la filial suele ir encaminada a la liquidación de las operaciones en el país. En cambio, cuando se combinan la iniciativa de la filial con un apoyo decidido de la matriz, la primera es capaz de generar, a partir de la adversidad, capacidades distintivas que la multinacional puede explotar en entornos menos adversos.

Las filiales favorecidas alcanzan elevada rentabilidad, gracias a condiciones artificiales que comprometen el de-