



Ciencia y Sociedad

ISSN: 0378-7680

dpc@mail.intec.edu.do

Instituto Tecnológico de Santo Domingo  
República Dominicana

Sigala Paparella, Luis Eduardo; Delgado Idarraga, Maritza Isabel; Zapata Rotundo,  
Gerardo J.

TIPOS DE OPERACIONES DE LAS FILIALES EXTRANJERAS EN VENEZUELA:  
RELACIÓN CON LA FORMA DE INCORPORACIÓN A SUS EMPRESAS  
MULTINACIONALES, TIPOLOGÍA Y REGIÓN DE ORIGEN

Ciencia y Sociedad, vol. 41, núm. 1, 2016, pp. 153-184

Instituto Tecnológico de Santo Domingo

Santo Domingo, República Dominicana

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87046119006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

---

---

## **TIPOS DE OPERACIONES DE LAS FILIALES EXTRANJERAS EN VENEZUELA: RELACIÓN CON LA FORMA DE INCORPORACIÓN A SUS EMPRESAS MULTINACIONALES, TIPOLOGÍA Y REGIÓN DE ORIGEN<sup>1</sup>**

---

---

Type of operations of foreign subsidiaries in Venezuela: relationship with the form of incorporation to their multinational corporations, typology and region of origin

**Luis Eduardo Sigala Paparella\***  
**Maritza Isabel Delgado Idarraga\*\***  
**Gerardo J. Zapata Rotundo\*\*\***

---

<sup>1</sup> Este artículo es producto del proyecto de investigación Código 020-AC-2009 financiado por el CDCHT de la Universidad Centroccidental «Lisandro Alvarado» (UCLA), Venezuela.

\* Doctor en Dirección de Empresas por la Universidad de Valencia, España. Profesor Titular del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental «Lisandro Alvarado», Venezuela. Correo electrónico: lsigala@ucla.edu.ve.

\*\* Magíster en Gerencia Empresarial, Universidad Centroccidental «Lisandro Alvarado». Profesora Agregado del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental «Lisandro Alvarado», Venezuela. Correo electrónico: maritzadelgado@ucla.edu.ve.

\*\*\* Doctor en Dirección de Empresas por la Universidad de Valencia, España. Profesor Titular del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental «Lisandro Alvarado», Venezuela. Correo electrónico: zapager@yahoo.com.

**Resumen:** Este trabajo estudia la relación entre el tipo de operación que realiza una filial, servicios, producción o mercadeo y ventas, y otros tres aspectos que las caracterizan, a saber: la forma en que fueron incorporadas a las multinacionales a las que pertenecen, ya sea mediante empresas conjuntas, mediante adquisición o un nuevo establecimiento; el rol de la filial de acuerdo con la tipología de Jarillo y Martínez (1990), según la cual puede ser activa, autónoma o receptiva; y la región de origen de la multinacional, que puede ser Asia, Europa, Oceanía, Norte América y Latinoamérica. El abordaje del estudio se hizo desde el enfoque de la teoría de internacionalización que ofrece la Escuela de Uppsala, que considera el compromiso de recursos y riesgos enfrentados en países de destino. Como metodología, se realizó una investigación de naturaleza cuantitativa considerando una muestra no probabilística de 162 filiales establecidas en Venezuela en el período 1989-2009. Los resultados indican que existe relación entre el tipo de operación y la forma de incorporación y la tipología; pero no existe relación con el origen de la multinacional. Las principales conclusiones indican que en un entorno inestable como el de Venezuela las filiales tienen características que guardan relación con los postulados de la teoría de la Escuela de Uppsala, donde las filiales tienden a ser las que requieren un mínimo compromiso de recursos e implican menores niveles de riesgo, mientras que la distancia psíquica actúa como factor moderador.

**Palabras clave:** Filial, tipo de operación, forma de incorporación, tipología, Venezuela.

**Abstract:** This paper studies the relationship between the type of operation performed by a subsidiary, such as services, production or marketing and sales, and three other aspects that characterize them, namely form of incorporation to the multinationals to which they belong, either through joint ventures, acquisitions or green field establishment; subsidiary role according to Jarillo and Martinez (1990) typology, active, autonomous or receptive; and

the multinational's region of origin, which can be Asia, Europe, Oceania, North America and Latin America. The approach of the study was from the viewpoint of the theory of internationalization offered by the School of Uppsala, which considers the commitment of resources and risks faced in destination countries. As a methodology, a quantitative research was performed, with a sample of 162 subsidiaries established in Venezuela in the period 1989-2009. The results show a relationship between the type of operation and the form of incorporation and the typology; but no relation to the multinational region of origin. The main findings indicate that in a volatile environment like Venezuela subsidiaries have characteristics related to the principles of the School of Uppsala's theory, where the subsidiaries tend to be those that require minimum commitment of resources and involve lower levels of risk, while the psychic distance acts as a moderating factor.

**Keywords:** Subsidiaries, type of operation, form of incorporation, typology, Venezuela.

## 1. Introducción

En este trabajo se analiza la relación entre el tipo de operación que realizan las filiales exteriores de empresas multinacionales establecidas en Venezuela durante el lapso 1989-2009, con las formas de incorporación de filiales empleadas por sus empresas multinacionales, las regiones de origen de las multinacionales y el tipo de filial de acuerdo con la tipología desarrollada por Jarillo y Martínez (1990). Aspectos como el compromiso de recursos y los riesgos enfrentados en el país de destino, vinculados con la teoría del proceso de internacionalización de la Escuela de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977, 1990) son tomados en consideración para explicar los resultados del estudio.

La Escuela de Uppsala, llamada también enfoque escandinavo, explica que el proceso de internacionalización implica el tránsito a través de un conjunto de etapas que son afrontadas por las empresas de forma secuencial y progresiva. El paso gradual de una etapa a otra depende de la acumulación creciente de conocimientos sobre los mercados internacionales y un compromiso progresivo de recursos hacia esos mercados, donde son preferidos los mercados similares al de origen, dada la falta de información sobre los países extranjeros y la propensión natural de las empresas a reducir la incertidumbre (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Valhne, 1977, 1990; Sigala y Mirabal, 2011).

El artículo comprende varias partes: primero se hace una breve revisión teórica sobre el proceso de internacionalización de acuerdo con la propuesta de la Escuela de Uppsala, a lo que se añade una revisión de la tipología planteada por Martínez y Jarillo (1990). Como parte del mismo marco teórico desarrollado, se abordan algunas ideas sobre el compromiso de recursos y los riesgos en el país de destino que deben enfrentar las multinacionales debido a la incertidumbre generada por la inestabilidad del entorno. A partir del marco teórico desarrollado se presenta un conjunto de hipótesis.

Es importante indicar que en el estudio se consideró que las filiales exteriores de empresas multinacionales establecidas en Venezuela realizan tres diferentes tipos de operación, a saber: servicios, producción o mercadeo y ventas; además, las filiales pueden ser incorporadas a las empresas multinacionales a través de adquisiciones, empresas conjuntas o nuevos establecimientos; mientras que la tipología desarrollada por Jarillo y Martínez (1990) se divide en activas, receptoras y autónomas.

En la siguiente sección del artículo se presenta la metodología y el diseño de la investigación. Luego se hace el análisis e interpretación de los resultados, para finalmente cerrar con las conclusiones y algunas ideas sobre futuras líneas de investigación.

## **2. Proceso de internacionalización y filiales exteriores**

El proceso de internacionalización de las empresas tradicionalmente ha sido explicado por la existencia de una serie de etapas que son abordadas por las empresas de manera gradual, donde toman de decisiones incrementales para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno internacional, en el que se desarrollan estrategias que suponen traspasar fronteras nacionales hasta que la empresa instala fuera de sus fronteras algunas actividades de la cadena de valor. La teoría del enfoque escandinavo o Escuela de Uppsala propone que el proceso de internacionalización sigue un modelo que depende de la acumulación creciente de conocimientos sobre los mercados internacionales, y un compromiso progresivo de recursos hacia esos mercados. En este sentido, las empresas inician su internacionalización en mercados similares al de origen, dada la falta de información sobre los países extranjeros y la propensión natural de las empresas a reducir la incertidumbre (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Valhne, 1977, 1990; Martínez, 1997; García, 2002).

El proceso también es secuencial porque se comienza con las estrategias que requieren menor compromiso de recursos e inversión en el mercado extranjero, de forma que las empresas acrecentarán su presencia en esos mercados en tanto posean más experiencia sobre su funcionamiento y reduzcan su nivel de incertidumbre (Martínez, 1997; Casillas, 1998; Pla et al., 1999; Pla, 2000).

Así, el modelo considera que las empresas inician su proceso de internacionalización, vía exportaciones, para luego conceder licencias y finalmente realizar inversiones directas en el exterior (IDE); seguir este patrón para entrar en los mercados exteriores responde a un aumento de inversión, en tanto que las empresas obtienen un mayor control sobre los procesos en el país (Bell et al., 2001; Iborra et al., 1998; López, 2000).

La necesidad de adquirir conocimientos sobre los mercados externos para reducir la incertidumbre hace que las empresas prefieran ir primero a los mercados que les resultan similares a su propio mercado de origen. Ello responde al concepto de “distancia psicológica o psíquica”, que incluye aquellos factores tales como las diferencias de lenguaje, culturales, políticas, educativas, etc., que facilitan o dificultan tanto la comunicación de la empresa con los distintos países y sus mercados, como la comprensión que tiene de los mismos, dependiendo de si la percepción de la distancia psíquica es menor o mayor (Pla et al., 1999; Pla, 2000; Martínez, 1997; Ripollés et al., 1999).

La inversión directa es aquella forma de entrada a los mercados internacionales donde la empresa compromete en mayor grado sus propios recursos en el exterior y es este el momento en que comienza a ser identificada como empresa multinacional, de tal manera que una empresa alcanza su etapa más elevada en el desarrollo internacional cuando establece filiales en el exterior mediante una inversión directa (Pla et al., 1999).

La inversión directa puede hacerse a través de filiales propias, bien sea adquiridas o de nueva creación (nuevo establecimiento) y por medio de empresas conjuntas o *joint ventures* (Pla et al., 1999), con lo cual varía la forma de incorporación de la filial a la multinacional a la que pertenece. Además, estas filiales pueden desarrollar una o varias actividades generadoras de valor añadido dentro de la cadena de valor de la multinacional, dependiendo del tipo de actividad a la que se dedican, que bien pueden ser de mercadeo y ventas, producción o servicios (Johanson y Valhne, 1977, 1990; Pla y León, 2004; Pla et al., 1999). Los niveles de riesgo y compromiso de recursos pueden variar dependiendo de la forma de incorporación de la filial a su multinacional que sea utilizada y del tipo de actividad que realice. Esto implica que se pueden dar multiplicidad de combinaciones.

El establecimiento de una empresa conjunta conlleva a compartir los costos y los riesgos de la inversión, en tanto adquirir una empresa en un tercer país para convertirla en filial de una multinacional tiene implicaciones asociadas a la misma adquisición que incrementan el nivel de riesgo asociado a la inversión. Por otro lado, en cuanto al tipo de actividad, intuitivamente se puede suponer que las actividades de mercadeo y ventas y servicios implicarán menores niveles de inversión y riesgo que las actividades de producción.

Ahora bien, la literatura no considera ya a las filiales como un conjunto de unidades homogéneas que constituyen simples vehículos para ejecutar las estrategias diseñadas por las matrices. En la actualidad se sabe que las filiales reciben un trato diferenciado dentro de la multinacional, tienen diferentes niveles de influencia en la toma de decisiones, y sus roles están determinados por diversos factores vinculados con las concesiones de la matriz, las iniciativas que emprenden las propias filiales y el determinismo del propio entorno donde está establecida. Como consecuencia, la estrategia general de competencia internacional desarrollada por una empresa multinacional, depende en gran medida del rol que cumplen sus filiales exteriores (Hedlund, 1986; Bartlett y Ghoshal, 1986, 1989; Sigala et al., 2007; Sigala, 2004; Sigala y León, 2006, 2007).

Una vez identificada la existencia de diferentes fórmulas en el tratamiento a las filiales exteriores por parte de las casas matrices, los autores iniciaron la identificación y posterior clasificación de los roles que cumplían, y ello condujo al establecimiento de una variedad de tipologías, dependiendo de los criterios de categorización.

Para efectos de este estudio se consideró la clasificación según la estructura integración-sensibilidad de Jarillo y Martínez (1990), una de las tipologías más aceptadas en la literatura y muy adecuada para aplicarla en casos de entornos adversos, ya que plantea que el grado de localización expresa la proporción de actividades de valor que la filial realiza en el país de acogida, mientras que el grado de integración hace referencia a la necesidad de coordinación de

actividades con el resto de la multinacional (Sigala y Mirabal, 2008). Los roles propuestos para las filiales son:

- **Activa:** filial en la que muchas actividades de la cadena de valor están localizadas en el país huésped, constituyendo un nudo activo en una red íntimamente entrelazada.
- **Receptiva/pasiva:** solo realiza unas pocas actividades en el país huésped (solo mercadeo y ventas o puramente productivas o de extracción) y está altamente integrada con el resto de la empresa.
- **Autónoma:** filial que sigue una estrategia en la que desempeña todas las actividades de la cadena de valor, siendo relativamente independiente de la matriz y el resto de las filiales.

**Gráfico N.º 1**  
**Clasificación de las filiales según Jarillo y Martínez**

		Grado de localización	
		Alto	Bajo
Grado de integración	Alto	Activa	Receptiva/ Pasiva
	Bajo	Autónoma	

Fuente: Jarillo y Martínez (1990: 53).

Como se observa en el cuadro N.º 1, una filial se considera activa cuando tanto el grado de localización como el de integración son altos, lo que significa que la misma tiene alta sensibilidad a las diferencias nacionales e intereses locales del país donde opera y además se vale de economías de escala global para mantenerse competitiva.

Se llama filial receptiva/pasiva cuando el grado de integración es alto y el grado de localización es bajo, lo que significa que este tipo de filial mantiene una alta relación con toda la organización

(matriz y otras filiales), pero no toma en cuenta los intereses del país huésped, solo realiza operaciones de producción o mercadeo y ventas. Una filial es autónoma cuando el grado de integración es bajo y el grado de localización es alto, esto significa que la filial realiza la mayoría de las actividades de la cadena de valor de tal forma que es relativamente independiente de la matriz y de otras filiales, manteniendo una alta sensibilidad local.

### **3. Compromiso de recursos y riesgos enfrentados en países de destino. Caso Venezuela**

De acuerdo con el marco teórico desarrollado previamente, el nivel de compromiso de recursos y la incertidumbre y riesgo enfrentados en los países de destino de las filiales de alguna manera están incorporados a las características que tienen las filiales. Por eso, el estudio de algunos aspectos de las filiales permitiría vincularlos con el proceso de internacionalización de las empresas a las que pertenecen, a la par que brindarían una semblanza de las características del conjunto de filiales establecidas en un determinado mercado.

En este sentido, la forma de incorporación (nuevo establecimiento, empresas conjuntas o adquisiciones) se puede asociar con la necesidad de reducir la incertidumbre (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990), debido a que mediante las adquisiciones se incorpora el conocimiento del mercado que permite ampliar el compromiso de recursos, a la vez que se reduce la percepción de riesgo; ese mismo efecto se busca con la creación de empresas conjuntas cuando uno de los socios es local.

El tipo de operación que realizan las filiales, bien sean de producción, servicios o mercadeo y ventas, en términos generales, permite observar de cierta forma el nivel de compromiso de recursos de la multinacional hacia un mercado, pues los requerimientos de inversión de una filial de mercadeo y ventas son menores que los

de una de producción. En el caso de una filial dedicada a actividades de servicios, los compromisos de recursos pueden variar dependiendo de múltiples factores como el sector, la edad, el tamaño, etc., sin embargo, suelen ser inferiores a los de una filial de producción; se debe tener en cuenta, por ejemplo, la mayor inversión en bienes de capital: maquinarias, equipos, instalaciones, etc. (Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Sigala y León, 2007, 2010, Sigala et al., 2007).

Otra característica que está muy relacionada con el tipo de actividad es la tipología de las filiales. Las filiales autónomas y activas normalmente emplean una elevada cantidad de recursos y realizan muchas actividades dentro de la cadena de valor, en tanto que las receptoras realizan pocas actividades dentro de la cadena de valor y requieren un bajo nivel de inversiones para establecerlas, especialmente las de mercadeo y ventas (Sigala, 2004; Sigala y León, 2007, 2010; Sigala et al., 2007; Sigala y Mirabal, 2008).

El origen de la multinacional a la que pertenece la filial puede ser asociado a la distancia psíquica, de forma que en las filiales de origen latinoamericano debe percibirse una mayor cercanía, que debería manifestarse en un mayor compromiso de recursos y viceversa (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977, 1990).

En el presente estudio se revisan las características de filiales establecidas en Venezuela. En este sentido, es oportuno comentar algunos de los aspectos que describen las condiciones del país que constituyen el entorno en el que se desenvuelven las filiales establecidas en él.

Venezuela es un país con una calificación de riesgo que ha tendido a bajar en los últimos 30 años, desde la mejor calificación posible “AAA” a finales de 1977 (Sigala y León, 2006) a una con posible riesgo de default “Caa3” o su equivalente “CCC” a comienzos de 2015 (*El Nacional*, 2014; *El Universal*, 2015). Eventos políticos y económicos internos y fluctuaciones de los precios de internacionales

del petróleo, su principal producto de exportación, son los principales causantes. Indicadores macroeconómicos volátiles como PIB, inflación, devaluación, inversión directa, entre otros, además de controles de precios y tipo de cambio evidencian que se trata de una de las economías latinoamericanas más inestables y donde el nivel de incertidumbre es mayor (Sigala, 2004; Sigala y León, 2006, Sigala et al., 2007; BCV, 2010; López y Lander, 2009, 2010).

Venezuela sufre de inestabilidad política desde 1992 y el modelo de apertura comercial fijada en el año 1989 se cambia por el “Socialismo del Siglo XXI” partir de 1999, cuando asciende al poder Hugo Chávez (López y Lander, 2009, 2010). Además, a las multinacionales se les ha dificultado la repatriación de sus dividendos y la reconversión en divisas de sus inversiones debido al control de cambio fijo impuesto desde 2003, aunado a la política de estatización y re-estatizaciones de industrias de distinto tipo aplicada desde 2007 como parte de la estrategia para la construcción del nuevo modelo (López y Lander, 2009, Delgado y Sigala, 2013, 2014; Alegre, 2010).

A partir de los planteamientos teóricos desarrollados se obtienen las siguientes hipótesis:

- **Hipótesis 1:** Existe una relación significativa entre la forma de incorporación de las filiales multinacionales establecidas en Venezuela y el tipo de operación que realiza.
- **Hipótesis 2:** Existe una relación significativa entre la tipología de las filiales multinacionales establecidas en Venezuela y el tipo de operación que realiza.
- **Hipótesis 3:** Existe una relación significativa entre el origen de la filial establecida en Venezuela y el tipo de operación que realiza.

#### **4. Marco metodológico**

En este trabajo se llevó a cabo mediante una investigación de naturaleza cuantitativa de corte longitudinal. Se realiza un análisis de las filiales de empresas multinacionales establecidas en Venezuela a través de la caracterización de las mismas, relacionando las siguientes variables: tipo de operación, forma de incorporación de las filiales, tipología de las filiales estudiadas, y origen de las filiales establecidas en Venezuela en el período 1989-2009.

La unidad de análisis de la investigación que se presenta es la filial exterior de una empresa multinacional establecida en Venezuela, entendiendo que son aquellas cuya propiedad pertenece mayoritariamente (más de 50%) a corporaciones extranjeras. Las filiales con múltiples plantas de producción en el país, fueron consideradas como una sola unidad de análisis siempre que estuvieran dedicadas a un mismo negocio o sector económico, no importando la forma legal o jurídica empleada. (Sigala, 2007).

Con relación a la población y la muestra empleadas se pueden hacer las siguientes consideraciones. El último dato disponible del Reporte Mundial de Inversiones elaborado por UNCTAD, señala que la inversión directa extranjera (IDE) en la República Bolivariana de Venezuela está representada por un total de 668 filiales exteriores, tomando como referencia el año 2010 (UNCTAD, 2011). En la investigación se considera la población como infinita, donde la totalidad de las filiales hasta la fecha son inaccesibles y genera la necesidad de seleccionar una muestra para realizar el estudio.

La muestra es no probabilística o intencional, consta de 162 filiales establecidas en Venezuela durante el período 1989-2009, seleccionadas a partir de una base de datos obtenida como resultado del estudio titulado: “Roles estratégicos y desarrollo de filiales exteriores de empresas multinacionales en entornos adversos: una aproximación al caso venezolano” realizado por Sigala (2007), la cual consta

Tipos de operaciones de las filiales extranjeras en Venezuela: relación con la forma de incorporación a sus empresas multinacionales, tipología y región de origen

de 310 filiales. Con base en los datos de la UNCTAD (2011), la muestra seleccionada representa el 24,25% de la población.

Se analizó y tabuló la información por medio de la estadística descriptiva, utilizando la distribución de frecuencias absolutas y relativas y la prueba  $\chi^2$ , apoyado con el uso del software estadístico SPSS y Microsoft Excel. Para ello, se siguió el siguiente procedimiento:

- a) Se clasificaron las filiales tomando en cuenta el tipo de operación que realizan: mercadeo y ventas, producción y servicios; la forma de incorporación: adquisición, nuevo establecimiento y empresas conjuntas; la tipología de las filiales estudiadas según la clasificación de Jarillo y Martínez (1990): activas, receptivas y autónomas, la región de origen de las empresas multinacionales a las que pertenecen las filiales establecidas en Venezuela en el período 1989-2009.
- b) Realizada la clasificación anterior, se procedió a evaluar la relación que existe entre el tipo de operación que realizan con las formas de incorporación de las filiales a sus empresas multinacionales, sus regiones de origen y la tipología de cada filial.

## 5. Análisis de resultados

Con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos planteados en este estudio se procedió a clasificar las filiales de empresas multinacionales establecidas en Venezuela según el tipo de operación que realizan, según su región de origen, según la forma en que se incorporó a su multinacional y según la tipología que le corresponde según Jarillo y Martínez (1990). Posteriormente, se determinó la relación entre las variables, tipo de operación con respecto a la forma de incorporación, tipología de filial, y región de origen, mediante la aplicación de la prueba estadística descriptiva chi cuadrado.

A continuación se presenta el análisis de los resultados referidos a las filiales de empresas multinacionales que conforman la muestra seleccionada. En ese sentido en el cuadro N.º 1, se observan las filiales según su tipo de operación, en el cuadro N.º 2 se agrupan según su forma de incorporación a la empresa multinacional a la que pertenece, en el cuadro N.º 3 se categoriza su tipología de acuerdo con la clasificación desarrollada y ampliamente aceptada de Jarillo y Martínez (1990) y por último, en el cuadro N.º 4 se clasifican según su región de origen.

**Cuadro N.º 1**  
**Relación de filiales según su tipo de operación**

	Tipo de operación			
	Mercadeo y ventas	Producción	Servicios	Total
<b>Filiales</b>	41	59	62	162
<b>Porcentaje</b>	25,31%	36,42%	38,27%	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro N.º 2**  
**Relación de filiales según su forma de incorporación**

	Forma de incorporación			
	Adquisición	Empresas Conjuntas	Nvo. Establecimiento	Total
<b>Filiales</b>	60	14	88	162
<b>Porcentaje</b>	37,04%	8,64%	54,32%	100%

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro N.º 3**  
**Relación de filiales según su tipología (Jarillo y Martínez, 1990)**

	Tipología según Jarillo y Martínez (1990)			
	Activa	Autónoma	Receptiva	Total
<b>Filiales</b>	9	77	76	162
<b>Porcentaje</b>	5,56%	47,53%	46,91%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tipos de operaciones de las filiales extranjeras en Venezuela: relación con la forma de incorporación a sus empresas multinacionales, tipología y región de origen

**Cuadro N.º 4**  
**Relación de filiales según su región de origen**

	Región de origen					
	América del Norte	América Latina	Europa	Asia	Oceanía	Total
<b>Filiales</b>	37	45	70	8	2	162
<b>Porcentaje</b>	22,84%	27,78%	43,21%	4,94%	1,23%	100%

Fuente: Elaboración propia.

De la revisión de los datos de clasificación de las filiales establecidas en Venezuela en el período 1989-2009, presentados en los cuadros 1-4, se puede comentar que en cuanto al tipo de operación, la mayor proporción (38,27%) de filiales se dedica a los servicios, muy seguido por el grupo de filiales que realiza actividades de producción (36,42%). Las filiales de mercadeo y ventas son las menos numerosas con poco más de 25%.

Con relación a la forma de incorporación de las filiales, es notable que la creación de estas como nuevo establecimiento fue la forma preferida por sus multinacionales con 54,32%. El uso de adquisiciones fue el segundo mecanismo de incorporación más utilizado con 37,04%. Las empresas conjuntas o *Joint Ventures* fue el esquema menos usado como forma de incorporación de las filiales venezolanas en el período estudiado, ya que representó menos de una décima parte del total.

Solo un poco más de un 5% de las filiales estudiadas corresponden a la categoría de activas según la tipología de Jarillo y Martínez (1990), en tanto que el resto del grupo corresponde a filiales autónomas y receptoras casi en la misma proporción, 47,53% y 46,91%, respectivamente.

Por último, en cuanto a las regiones de origen, se encontraron filiales cuyas casas matrices están establecidas en Asia, Oceanía,

Europa, América del Norte y América Latina. El grupo más numeroso es el europeo con 43,21%, seguido a cierta distancia por las latinas con 27,78% y las norteamericanas con 22,84%. Las asiáticas no llegan al 5% del grupo y las provenientes de Oceanía son solo 2 del total de 162.

A continuación, se realizan los cuadros de contingencia que contienen y se cruzan las variables categóricas objeto de estudio en esta investigación. Así, para evaluar la relación entre el tipo de operación y la forma de incorporación se presenta el cuadro N.º 5 y el gráfico N.º 2. Por su parte, los resultados de la relación entre el tipo de operación y la tipología de las filiales se observan en el cuadro N.º 7 y el gráfico N.º 3. Y, finalmente, en el cuadro N.º 9 y el gráfico N.º 4 se ofrecen los resultados de la relación entre el tipo de operación y la región de origen de la multinacional a la que pertenece la filial. Asimismo, en cada caso y para comprobar las hipótesis de investigación se procedió a realizar la prueba de chi cuadrado.

**Cuadro N.º 5**  
**Relación entre la forma de incorporación y el tipo de operación**

Forma de Incorporación	Tipo de Operación			
	Mercadeo y Ventas	Producción	Servicios	Total General
Adquisición	15,00%	55,00%	30,00%	100,00%
Empresas Conjuntas	28,57%	42,86%	28,57%	100,00%
Nuevo Establecimiento	31,46%	22,47%	46,07%	100,00%

**Fuente:** Elaboración propia.

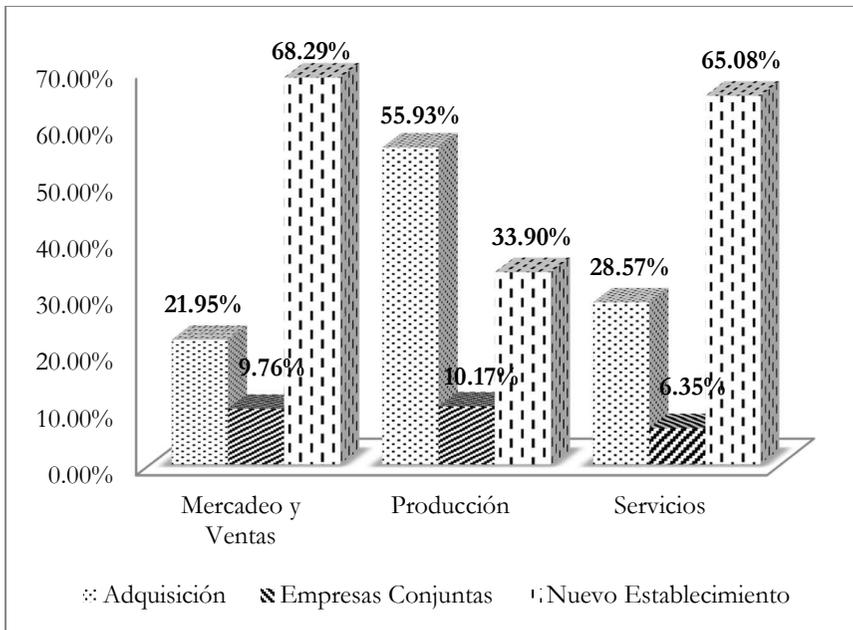
Del estudio de la relación entre la forma de incorporación y el tipo de operación (Cuadro N.º 5) se evidencia que la mayoría de las filiales que se incorporan a sus multinacionales a través de adquisición y empresas conjuntas, son de producción, en tanto que

Tipos de operaciones de las filiales extranjeras en Venezuela: relación con la forma de incorporación a sus empresas multinacionales, tipología y región de origen

gran parte de las filiales que se incorporan como nuevos establecimientos, son de servicio.

En el gráfico N.º 2 se observa que en los tres tipos de operación se presentan todas las formas de incorporación. Se debe destacar que las empresas conjuntas es la fórmula para incorporar filiales menos empleada, pues representa el 10% o menos de los casos entre los distintos tipos de operación. Asimismo, es notable que las filiales de nuevo establecimiento son la forma de incorporación más usada en aquellas filiales dedicadas al mercadeo y ventas (68,29%) y a los servicios (65,08%). Por otra parte, en las filiales de producción, la forma de incorporación favorita son las adquisiciones (55,93%).

**Gráfico N.º 2**  
**Relación entre el tipo de operación y la forma de incorporación**



**Fuente:** Elaboración propia.

El cuadro N.º 6 muestra los valores de la prueba chi-cuadrado realizada para comprobar la hipótesis 1, cuyo resultado es 17,392, lo que lleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir, como el valor del chi cuadrado tiene una significancia menor a 0,05, entonces se rechaza la hipótesis nula de la prueba de chi cuadrado, la cual establece que “la forma de incorporación de las filiales multinacionales establecidas en Venezuela es independiente del tipo de operación que realizan”, por tanto, se acepta la hipótesis alternativa o de investigación que manifiesta que sí existe una relación entre ambas variables.

**Cuadro N.º 6**  
**Relación entre tipo de operación y forma de incorporación**  
**(Hipótesis 1)**  
**Prueba de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,392(a)	4	,002
Razón de verosimilitudes	17,673	4	,001
N de casos válidos	163		

(a) 1 casillas (11,1%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,52.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Cuadro N.º 7**  
**Relación entre la tipología de la filial y el tipo de operación**

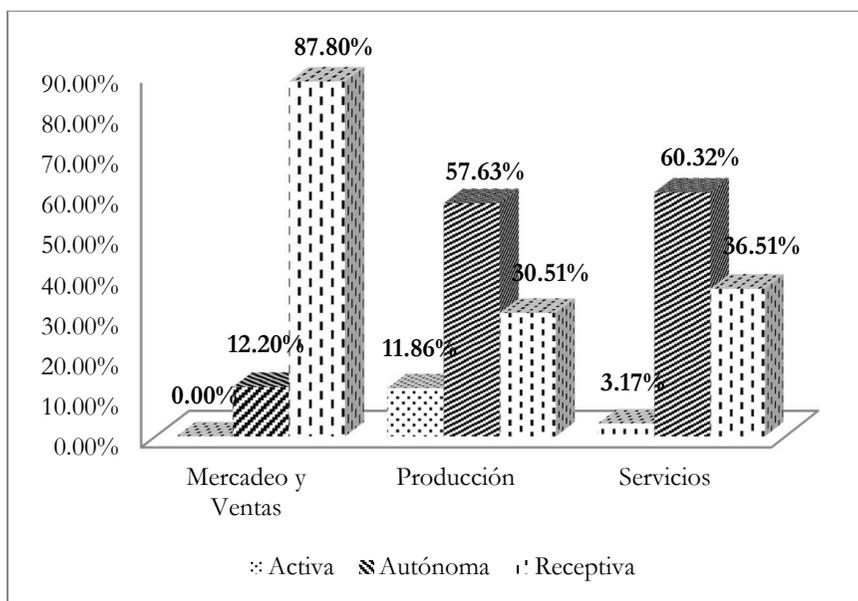
Tipología	Tipo de Operación			
	Mercadeo y Ventas	Producción	Servicios	Total General
Activa	0,00%	77,78%	22,22%	100,00%
Autónoma	6,49%	44,16%	49,35%	100,00%
Receptiva	46,75%	23,38%	29,87%	100,00%

**Fuente:** Elaboración propia.

Tipos de operaciones de las filiales extranjeras en Venezuela: relación con la forma de incorporación a sus empresas multinacionales, tipología y región de origen

Los resultados del estudio de la relación tipología de la filial y tipo de operación (Cuadro N.º 7) están de acuerdo con la literatura y se manifiesta en que la mayoría de las filiales activas son de producción, la mayor parte de las autónomas son de servicio y también de producción, y un alto porcentaje de las filiales con tipología receptiva son de mercadeo y ventas.

**Gráfico N.º 3**  
**Relación entre el tipo de operación y la tipología de la filial**



**Fuente:** Elaboración propia.

Como se ve en el gráfico N.º 3, casi el 88% de las filiales de mercadeo y ventas corresponden a una tipología receptiva. Son de esta misma tipología un 36% de las filiales de servicio y un 30% de las filiales de producción. Es razonable considerar que estas últimas filiales corresponden a unidades ejecutoras que se dedican a actividades de extracción o de ensamblaje. Alrededor de un 60% de las filiales de producción y de servicios corresponde a la tipología autónoma, siendo la presencia de este tipo de filial muy bajo

(un 12%) entre las de mercadeo y ventas. Esta tipología se presenta en las filiales de mercadeo y ventas cuando la multinacional a la que pertenece realiza principalmente actividades de comercialización de bienes y servicios a nivel internacional. Finalmente, más de un 70% de filiales de tipología activa corresponde a empresas de producción, correspondiendo el saldo restante a empresas de servicio, en tanto que no hay activas entre las empresas de mercadeo y ventas.

**Cuadro N.º 8**  
**Relación entre el tipo de operación y la tipología de la filial**  
**(Hipótesis 2)**  
**Prueba de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	40,793(a)	4	,000
Razón de verosimilitudes	44,081	4	,000
N de casos válidos	163		

a Tres casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,26.

**Fuente:** Elaboración propia.

El cuadro N.º 8 incluye los valores de la prueba chi-cuadrado realizada para comprobar la hipótesis 2, cuyo resultado es 40,793, lo que lleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir, como el valor del chi cuadrado tiene una significancia menor a 0,05, entonces se rechaza la hipótesis nula de la prueba de chi cuadrado, la cual establece que “la tipología de las filiales multinacionales establecidas en Venezuela es independiente del tipo de operación que realizan”, por tanto se acepta la hipótesis alternativa o de investigación que manifiesta que sí existe una relación entre ambas variables.

Tipos de operaciones de las filiales extranjeras en Venezuela: relación con la forma de incorporación a sus empresas multinacionales, tipología y región de origen

De acuerdo con lo que se aprecia en el cuadro N.º 9, las filiales de origen norteamericano, se distribuyen uniformemente entre los diferentes tipos de operación, si bien su proporción es mejor dentro del grupo de filiales de mercadeo y ventas. En el caso de las filiales latinoamericanas, se destaca que más de la mitad de ellas son filiales de producción aunque existe un buen número de ellas entre las filiales de servicio. Las filiales asiáticas, al igual que las de América del Norte, se distribuyen de forma bastante homogénea entre los diferentes tipos de operación.

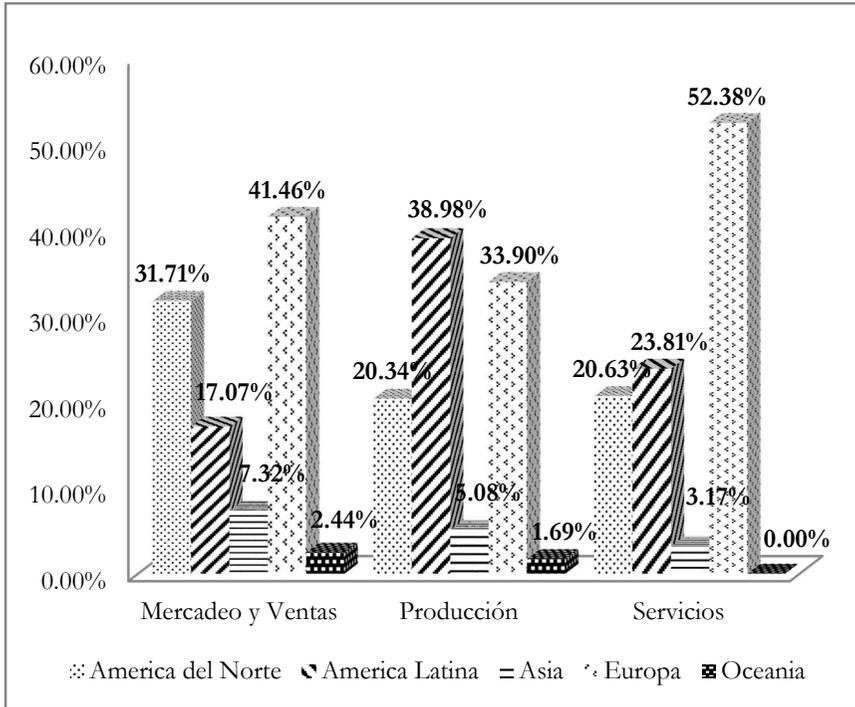
**Cuadro N.º 9**  
**Relación entre la región de origen y el tipo de operación**

Región de Origen	Tipo de Operación			
	Mercadeo y Ventas	Producción	Servicios	Total General
América del Norte	34,21%	31,58%	34,21%	100,00%
América Latina	15,56%	51,11%	33,33%	100,00%
Asia	37,50%	37,50%	25,00%	100,00%
Europa	24,29%	28,57%	47,14%	100,00%
Oceanía	50,00%	50,00%	0,00%	100,00%

**Fuente:** Elaboración propia.

Por su parte, las filiales europeas se concentran principalmente en las actividades de servicios, seguidas por las de producción y, a pesar que su número absoluto en las actividades de mercadeo y ventas es el menor respecto a los otros tipos de operación, su peso es el mayor en ese grupo. Siguiendo esa idea, en el gráfico N.º 4 se observa claramente que para los tipos de operación Mercadeo y Ventas y Servicios, las de origen europeo representan el mayor porcentaje de establecimientos, con 41,46% y 52,38% respectivamente.

**Gráfico N.º 4**  
**Relación entre el tipo de operación y la región de origen**



**Fuente:** Elaboración propia.

En el mismo gráfico N.º 4 se aprecia el caso de las filiales dedicadas a actividades de producción, se encuentra que aquellas cuya región de origen es América Latina representan la mayor proporción (38,98%) seguidas por las de origen europeo con 33,90%. Los continentes de Asia y Oceanía representan el porcentaje más bajo para cualquiera de los tipos de operación, lo que permite visualizar que América del Norte, América Latina y Europa son las regiones de origen con mayor presencia de empresas multinacionales establecidas en Venezuela.

**Cuadro N.º 10**  
**Relación entre el tipo de operación y la región de origen**  
**(Hipótesis 3)**  
**Prueba de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,095(a)	8	,196
Razón de verosimilitudes	11,592	8	,170
N de casos válidos	163		

a Seis casillas (40,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,50.

**Fuente:** Elaboración propia.

El cuadro N.º 10 incluye los valores de la prueba chi-cuadrado realizada para comprobar la hipótesis 3, cuyo resultado es 11,095, lo que lleva a aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alternativa, es decir, como el valor del chi cuadrado tiene una significancia mayor a 0,05, entonces se acepta la hipótesis nula de la prueba de chi cuadrado, la cual establece que “la región de origen de las filiales multinacionales establecidas en Venezuela es independiente del tipo de operación que realizan”, y por tanto se rechaza la hipótesis alternativa o de investigación que manifiesta que existe una relación entre ambas variables.

A modo de síntesis del análisis de resultados, se observa que al valorar el conjunto de filiales estudiadas de acuerdo con el tipo de operación que realizan, se encuentra que el grupo más numeroso es el de las filiales de servicio. En el caso particular de las filiales dedicadas a actividades de servicio, se encontró que un número mayor al 65% fue incorporada a sus multinacionales a través de nuevos establecimientos; además, aproximadamente un 60% de las filiales de servicio son autónomas y más del 50% de ellas son de origen europeo.

El segundo grupo más numeroso corresponde a las filiales de producción. En este grupo existe predominio de las adquisiciones como forma de incorporación de las filiales a sus multinacionales. Adicionalmente, un 57% de ellas corresponde a filiales autónomas y casi 40% de las filiales de producción estudiadas son de origen latinoamericano. El grupo de filiales de producción también concentra la mayor cantidad de filiales activas, cuestión que resulta lógica por la gran cantidad de recursos y activos que debe concentrar este tipo de filiales a fin de realizar una gran variedad de actividades necesarias para su operación; siendo así se explica que muchas de ellas tengan elevada relevancia estratégica para la multinacional y hagan aportes significativos al conjunto de la corporación de la forma en que lo hacen las filiales activas dentro de sus multinacionales.

El tercer grupo de filiales, destinadas a actividades de mercadeo y ventas, corresponde al grupo más pequeño. Son filiales que mayoritariamente les corresponde una tipología receptiva, creadas de nueva planta y su región de origen se sitúa principalmente en Europa y América del Norte.

## **6. Conclusiones**

Los resultados del análisis conjunto de las variables estudiadas, tipo de operación, forma de incorporación a la multinacional, tipología de la filial y región de origen, se corresponden con lo esperado según el compromiso de recursos y riesgos enfrentados en países de destino como en el caso Venezuela, donde la inestabilidad económica y política y el nivel de incertidumbre son elevadas. Es decir, se corresponden con los planteamientos que hace la teoría de la internacionalización desarrollada por la Escuela de Uppsala. Así, lo más destacable es que las filiales establecidas en el país tienden a ser aquellas que requieren el mínimo compromiso de recursos y que implican menores niveles de riesgo, a la par con la distancia psíquica parece actuar como un factor moderador en el caso de las multinacionales de origen latinoamericano.

En cuanto al tipo de operación, más del 60% son filiales de mercadeo y ventas o de servicios, con las cuales el compromiso de recursos hacia el mercado se reduce si los niveles de inversión requeridos son relativamente bajos, en comparación con filiales de producción.

En ese mismo tipo de filiales de mercadeo y ventas o de servicios la forma de incorporación más empleado fue el nuevo establecimiento, que implica un nivel de riesgo mayor si se le compara con las empresas conjuntas o las adquisiciones, pero que es atenuado por el menor volumen de inversión requerido como se indicó previamente. Por otro lado, en el caso de las filiales de producción, la forma de entrada más empleada fueron las adquisiciones, con lo cual la mayor proporción de recursos e inversión se alivia en la medida en que esta forma de incorporación reúne un mejor conocimiento del mercado.

En cuanto a la tipología, las filiales activas son muy pocas y se encontraron principalmente entre las de producción; en la medida en que este tipo de filiales fueron mayoritariamente incorporadas mediante adquisiciones se puede pensar que ello reduce el nivel de riesgo e incertidumbre percibidos. Las filiales de mercadeo y ventas son en su casi totalidad de tipo receptivas, que como se comentó anteriormente realizan pocas actividades dentro de la cadena de valor y requieren un bajo nivel de inversiones para ser establecidas. Un tanto fuera de lo que cabría esperarse, existe un gran número de filiales autónomas, dedicándose a actividades de servicios y producción más o menos en una misma proporción. Filiales autónomas de producción realizando muchas actividades dentro de la cadena de valor es un hecho que no se esperaba hallar en la cantidad que se observó, sin embargo, el riesgo y la incertidumbre estarán atenuados en parte por las numerosas adquisiciones en este grupo de filiales. La existencia de filiales de servicios de tipo autónomas era natural de esperar.

Sobre la nacionalidad de origen de la multinacional, a pesar que la prueba estadística determinó que no existe relación entre el tipo de operación de las filiales y el origen de las mismas, cabe destacar el papel de las filiales de multinacionales latinoamericanas en el conjunto de filiales de producción. Siendo el grupo de filiales europeas el más numeroso por región de origen, y también las más numerosas entre las filiales de servicios y de mercadeo y ventas. Resulta interesante observar que dentro de las filiales de producción, las filiales de origen latinoamericano, siendo un grupo 35% más reducido que las europeas, registra 5% más filiales de producción. Y la diferencia es mucho mayor con respecto a las filiales de otras regiones de origen.

Posibles explicaciones surgen para entender este comportamiento. Una, muy posible es que la distancia psíquica es menor para las multinacionales latinoamericanas, pero también puede venir del hecho de que las multinacionales latinoamericanas son más tolerantes al riesgo que las empresas provenientes de otras regiones, porque el entorno en sus países de origen tienen —o en el pasado han tenido— características similares a las que se enfrentan en Venezuela (coincidiendo con Sigala et al., 2007), con lo cual la experiencia y aprendizaje previos contribuyen a reducir la percepción de riesgo.

Finalmente, se considera que el trabajo ofrece interesantes ideas para futuras investigaciones. Una de ellas sería ampliar el número de variables estudiadas para incluir por ejemplo el tamaño y la edad o experiencia. El estudio solo abarcó filiales establecidas en Venezuela en el período 1989-2009, de manera que otra idea sería ampliar la muestra con filiales incorporadas en un período mucho más extenso. Adicionalmente, aspectos relacionados con los efectos de la incertidumbre del entorno sobre las actividades y características de las filiales, que simultáneamente están asociados a la respuesta directiva de las multinacionales son cuestiones sugestivas para ampliar y profundizar en nuevos estudios.

Tipos de operaciones de las filiales extranjeras en Venezuela: relación con la forma de incorporación a sus empresas multinacionales, tipología y región de origen

## 7. Referencias bibliográficas

- Alegre, M. (2010). Venezuela pasa factura a las multinacionales españolas. *Diario El Montañés*. Recuperado de <http://www.eldiariomontanes.es/20100112/economia/destacados/venezuela-pasa-factura-multinacionales-20100112.html>
- Banco Central de Venezuela. (2010). *Informe económico*. Serie de los años 1989 al 2009. BCV. Caracas. Recuperado de <http://www.bcv.org.ve/>
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1986). Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, 64(6), 87-94.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders. The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bell, J., Mcnaughton, R. & Young, S. (2001). “Born-again global” firms. An extension to the “born global” phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173-189.
- Casillas Bueno, J. C. (1998). El nivel de internacionalización de las empresas españolas con filiales en el exterior. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(2), 91-108.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (2011). *World Investment Report 2011: Non-equity modes of international production and development*. New York & Geneva: United Nations.
- Delgado, I., Maritza, I. Sigala Paparella, L. E. (2013). Análisis del establecimiento en Venezuela de las filiales de empresas multinacionales en el periodo 1989-2009. *Compendium*, Año 16, N.º 30, julio, pp. 05-25.
- Delgado Idarraga, I., Maritza I. & Sigala Paparella, L. E. (2014). Establecimiento de filiales de empresas multinacionales en Venezuela en el período 1989-2009. *Scientia et Technica*, 19(3), 269-275.

El Nacional (2014). Rebajan calificación de riesgo de Venezuela a “CCC”. *El Nacional*. Recuperado de [http://www.el-nacional.com/bbc\\_mundo/Rebajan-calificacion-riesgo-Venezuela-CC\\_0\\_539946108.html](http://www.el-nacional.com/bbc_mundo/Rebajan-calificacion-riesgo-Venezuela-CC_0_539946108.html)

El Universal (2015). Moody's rebaja la calificación de bonos de Venezuela. *El Universal*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com/economia/150113/moodys-rebaja-la-calificacion-de-bonos-de-venezuela>

García, R. (2002). *Marketing internacional*. Madrid: Ed. ESIC.

Hedlund, G. (1986). The Hypermodern MNC-A Heterarchy? *Human Resource Management*, 25(1), 9-35.

Iborra, M., Menguzzato, M. & Ripollés, M. (1998). Creación de empresas internacionales: Redes informales y obtención de recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(3), 147-160.

Jarillo, J. & Martínez, J. (1990). Different roles for subsidiaries: the case of multinational corporations in Spain. *Strategic Management Journal*, 11(7), 501-512.

Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm – four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.

Johanson, J. & Valhne, J. E. (1977). The Internationalisation of a Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 1, 23-32.

Johanson, J. & Valhne, J. E. (1990). The Mecanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.

López Maya, M. & Lander, L. (2009). El socialismo rentista de Venezuela ante la caída de los precios petroleros internacionales. *Cuadernos del Cendes*, 71, 67-87.

Tipos de operaciones de las filiales extranjeras en Venezuela: relación con la forma de incorporación a sus empresas multinacionales, tipología y región de origen

- López Maya, M. & Lander, L. (2010). Venezuela 2009: En medio de dificultades avanza el modelo socialista del Presidente Chávez. *Revista de Ciencia Política*, 30(2), 537-553.
- López Navarro, M. A. (2000). Una aproximación empírica a las características de la cooperación exportadora en el caso español. *Información Comercial Española. Revista de Economía*, 788, 19-34.
- Martínez Mora, C. (1997). *Causas de internacionalización de las empresas: un estudio aplicado a pequeñas y medianas empresas de la provincia de Alicante*. Valencia: Instituto de Cultura "Juan Gil-Albert".
- Pla, J. (2000). *La estrategia internacional de la empresa española*. Valencia: Fundación Universitaria Vall d'Albaida, Ontinyent.
- Pla, J. & León, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Pla, J., León, F. & Dasí, M. (1999). *Dirección de empresas multinacionales: teoría y práctica*. Valencia: Promolibro.
- Ripollés, M., Menguzzato, M. e Iborra, M. (1999). Empresas internacionales de reciente creación e intensidad empresarial. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 3, 127-138.
- Sigala, L. (2004). El entorno local y el rol de las filiales venezolanas de empresas multinacionales: estudio de seis casos. *Compendium*, 7(13), 43-59.
- Sigala, L. & León, F. (2006). Nuevas evidencias sobre el entorno local y las filiales venezolanas de empresas multinacionales. *Compendium*, 9(17), 41-55.
- Sigala Paparella, L. E. & León, F. (2007). Clasificación de las filiales venezolanas según su condición ante el entorno, *Revista Cuadernos de Administración*, 20(34), 331-352.

- Sigala Paparella, L. E. & León, F. (2010). Patrones de Evolución de Filiales en Entornos Volátiles, *Revista Venezolana de Gerencia*, Año 15, No. 50, abril-junio, pp. 231-252.
- Sigala Paparella, L. E., León, F. & Pla, J. (2007). Factores determinantes de los roles de filiales de empresas multinacionales: caso Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(37), 113-136.
- Sigala Paparella, L. E. & Mirabal, A. (2008). Roles de filiales en ambientes macroeconómicos adversos: una aplicación teórica de tipologías, *Compendium*, 11(21), 53-70.
- Sigala Paparella, L. E. & Mirabal, A. (2011). Velocidad en el proceso de internacionalización de las empresas: Revisión de teorías divergentes. *Compendium*, 14(26), 61-79.
- Sigala Paparella, L. E. (2007). *Roles estratégicos y desarrollo de filiales exteriores de empresas multinacionales en entornos adversos: una aproximación al caso venezolano*. Proyecto subvencionado por el CDCHT-UCLA. [Código 005-AC-2007].

### **Luis Eduardo Sigala Paparella**

Es abogado (Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, 1994). Tiene una maestría en Administración de Empresas (Instituto de Estudios Superiores de Administración, Caracas, 1997) y es doctor en Dirección de Empresas por la Universidad de Valencia, España, (2006). Actualmente es docente-investigador titular del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA), Venezuela, en las áreas de Gerencia Estratégica y Dirección de Empresas Internacionales. Es miembro del Comité editorial de la revista científica *Gestión y Gerencia* adscrita al Centro de Investigación del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Sus publicaciones incluyen artículos y ponencias sobre temas de organización y estrategia empresarial.

Correo electrónico: [lsigala@ucla.edu.ve](mailto:lsigala@ucla.edu.ve)

### **Maritza Isabel Delgado Idarraga**

Es ingeniera en Informática (Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA), Barquisimeto, 1995). Tiene una maestría en Gerencia Empresarial (Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA), Barquisimeto, 2010). Actualmente es Docente-Investigador categoría agregado del Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales (Administración y Contaduría) de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA), Venezuela, en el área de Estadística; directora (E) de Admisión y Control de

Estudio de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”. Sus publicaciones incluyen artículos y ponencias sobre temas de negocios internacionales.

Correo electrónico: maritzadelgado@ucla.edu.ve;  
midarraga@yahoo.com.

### **Gerardo Zapata Rotundo**

Es analista de Sistemas (UCLA, 1985), licenciado en Contaduría Pública (UCLA, 1993), especialista en Auditoría (UCLA, 1998) y doctor en Dirección de Empresas por la Universidad de Valencia, España, (2006). Docente-investigador titular del Decanato de Administración y Contaduría (DAC) de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA), Venezuela. Posee experiencia docente en el área de informática, organización y métodos, sistemas de información y sistemas administrativos. Miembro del comité editor de la revista científica *Compendium* (DAC/UCLA). Se desempeña en las líneas de investigación en Organización de Empresas y Teoría de las Organizaciones, con diversas publicaciones en revistas científicas, libros y ponencias en congresos.

Correo electrónico: zapager@yahoo.com

**Recibido:** 14-04-2015

**Aprobado:** 20-02-2016