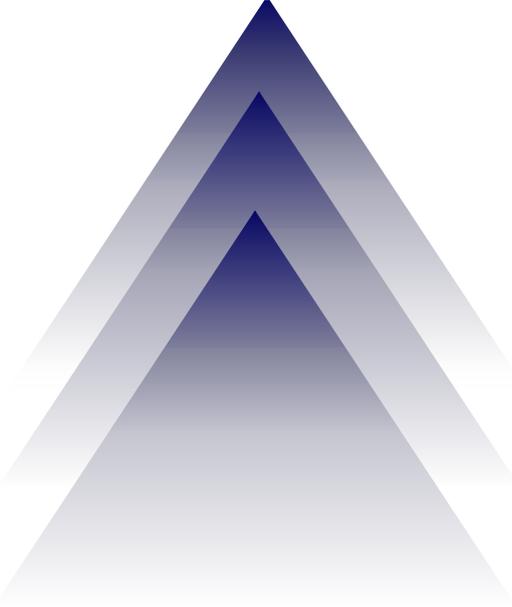


**V SIMPOSIO INTERNACIONAL DE
LOGÍSTICA Y GERENCIA DE CADENA DE
SUMINISTRO**

Caracas, 12 noviembre 2007



**El Reto de las Filiales de
Multinacionales en
Entornos Adversos**

Luis Eduardo Sigala P.

**Universidad Centroccidental
“Lisandro Alvarado”**

CONTENIDO

- Consideraciones y características del entorno local venezolano.
- Riesgo: niveles y marco para el análisis.
- Gerencia de Riesgo en/de Venezuela.
- Respuestas directivas de las multinacionales.
- Respuestas directivas de la Filial:
 - Iniciativas emprendidas.
 - Capacidades desarrolladas.

FILIALES DE MULTINACIONALES, ENTORNOS LOCALES Y GERENCIA DE RIESGO

Las Filiales tienen entornos diferentes al resto de la multinacional

En países en vías de desarrollo y economías emergentes

ENTORNOS ADVERSOS

¿CÓMO INFLUYE?

Respuestas directivas establecidas desde la sede central

Respuestas directivas emprendidas desde la filial

EMPRESAS MULTINACIONALES

VENEZUELA Y SU ENTORNO DE NEGOCIOS

Indicador	Valoración
Riesgo país	Tendencia negativa con fluctuaciones. Muy dependiente de los precios internacionales del petróleo.
Desempeño de la economía	Volátil.
Inversión extranjera directa	Errática.
Principales costos de inversión	Incertidumbre de las políticas económicas. Inestabilidad macroeconómica. Inseguridad jurídica y personal. Debilidad institucional y corrupción.
Libertad económica	Restringida.
Percepción de la corrupción	Elevada.

Para las sedes centrales de las multinacionales:

Venezuela es una economía latinoamericana emergente con un entorno de negocios adverso, volátil y poco dinámico.

Niveles de análisis del riesgo

- Incertidumbre general del entorno:
 - Riesgo sistemático que afecta a todas las empresas y sectores.
- Riesgo de un sector o industria:
 - Cambios en variables específicas de la industria o de sus productos.
- Riesgos específicos de una empresa:
 - Incertidumbres operativas.

ENTORNO LOCAL VENEZOLANO

Condición del entorno

La percepción de las filiales sobre la condición del entorno indica que:

- ✓ La mayoría de las filiales consideran que el entorno es moderado a adverso.
- ✓ Pero algunas lo consideran favorable.
- ✓ Las filiales con menos actividades en la cadena de valor son las que consideran el entorno menos adverso.

Características del entorno

Las características que se describen son negativas, siendo la más importante la “Inestabilidad macroeconómica”.

La situación de una filial en el “Entorno Venezolano” puede variar dependiendo de:

- ✓ Efecto de las Políticas sectoriales.
- ✓ Actuación directa del gobierno.
- ✓ Respuestas directivas observadas.

Marco para la Gerencia del Riesgo

Estado del Riesgo del Entorno

Fallas de gobierno
Políticas Públicas inadecuadas
Vulnerabilidad Financiera
Problemas sociales y laborales

Tipos de Riesgos

Político
Económico
Financiero
Operativo

Horizonte temporal

Largo, medio, corto

Respuestas Directivas

Directrices desde la sede central
Iniciativas de las filiales

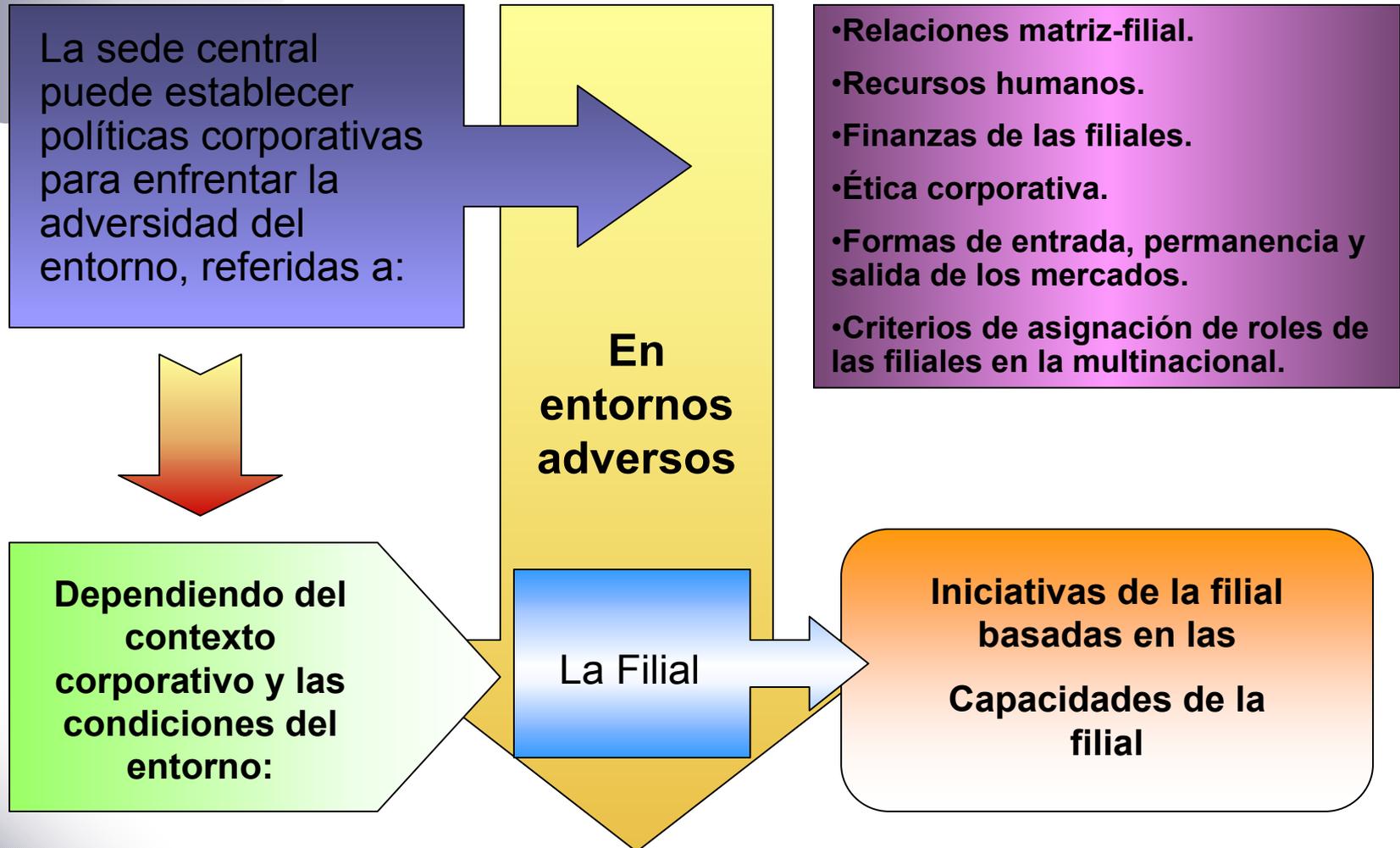
Impacto en el Entorno de Negocios

Reducción de la confianza de los inversionistas
Incremento de la incertidumbre
Incremento de los controles
Incremento de los costos

Cuatro tipos de riesgo

- **Riesgo Político:**
 - Relacionado con las políticas gubernamentales e inestabilidad social que afectan adversamente el entorno general de los negocios.
- **Riesgo Económico:**
 - Se refiere a las condiciones y la estructura de la macroeconomía de un país.
- **Riesgo Financiero:**
 - Reflejado en la volatilidad de la tasa de cambio.
 - Referido a las tasas de interés y tasa de cambio y a la confianza que tienen los mercados internacionales en el gobierno y el banco central.
- **Riesgo Operativo:**
 - Vinculado con la incertidumbre en asuntos laborales, sanitarios, de aprovisionamiento o incertidumbres específicas de una empresa.

Respuestas Directivas



RESPUESTAS CORPORATIVAS

Área del contexto	Respuesta corporativa
Relaciones matriz-filial	Intensificación de las relaciones (centralización, estandarización, socialización y control).
	Debilitamiento de las relaciones (excepcionalmente).
Gestión de RRHH	Sustitución de expatriados por directivos locales.
	Adaptación de políticas de remuneración (tipo de moneda y beneficios).
Gestión de las Finanzas	Políticas de tesorería.
	Reinversión de las ganancias (en proyectos relacionados y no relacionados).
	Adaptación de precios a la moneda local.
Ética corporativa	Limitación de las relaciones comerciales con el sector público.
	Utilización de prácticas transparentes y códigos de ética corporativos.
	Utilización del lobbying e inteligencia.
Formas de entrada, permanencia y salida del país	Reducción organizativa en activos y plantilla.
	Reducción funcional en número y tipo de actividad: producción, finanzas, mercadeo y ventas, logística y aprovisionamiento y, principalmente, I+D.
Criterios de asignación de roles	Establecimiento de rangos o jerarquía a las filiales. Dependen de la importancia del mercado local, volumen de ventas, participación de mercado, rentabilidad o una combinación de ellos.

Respuestas Directivas de la Filial

INICIATIVAS

- Son decisiones adoptadas por la dirección de la filial respecto de las actividades emprendidas por ésta.
- Su objetivo es desarrollar, consolidar o defender el rol de la filial dentro de la multinacional.
- Nuevas iniciativas pueden conducir a la generación de capacidades distintivas.
- Pueden ser legítimas o clandestinas.

CAPACIDADES DISTINTIVAS

- Son capacidades de agregación de valor que sean, relativamente, mejores que las de otras filiales hermanas.
- Su propósito es ajustar y gestionar los recursos de manera eficiente y eficaz para superar los inconvenientes del entorno.
- A mayor dotación de capacidades, mayores posibilidades de emprender iniciativas.

Iniciativas de las filiales venezolanas

- Búsqueda de oportunidades de negocio en mercados exteriores:
 - Inicio de actividades internacionales.
- Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en el mercado local:
 - Incursión en nuevos negocios para la filial o la multinacional.
- Extensión de sus responsabilidades y actividades:
 - Actividades en nuevas áreas funcionales.

Iniciativas de las filiales venezolanas

- Competición frente a otras filiales por una inversión de la multinacional.
- Reconfiguración de las actividades existentes en la multinacional:
 - Obtención de nuevas responsabilidades por cierre de otras filiales en la región.
 - Gestión de operaciones en otros países.
- Reducción de la línea de reporte:
 - Nombramiento como sede regional de la multinacional.

Iniciativas de las filiales venezolanas

- Participación en las decisiones corporativas:
 - Participación en proyectos de alcance global o regional.
 - Transferencia de tecnología y mejores prácticas al resto de la multinacional.
 - Participación en negocios estratégicos de la multinacional.
 - “Exportación” de talento humano.
- Aumento de las operaciones:
 - Nuevas inversiones o adquisiciones.
 - Aumento de capacidad de producción.

Generación de capacidades en las filiales venezolanas

- Capacidad para mejorar la eficiencia:
 - Implica adoptar estrategias para proteger o fortalecer los resultados ante la multinacional.
- Capacidad de anticipación y respuesta:
 - Se refieren a la habilidad para anticipar o predecir el posible impacto de los riesgos sobre la empresa.
- Capacidad para gestión de recursos financieros:
 - Fijación de políticas de crédito y recuperación de cartera.
 - Políticas para la fijación de precios.

Generación de capacidades en las filiales venezolanas

- Habilidades de mercadeo y ventas:
 - Análisis constante de la demanda del producto.
 - Desarrollo de nuevos productos.
 - Introducción de nuevos productos.
 - Promoción y fidelización.
 - Incremento del portafolio de productos.
- Habilidades en distribución, sistemas de información y logística:
 - Asegurar al consumidor la disposición permanente del producto.
 - Aplicación de sistemas de gestión.

Relación entre capacidades y tipos de iniciativas de filiales venezolanas

Iniciativas	Capacidades
Búsqueda de oportunidades de negocio en mercados exteriores.	Habilidades de mercadeo y ventas. Habilidades en distribución, sistemas de información y logística.
Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en el mercado local.	Habilidades de mercadeo y ventas. Habilidades en distribución, sistemas de información y logística.
Extensión de sus responsabilidades y actividades.	Capacidad para mejorar la Eficiencia. Habilidades de mercadeo y ventas.
Competición frente a otras filiales por una inversión de la multinacional.	Capacidad para mejorar la Eficiencia.
Reconfiguración de las actividades existentes en la multinacional.	Habilidades de mercadeo y ventas. Capacidad para mejorar la Eficiencia.
Reducción de la línea de reporte.	Capacidad para mejorar la Eficiencia.
Participación en las decisiones corporativas.	Habilidades de mercadeo y ventas. Habilidades en distribución, sistemas de información y logística.
Aumento de las operaciones.	Habilidades en distribución, sistemas de información y logística.

CLASIFICACIÓN DE FILIALES

		Determinismo del entorno	
		No Restrictivo	Restrictivo
Proactividad de la filial	Baja	Favorecidas	Desfavorecidas
	Alta	Aventajadas	Adaptadas

Determinismo del entorno

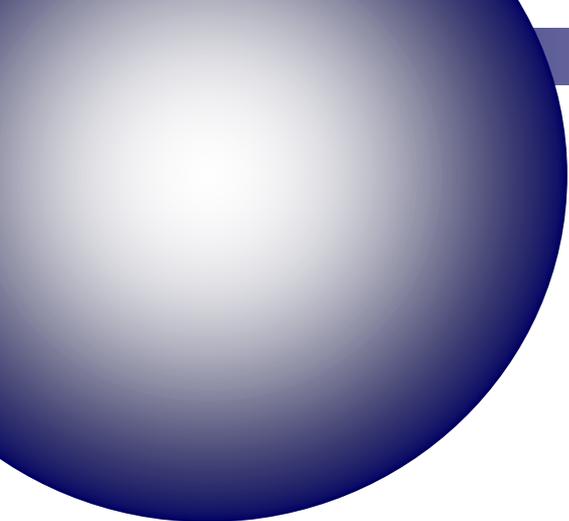
Medida en que las condiciones del entorno local restringen o perjudican la realización de actividades de la filial o, al contrario, no la restringen o benefician a sus operaciones.

Proactividad de la filial

Grado en que la filial se anticipa y emprende iniciativas de forma activa ante las condiciones del entorno.

CLASIFICACIÓN DE FILIALES

	Favorecidas	Desfavorecidas	Adaptadas	Aventajadas
Impacto del Entorno	Adquisiciones gubernamentales Políticas cambiarias y comerciales. Políticas sectoriales.	Contracción de la demanda. Problemas de inseguridad jurídica. Problemas sectoriales.	Adaptación estratégica y operativa al entorno. Generación de capacidades distintivas. Sectores poco intervenidos.	Baja dependencia del mercado local. Capacidades distintivas. Elevada interdependencia con la multinacional. Uso de ventajas de localización geográfica.
Respuestas directivas	Intensificación de las relaciones matriz-filial.	Reducción organizativa y funcional. Debilitamiento de las relaciones matriz-filial. Ayudas desde la matriz. Pérdida de línea de reporte. Uso de directivos locales. Entrada en nuevos mercados en el mercado local e internacional.	Flexibilidad ante cambios de roles de las filiales. Uso de ventajas de localización geográfica para obtener nuevas responsabilidades. Desarrollo de iniciativas locales.	Desarrollo legítimo de iniciativas desde la filial, con apoyo desde la sede central.



**V SIMPOSIO INTERNACIONAL DE
LOGÍSTICA Y GERENCIA DE CADENA DE
SUMINISTRO**

Caracas, 12 noviembre 2007

GRACIAS!!!

Luis Eduardo Sigala P.

**Universidad Centroccidental
“Lisandro Alvarado”**

