

# **LA FILIAL EXTERIOR UNA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN**

**Presentado por:**

**HAMILTON MOSQUERA VALENCIA**

**JULIANA VÉLEZ SALAZAR**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA**

**PROGRAMA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**Pereira, Risaralda**

**2016**

# **LA FILIAL EXTERIOR UNA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN**

**Presentado por:**

**HAMILTON MOSQUERA VALENCIA**

**JULIANA VÉLEZ SALAZAR**

**Docente Asesor:**

**JAIME EDUARDO URICOECHEA BEDOYA**

**Monografía presentada para optar el título de Ingeniero(a) Comercial basada en el “Seminario de profundización con estadía internacional como opción de grado en mercadeo y finanzas” (Nov 2 de 2015– Nov 13 de 2015. Tacna, Perú. Universidad Privada de Tacna).**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA**

**PROGRAMA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**Pereira, Risaralda**

**2016**

## CONTENIDO

RESUMEN.....	6
1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. DESARROLLO TEMÁTICO.....	7
2.1 ASPECTOS GENERALES.....	8
2.1.1 Globalización y la internacionalización empresarial: relación conceptual .....	8
2.1.2 Razones que motivan la internacionalización empresarial.....	10
2.1.3 Fases del proceso de internacionalización .....	13
2.2 FILIAL EXTERIOR.....	17
2.2.1 Consideraciones iniciales.....	17
2.2.2 Roles y clasificación de las filiales exteriores.....	17
2.2.2.1 Clasificaciones de las filiales.....	18
2.2.2.2 Determinantes del rol de las filiales .....	24
2.3 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA EMPRESA MULTINACIONAL .....	25
2.3.1 El control estratégico de los flujos de conocimientos intraempresa .....	31
2.3.2 Proceso de gestión de conocimiento .....	32
2.3.2.1 Ventajas de la gestión del conocimiento .....	34
2.3.2.2 Problemas en la gestión del conocimiento.....	35
2.3.3 Casos de éxito en la gestión de conocimiento .....	36
2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL ESTABLECIMIENTO DE FILIALES EXTRANJERAS .....	38
2.5 CASOS EXITOSOS: FILIALES EXTERIORES.....	40
3. CONCLUSIONES.....	42
4. BIBLIOGRAFÍA.....	44

## LISTA DE TABLAS

	Pág
Tabla 1: Resumen Motivos de Internacionalización Empresarial	13
Tabla 2: Características de los distintos tipos de Filiales de White y Pointer	19
Tabla 3: Tipología Filial Exterior de Bartlett y Ghoshal	20
Tabla 4: Tipología de Filial Exterior de Jarillo y Martínez	22
Tabla 5: Tipología de Filiales de Gupta y Govindarajan	23
Tabla 6: Comparativo entre teorías de clasificación de Filiales	24
Tabla 7: Variaciones en Contextos Estratégicos de Filiales: Un Marco basado en los Flujos de Conocimiento	28
Tabla 8: Patologías comunes para acumular y compartir conocimientos	30
Tabla 9: Mecanismos de Control en Función del Rol de cada Filial	31
Tabla 10: Procesos de Gestión de Conocimiento	34

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1: Proceso de Globalización	10
Gráfico 2: Proceso de Internacionalización empresarial	16
Gráfico 3: Proceso de Gestión de Conocimiento	32

## RESUMEN

El fenómeno de la globalización es algo que crece cada día más y con mayor fuerza, es una realidad existente en todos los países del mundo, sin importar cuál sea la percepción sobre el fenómeno que cuenta con adeptos y opositores, lo que no se puede negar es que se trata de una realidad absolutamente influyente en la gestión de las diferentes empresas.

“El FMI define a la globalización como la acelerada integración mundial de las economías a través del comercio, la producción, los flujos financieros, la difusión tecnológica, las redes de información y las corrientes culturales.”<sup>1</sup>

La internacionalización es una de las estrategias más importantes, ya que la decisión de la empresa de dirigirse a diferentes mercados es comprendida como una forma de crecimiento, y en ocasiones esta concluye en la multinacionalización. A su vez dentro del proceso de internacionalización existen diferentes alternativas y estrategias para lograr el mismo, dentro de las cuales una de las más importantes es la implantación y/o implementación de filiales exteriores.

La caracterización y la clasificación de las filiales exteriores ha sido descrita por diferentes autores a través del tiempo entre los que se destacan White y Pointer, Bartlett y Ghoshal, Jarillo y Martínez y Gupta y Govindarajan. Estos últimos generando aportes de gran influencia en cuanto al modelo de gestión del conocimiento como pilar fundamental para el aumento de la competitividad, la innovación y desarrollo de las grandes multinacionales, en una actualidad donde el conocimiento se han convertido uno de los activos más valiosos de una organización.

---

<sup>1</sup> FERNÁNDEZ DEL HOYO, Juan José Tomás. Globalización Económica y Bienestar Social: Algunas consideraciones. En: ICE (Sector Exterior Español). No 794 (Oct, 2001); p. 9. Tomado de Internet: [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_794\\_9-22\\_5AEB13195E7E126C75AAE26E82F6A8C1.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_794_9-22_5AEB13195E7E126C75AAE26E82F6A8C1.pdf)

## 1. INTRODUCCIÓN

La globalización es un fenómeno que afecta de forma importante la realidad de las empresas, siendo indispensable para estas tener un enfoque internacional y un punto de vista diferente innovador de su actividad económica, lo que a su vez les permite estudiar y replantear las estrategias, conceptos y objetivos dentro de un modelo de economía tan amplia.

“En un entorno de estas características la internacionalización aparece como una necesidad apremiante para las empresas. Sin embargo hay que hacer notar que es éste un proceso difícil, complejo y costoso, que incluso puede perjudicar a la empresa que lo emprenda si no realiza previamente un análisis estratégico serio y riguroso antes de tomar tal decisión.”<sup>2</sup>

Dentro de la dinámica de la internacionalización existen un sinnúmero de estrategias y o mecanismos que le permiten a las organizaciones la consolidación del mencionado proceso, dentro de los más influyentes encontramos la implementación de filiales exteriores. Las filiales exteriores permiten a las organizaciones expandir su presencia en mercados a nivel mundial, sin desligarse del control, supervisión y gestión de la casa matriz.

Sin embargo es importante destacar que así como todas las estrategias, la decisión de consolidar filiales debe ir acompañada de un análisis económico, social, financiero y organizacional de todo el entorno empresarial tanto del país de origen como el de destino, así como el de una planeación estratégica que permita la determinación de la viabilidad y factibilidad de su implementación.

Es importante también que el sector empresarial, especialmente el colombiano, propenda la gestión del conocimiento como una estrategia de competitividad global, reconociendo que en la actualidad la capacidad de generación y adquisición de conocimiento se ha convertido en uno de los activos más valiosos para las organizaciones mundiales. En el presente documento se describirá de forma general los principales elementos del proceso de internacionalización, así como se describirán las principales características, clasificación y referentes sobre filial exterior.

---

<sup>2</sup> LUGO BENÍTEZ, J.E. El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual. Contribuciones a la Economía. Junio 2007. Tomado de Internet: <http://www.eumed.net/ce/2007b/jelb1.htm>

## **2. DESARROLLO TEMÁTICO**

### **2.1 ASPECTOS GENERALES**

La estrategia de Filial Exterior es una herramienta empleada en el proceso de internacionalización y globalización empresarial, por tanto se hace fundamental describir de forma general los principales elementos, características y conceptos relacionados con la internacionalización.

#### **2.1.1 GLOBALIZACIÓN Y LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL: RELACIÓN CONCEPTUAL**

La globalización es un fenómeno controversial que ha ganado seguidores y opositores, unos consideran el mismo como una fuerza de impulso y de beneficio para las economías de los de diferentes países, y otros lo consideran como el causante de la propagación de males, crisis y el origen de muchos conflictos por poder e intereses individuales, sin entrar en dicho debate lo que no se puede negar es que se trata de un fenómeno y una realidad absolutamente influyente en la gestión de las diferentes empresas.

“El Fondo Monetario Internacional (FMI) entiende la globalización como la acelerada integración mundial de las economías a través del comercio, la producción, los flujos financieros, la difusión tecnológica, las redes de información y las corrientes culturales (FMI, 1997).

La globalización entonces puede entenderse como un proceso de integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales. En síntesis para Buisán (2006), este término hace referencia, por un lado, a una intensa y creciente interrelación de las economías y, por otro lado, al hecho de que las decisiones empresariales siguen tomando como criterio fundamental la búsqueda de eficiencia pero en un escenario no limitado por factores geográficos.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> VILLARREAL LARRINAGA, OSKAR. La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas. Bilbao, España. 2006, 1110p. Universidad del País Vasco. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Tomado de Internet: [https://www.ehu.eus/documents/3020595/3024903/Estrategia\\_internacionalizacion\\_empresa\\_I.pdf](https://www.ehu.eus/documents/3020595/3024903/Estrategia_internacionalizacion_empresa_I.pdf)



Por tanto podemos notar que la creciente globalización es un proceso que cada vez adquiere más fuerza y que por tanto es un referente para el movimiento empresarial mundial.

Además del concepto, la definición y la percepción que se tiene acerca de la globalización; existe una vinculación bastante estrecha entre la internacionalización de las empresas y dicho fenómeno. Sin lugar a duda, una de las principales estrategias y una de las más relevantes es la internacionalización, ya que ésta, según la perspectiva de la gestión empresarial, es la decisión de la empresa u organización de dirigirse a mercados externos a su ubicación original.

“El término internacionalización recibió en gran parte su forma actual, de Kindleberger, al exponer su teoría sobre la gran empresa, que se fundamenta en la de un derecho de monopolio sobre cinco clases de activos específicos: acceso a la tecnología, conocimientos de gestión en equipo, economías de escala en los centros de producción, mejores ideas de comercialización y marcas generalmente bien conocidas. (Kindleberger, C.P., 1969).”<sup>4</sup>

Por tanto la internacionalización empresarial puede entenderse como el proceso por el cual la compañía crea las condiciones necesarias para salir al mercado internacional tendiendo a la deslocalización y a dirigir su estrategia hacia el exterior.

En la actualidad nos encontramos cada vez más con que la internacionalización se está convirtiendo en un proceso habitual en las empresas, tomado como una de las principales estrategias para la expansión del negocio, y no solo en las grandes empresas sino que es cada vez más habitual que la pequeña y mediana empresa salte al escenario individual como un planteamiento normal en su negocio. Este hecho se está produciendo por múltiples razones, pero cabe destacar la concentración de la producción en países de bajo coste, los efectos cada vez mayores de la política comercial y el interés en general de todos los estados en potencializar la inversión extranjera.

En dichos casos, la empresa debe ir más allá del proceso importación-exportación y así aprovechar para tener algún beneficio de ésta, ya sea produciendo y/o

---

<sup>4</sup> LUGO BENÍTEZ, José. Revista: Contribuciones a la Economía. El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual. 2007. Tomado de Internet: <http://www.eumed.net/ce/2007b/jelb1.htm>

brindando el total o parte de sus bienes y/o servicios, en mercados internacionales en los que se aprecie ventajas cuantitativas o cualitativas.

**Gráfico 1:** Proceso de Globalización



Fuente: Universidad Cesar Vallejo. Marketing Internacional. Tomado de Internet: <http://es.slideshare.net/BroxTechnology/primer-clase-37908726>.

### 2.1.2 RAZONES QUE MOTIVAN LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

“De acuerdo a Pla y León, existen dos grandes clasificaciones para los motivos de una internacionalización, por un lado están los factores push y por otro lado los factores pull.”<sup>5</sup> Los factores push se asocian a dificultades en el mercado local, en este caso la empresa se internacionaliza porque en el mercado local no tiene posibilidades de desarrollo, lo que lleva a que este sub utilizando sus capacidades productivas, por tanto la empresa por iniciativa propia se internacionaliza. Algunos ejemplos de éstos serían:

<sup>5</sup> MÉNDEZ FREIRE, Matías. RITTER VAN DE KAMP, Florian. Desarrollo de Multilatinas: Estudio de Casos. Santiago, Chile, 2013, 123p. Seminario de Título Ingeniería Comercial Mención Administración. Universidad de Chile. Facultad de Economía y Negocios. Tomado de Internet: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/137339/Desarrollo%20de%20Multilatinas.pdf?sequence=1>

- “Mercado nacional saturado o intensa competencia.
- Ciclo de vida del producto en etapa de declive.
- Condiciones desfavorables del mercado de origen.”<sup>6</sup>

Los factores pull están relacionados a un enfoque proactivo por parte de las empresas con relación a la internacionalización. Aunque la empresa u organización puede crecer y progresar en un mercado local, éstas perciben la necesidad de explorar nuevas oportunidades en el extranjero. Algunos motivos pull son:

- **Motivos relacionados con el Mercado:**  
Esta es la principal razón de la internacionalización. Pueden aparecer mercados que por la tasa de crecimiento o tamaño, justifican asumir el riesgo de la internacionalización. También puede suceder que el producto tenga más éxito en el mercado al que se quiere acceder, pues en éste no ha alcanzado aún madurez.
- **Motivos relacionados con la Obtención de Recursos:**  
En ocasiones algunas empresas se internacionalizan en búsqueda de recursos en condiciones más favorables que las del mercado local. Estos recursos pueden ser materias primas o mano de obra mucho más económica. También, puede darse que se busquen recursos mucho más difíciles de conseguir, como por ejemplo, innovaciones tecnológicas, capacidades directivas o de marketing.
- **Motivos relacionados con la búsqueda de Eficiencia:**  
“Muchas empresas a través de la internacionalización buscan economías de escala o diversificación de riesgo. Esto sucede en industrias donde se necesita un tamaño mínimo para operar, ya que se opera a través de economías de escala, a través de la internacionalización se logra ese tamaño”<sup>7</sup>. Por otra parte la salida al exterior permite a las empresas

---

<sup>6</sup> MÉNDEZ FREIRE, Matías. RITTER VAN DE KAMP, Florian. Desarrollo de Multilatinas: Estudio de Casos. Santiago, Chile, 2013, 123p. Seminario de Título Ingeniería Comercial Mención Administración. Universidad de Chile. Facultad de Economía y Negocios. Tomado de Internet: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/137339/Desarrollo%20de%20Multilatinas.pdf?sequence=1>

<sup>7</sup> MÉNDEZ FREIRE, Matías. RITTER VAN DE KAMP, Florian. Desarrollo de Multilatinas: Estudio de Casos. Santiago, Chile, 2013, 123p. Seminario de Título Ingeniería Comercial Mención Administración. Universidad de Chile. Facultad de Economía y Negocios. Tomado de Internet:

controlar el riesgo, ya que los distintos mercados reaccionan diferentes a las situaciones de coyuntura general.

- **Motivos Estratégicos:**

Algunas empresas se internacionalizan como respuesta a reacciones de la competencia o los consumidores. En industrias globales la internacionalización de una empresa competidora obliga al resto a internacionalizarse para no perder la posición competitiva. De igual forma empresas locales que se ven amenazadas por un competidor extranjero se internacionalizan en el mercado local de ese competidor, para no verse amenazadas.

De igual manera los motivos para la internacionalización se pueden resumir en su relación con la exportación y la implantación en el exterior. “La elección del modo de entrada en los mercados extranjeros, se encuentra mediatizada por los objetivos que se persigan en dichos mercados (Guisado, 2002).”<sup>8</sup>

---

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/137339/Desarrollo%20de%20Multilatinas.pdf?sequence=1>

<sup>8</sup> VILLAREAL, LARRINAGA Oskar. La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas. Bilbao, España. 2006. Tomado de Internet: [https://www.ehu.es/documents/3020595/3024903/Estrategia\\_internacionalizacion\\_empresa\\_I.pdf](https://www.ehu.es/documents/3020595/3024903/Estrategia_internacionalizacion_empresa_I.pdf)

**Tabla 1: Resumen Motivos de Internacionalización Empresarial**

<b>I) Relacionados con la exportación y con la implantación</b>
Estrategia de internacionalización como modelo de crecimiento Diversificación del riesgo de operar en un solo mercado Homogeneidad / estandarización de productos, tecnologías Aprovechar sinergias operativas y financieras Existencia de oportunidades (crecimiento de la demanda exterior) en los mercados externos Seguimiento y atención adecuada del cliente internacionalizado Atractivo del mercado exterior. Penetración en otros mercados Estrategia de internacionalización de los competidores Cambio de actitud de los directivos respecto a la decisión de internacionalización Similitudes ideológicas, lingüísticas, culturales, sociales, políticas Reducción de barreras externas y operativas Apoyo institucional a la internacionalización (origen y destino)
<b>II) Motivos específicos de exportación</b>
Características del mercado local: madurez, tamaño escaso, competencia Aprovechar capacidad excedente de producción. Economías de escala Pedidos puntuales de clientes extranjeros Aprovechar imagen, calidad, tecnología
<b>III) Motivos específicos de implantación</b>
Búsqueda de menores costes de los factores productivos Costes internacionales del transporte y comunicaciones Búsqueda de liderazgo tecnológico en mercados avanzados Mejor adaptación a las necesidades de mercados externos Prestación de un mejor servicio por cercanía Superar barreras de entrada a mercados interesantes Explotación de activos intangibles. Ampliación de gama de producto en mercados más adecuados

Fuente: La estrategia de internacionalización de la empresa. Tomado de Internet:

[https://www.ehu.es/documents/3020595/3024903/Estrategia\\_internacionalizacion\\_empresa\\_I.pdf](https://www.ehu.es/documents/3020595/3024903/Estrategia_internacionalizacion_empresa_I.pdf).

### 2.1.3 FASES DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Existen dos modelos teóricos que enuncian o definen las etapas del proceso de internacionalización empresarial que siguen las empresas, en primer lugar tenemos la teoría de las cinco fases presentada por Dunning y Lundan, la cual plantea que las empresas se desarrollan pasando por 5 fases y en segundo lugar la teoría de la escuela de Uppsala, desarrollada por Jan Johanson y Jan-Erik Vahln. Dicha teoría supone que las empresas inician sus operaciones cuando aún son pequeñas en territorio internacional, y así se van expandiendo de forma gradual.

En forma general las dos teorías están dadas por las siguientes fases:

- TEORÍA DE LAS CINCO FASES DE DUNNING:

Fase 1: Exportaciones e Importaciones de insumos:

La primera fase está relacionada con el objetivo que una compañía tiene de iniciar sus operaciones en un país extranjero, Lo anterior puede estar determinado por dos razones: encontrar materia prima a un menor costo o vender sus productos en otro mercado para aumentar los ingresos de la empresa. Estos son motivos relacionados con el mercado y motivos relacionados con la búsqueda de eficiencia.

Fase 2: Inversión En Marketing y Distribución:

Las empresas empiezan a invertir en actividades que les faciliten la operación comercial en otro país. Una estrategia empleada por una compañía y de vital importancia es la de contratar empresas de la misma región, las cuales se encargan del proceso de distribución, comercialización e investigación de los mercados que lo puedan afectar.

De esta manera, se maximizan los ingresos procedentes de vender productos en territorio extranjero y a su vez reducir los riesgos de ésta actividad.

Fase 3: Producción Extranjera de Productos Intermedios:

Esta fase está relacionada con el procedimiento que la empresa debe realizar a lo largo de la cadena de valor, pues después de que dicha empresa haya exportado sus productos a otro país, ésta puede tomar la decisión de participar y formar parte de la producción de un bien o servicio de forma local. “Existen dos vías para concretar la instalación de una fábrica en un país de destino (o un tercer país), ya sea una nueva filial o la adquisición de una planta local ya existente.”<sup>9</sup>

Fase 4: Ampliación y Profundización de la Red de Creación de Valor:

En esta fase, la compañía ya no sólo traslada una parte de su creación de valor a la filial en otro país, si no que la cadena completa se reubica.

---

<sup>9</sup> MÉNDEZ FREIRE, Matías. RITTER VAN DE KAMP, Florian. Desarrollo de Multilatinas: Estudio de Casos. Santiago, Chile, 2013, 123p. Seminario de Título Ingeniería Comercial Mención Administración. Universidad de Chile. Facultad de Economía y Negocios. Tomado de Internet: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/137339/Desarrollo%20de%20Multilatinas.pdf?sequence=1>

#### Fase 5: La Multinacional Como Red Integrada:

En esta fase final del proceso de internacionalización hay una relación más pareja entre la matriz y la filial extranjera. Ambas producen diferentes productos, comercian ampliamente dentro de la multinacional, al igual que con diversos países. También se da que tanto la matriz como la filial realizan I+D independientemente.

“En esta última fase, las filiales tienen ventaja en los mercados locales, ya que se comportan como compañías locales, pero su importancia se vuelve estratégica, ya que toman responsabilidad en el desarrollo de productos en el área de su especialidad.”<sup>10</sup>

- TEORÍA DE UPPSALA:

Esta teoría parte de la base de que el proceso de internacionalización es un proceso secuencial y este proceso depende de la acumulación gradual de conocimientos sobre los mercados externos. La principal hipótesis de dicho modelo consiste en suponer que las organizaciones y/o empresas inician operando internacionalmente cuando aún son pequeñas y se expanden gradualmente.

Por lo tanto este modelo plantea que las inversiones de una empresa en el exterior siguen una secuencia de cuatro etapas en las cuales a medida que se va obteniendo experiencia en dicho mercado el nivel de recursos comprometidos es mayor.

Las cuatro etapas que plantea la teoría son las siguientes:

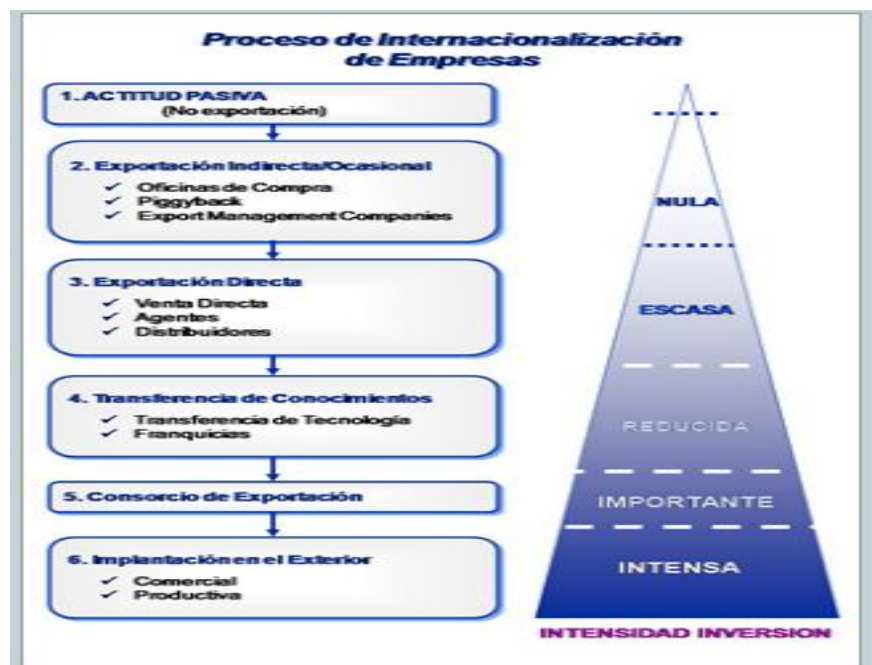
- Exportaciones Irregulares: hace referencia a exportaciones directas o indirectas de forma no habitual.
- “Exportaciones vía Agente Independiente: “en esta segunda etapa ya se menciona una comercializadora internacional, aumentando así el conocimiento del mercado extranjero.

---

<sup>10</sup> MÉNDEZ FREIRE, Matías. RITTER VAN DE KAMP, Florian. Desarrollo de Multilatinas: Estudio de Casos. Santiago, Chile, 2013, 123p. Seminario de Título Ingeniería Comercial Mención Administración. Universidad de Chile. Facultad de Economía y Negocios. Tomado de Internet: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/137339/Desarrollo%20de%20Multilatinas.pdf?sequence=1>

- Filiales Comerciales: se establece una presencia comercial, donde la decisión de la empresa con visión internacional está en establecer licencias o franquicias, haciendo también un análisis de costos, ventajas y atractivo del mercado y ventajas de la compañía.”<sup>11</sup>
- “Filiales de Producción: esta sería la última etapa del proceso de internacionalización de una empresa en cualquier sector. De este modo, las actividades productivas en el extranjero se añaden a las que ya se realizaban desde la oficina comercial en materias de marketing, promoción y distribución. Para llegar a esta etapa, además de un tamaño crítico y recursos suficientes, la empresa debe considerar diferentes factores relacionados con el entorno del mercado de implantación.”<sup>12</sup>

**Gráfico 2:** Proceso de Internacionalización empresarial



Fuente: ASECOEX. Tomado de Internet:  
<http://www.asecoex.com/inter.htm>.

<sup>11</sup> LEYVA, Santiago E. PARRA, Andrea P. TRUJILLO, Nathaly. Análisis del proceso de internacionalización de la empresa Colombiana Gutemberto contextualizado con el modelo Uppsala y características gerenciales en la toma de decisiones. 2011. Tomado de Internet: [http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma\\_negocios\\_working\\_papers/2011-v1-n2/06-gutemberto.pdf](http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2011-v1-n2/06-gutemberto.pdf)

<sup>12</sup> FOE (Federación Onubense de Empresarios). Cómo abrir nuevos mercados exteriores en la industria agroalimentaria onubense. Huelva, España. Tomado de Internet: <http://www.foe.es/porta/nuevosmercados/txtT02-03.html?a=1>



## 2.2 FILIAL EXTERIOR

### 2.2.1 CONSIDERACIONES INICIALES

Según Pla y León se define filial exterior “como aquella unidad perteneciente a una empresa multinacional que agrupa actividades generadoras de valor añadido en el exterior”.<sup>13</sup>

“Una filial exterior en términos generales es una entidad que está controlada por otra. La entidad que ejerce el control se llama comúnmente matriz. La filial se forma cuando la matriz compra un porcentaje de sus acciones suficiente para tener el control. Es decir, la matriz ostenta la mayoría de votos y ejerce el poder de decisión. Una matriz y sus filiales forman el llamado grupo de empresas.”<sup>14</sup>

Según Dunning, las empresas multinacionales constan de una empresa matriz localizada en el país origen que realiza Inversión Directa Extranjera, dando lugar a diferentes unidades empresariales localizadas en distintas naciones (países receptores de la inversión) denominadas subsidiarias de la primera. La diferencia entre la matriz y las Implantaciones en el exterior no radica, necesariamente, en el tamaño, actividad o capacidad de dirección de las mismas, sino, simplemente, en que la primera es la empresa inversora que da lugar a la aparición de las segundas.

### 2.2.2 ROLES Y CLASIFICACIÓN DE LAS FILIALES EXTERIORES

“Las filiales exteriores tienen diferentes alternativas de inserción en el conjunto de la multinacional, dependiendo de la especialización de su estrategia surge la posibilidad de clasificar los diferentes roles estratégicos mediante una variedad de tipologías; entre las más destacadas encontramos: las de White y Pointer (1984), Bartlett y Ghoshal (1986, 1989), Jarillo y Martínez (1990) y Gupta Govindarajan (1991), que estudian el alcance de mercado/producto de las filiales, la importancia estratégica que tienen para sus corporaciones, el nivel de ajuste al entorno, el grado de integración a la multinacional y el flujo de conocimientos entre la matriz y las filiales.”<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> S.A. Tomado de Internet: [http://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/094\\_pdem/modulo1/contenidos/tema1.3.html](http://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/094_pdem/modulo1/contenidos/tema1.3.html)

<sup>14</sup> BUJÁN, Carmen. El concepto de filial de una empresa. {En línea}. S.F. Tomado de Internet: <http://www.pymesyautonomos.com/legalidad/el-concepto-de-filial-de-una-empresa>

<sup>15</sup> SIGALA PAPARELLA, Luis Eduardo. LEÓN DARDER, Fidel. Clasificación de las filiales Venezolanas según condición ante el entorno. En: Cuadernos de Administración. Vol.; 20. No 34

Es fundamental iniciar por definir lo que se entiende por rol de la filial, según Pla León, está el rol genérico de la filial y también el rol específico de la filial. Para definir el rol genérico de la filial se desarrollaron las teorías de los autores mencionados anteriormente, estas serán revisadas y discutidas más adelante. El rol específico de la filial se refiere al conjunto de actividades que realiza la filial, en esto se incluye, los negocios, productos o líneas de producto en las que participa la filial y sobre las que tiene responsabilidad.

### **2.2.2.1 CLASIFICACIONES DE LAS FILIALES**

- **CLASIFICACIÓN DE WHITE Y POYNTER**

Los dos ejes en los que clasifica las filiales esta teoría es alcance de mercado y alcance de valor. El alcance de mercado se refiere al ámbito geográfico de actividad de la filial, este puede ser reducido o local, cuando la filial solo comercializa los productos en un determinado país o países próximos. Cuando el alcance de mercado es amplio o global, es cuando la filial comercializa los productos en mercados internacionales. El otro eje es alcance de valor, este determina la amplitud de las actividades de valor que realiza la filial. Esto es alto cuando la filial realiza todas las actividades primarias de la cadena de valor.

De esta manera se llega a cuatro tipos genéricos de filial:

- Filial de Ventas: Éste tipo de filial permite comercializar el producto a nivel local o nacional y a su vez estar en un permanente contacto con sus clientes. Este tipo de filial tiene un alcance de mercado local y un alcance de valor bajo, es decir, solo comercializa sus productos en un país y realiza pocas actividades de valor.
- Filial Local: El comportamiento y la estrategia de la filial local; están principalmente determinados por factores domésticos. Suelen ser réplicas a pequeña escala de la matriz. Este tipo de filial tiene como misión adaptarse a las necesidades y requerimientos del mercado local en el que se desenvuelve, este tipo de filial por consiguiente tiene un alcance de mercado local, pero tiene entre sus funciones las principales actividades

---

(Jul-Dic 2007). Tomado de Internet:  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922007000200015](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922007000200015)

de generación de valor de la empresa. Este tipo de filiales es muy autónoma.

- **Filial Ejecutora:** Es característica del enfoque global y se centra en realizar correctamente el trabajo productivo y al menor coste que sea posible. El desarrollo del producto y la tecnología del proceso están normalmente centralizados en la matriz, igual que la mayor parte de las funciones de gestión y decisión. Suele contar con menos autonomía que una local, tiene un alcance global y sólo realiza algunas actividades de valor.
- **Filial Cualificada:** Es característica del enfoque transnacional. Ésta tiene la responsabilidad total sobre el desarrollo, producción y comercialización de un producto o línea de productos (mandato mundial). Este tipo de filial tiene un alcance global y realiza todas las actividades de valor de la empresa, trabaja coordinada con la matriz para desarrollar e implementar la estrategia.

**TABLA 2:** Características de los distintos tipos de Filiales de White y Pointer.

<b>Filial de Ventas</b>	<b>Filial Local</b>	<b>Filial Ejecutora</b>	<b>Filial Cualificada</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Característica del enfoque internacional.</li> <li>• Centrada en las actividades de comercialización y servicio postventa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Característica del enfoque multidoméstico.</li> <li>• Se comporta como una empresa local.</li> <li>• Elevada autonomía en el mercado doméstico.</li> <li>• Adaptación de los productos al mercado local.</li> <li>• Elaboración de una amplia gama de productos para el mercado local.</li> <li>• Suele estar dirigida por personal local.</li> <li>• La mayoría de las compras y las ventas se realizan en el mercado local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Característica del enfoque global.</li> <li>• Produce una estrecha gama de productos o componentes cuyo principal destino es la exportación.</li> <li>• Reducido nivel de autonomía, ejecuta las órdenes de la matriz.</li> <li>• Escasos vínculos con el mercado local.</li> <li>• Actividad exclusivamente productiva.</li> <li>• Suele estar dirigida por personal del país de origen.</li> <li>• No decide el tipo de productos que elabora ni sus características.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Característica del enfoque transnacional.</li> <li>• Realiza actividades de elevada relevancia estratégica.</li> <li>• Experta en algunas tecnologías clave para la multinacional.</li> <li>• Capacidad de iniciativa estratégica.</li> <li>• Amplia variedad de perfiles: sedes centrales o centros de excelencia.</li> <li>• Influencia sobre otras IE.</li> </ul>

Fuente: Universidad Euskal Herriko del País Vasco. Tomado de Internet: <https://www.ehu.eus/documents/3020595/3024903/>.pdf.

- **CLASIFICACIÓN BARTLETT Y GHOSHAL**

En este modelo los autores construyen su tipología de filial exterior en el marco del modelo transnacional, en el que como hemos visto, es fundamental la diversidad de la filial, la interrelación y la especialización de éstas.

Los autores consideran “que la empresa multinacional debe romper con el modelo simétrico en el que todas las filiales merecen la misma consideración. Para diferenciar qué roles se asignan a cada filial utilizan como dimensiones, el nivel de recursos y capacidades locales y la importancia estratégica del entorno local para la estrategia global de la empresa (tamaño, origen de competidores, mercado sofisticado, o tecnológicamente avanzado)”.<sup>16</sup> En términos generales para diferenciar las filiales tienen en cuenta en primer lugar el nivel de competitividad de ésta con respecto a otras, en segunda instancia se analiza la importancia estratégica que tiene la filial para la empresa. Dependiendo de su posición en estas dimensiones surgen los cuatro tipos de filial exterior que aparecen en propuestos:

- El líder estratégico.
- Colaborador.
- Ejecutor.
- Agujero negro.

**TABLA 3:** Tipología Filial Exterior de Bartlett y Ghoshal

		<b>Nivel de recursos y capacidades locales</b>	
		<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>
<b>importancia estratégica del entorno local</b>	<i>Alta</i>	Agujero negro	Líder estratégico
	<i>Baja</i>	IE ejecutora	IE colaboradora

Fuente: Universidad Euskal Herriko del País Vasco. Tomado de Internet: <https://www.ehu.eus/documents/3020595/3024903/>.pdf.

Tanto el líder estratégico como el colaborador son filiales con alta competitividad y corresponden al tipo de filial cualificada visto anteriormente. Se diferencia entre

<sup>16</sup> VILLAREAL, LARRINAGA Oskar. La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas. Bilbao, España. 2006. Tomado de Internet: [https://www.ehu.eus/documents/3020595/3024903/Estrategia\\_internacionalizacion\\_empresa\\_I.pdf](https://www.ehu.eus/documents/3020595/3024903/Estrategia_internacionalizacion_empresa_I.pdf).

ellas que el líder estratégico se encuentra en un mercado estratégico para la empresa y desarrolla la estrategia en un plano de igualdad con la sede central. La filial colaboradora se caracteriza por estar abundantemente dotada de recursos y capacidades, a pesar de que se encuentran ubicadas en mercados locales de escasa importancia estratégica.

Si la filial en un mercado estratégico no logra ser competitiva pasa a ser agujero negro. El agujero negro se refiere a filiales que operan en mercados locales de significativa importancia estratégica pero escasamente dotadas en recursos y capacidades. La empresa debería evitar tener filiales de este tipo y si hay riesgo de que suceda esto se deberían invertir recursos para revertir esa situación. En última instancia la filial ejecutora no puede contribuir demasiado a los conocimientos estratégicos de la empresa, así que su rol fundamental consiste en implementar la estrategia que ha sido diseñada por la matriz. Es conocida también como filial pasiva.

## • **CLASIFICACIÓN JARILLO Y MARTÍNEZ**

Localización e integración son los dos ejes utilizados por Jarillo y Martínez. El primero hace referencia a que tan integradas están las actividades de las filiales que tiene una empresa, mientras que el eje de la integración está relacionado con la manera en que una empresa ejecuta la sensibilidad local.

Los autores distinguen, en este caso, tres tipos de filiales:

- **Autónomas:** realizan muchas actividades de forma independiente, con baja integración y alta localización, corresponde a la estrategia multinacional, suelen ser controladas simplemente por resultados financieros.
- **Receptivas:** desempeñan pocas funciones de manera coordinada, tiene alta integración pero baja localización, corresponde a la estrategia global; en esta suele haber un fuerte control central.
- **Activas:** “llevan a cabo muchas actividades en estrecha interdependencia con el resto de la empresa, tiene alta integración y alta localización, corresponde a la estrategia transnacional, comparten la toma de decisiones con la matriz.”<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> QUER RAMÓN, Diego. GARCIA LILLO, Francisco. MARCO LAJARA, Bartolomé. MOLINA AZORÍN, José Francisco. La gestión de la diversidad en la empresa multinacional: ¿Cómo controlar estratégicamente las filiales extranjeras?. Alicante, España. Universidad de Alicante.

Esta clasificación permite establecer un vínculo con los enfoques estratégicos de Bartlett y Ghoshal (1991), ya que trasladan las dimensiones integración y localización (sensibilidad), analizadas como determinantes de los enfoques estratégicos de competencia internacional, al ámbito de la filial.

**TABLA 4:** Tipología de Filial Exterior de Jarillo y Martínez

		Localización	
		Baja	Alta
Integración	Alta	IE receptiva	IE activa
	Baja		IE autónoma

Fuente: Universidad Euskal Herriko del País Vasco. Tomado de Internet: <https://www.ehu.eus/documents/3020595/3024903/>.pdf.

- **CLASIFICACIÓN DE GUPTA Y GOVINDARAJAN**

En última instancia y siendo uno de los modelos de clasificación de mayor influencia encontramos el propuesto por Gupta y Govindarajan, quienes argumentan que “La naturaleza del control corporativo varía en forma sistemática. Esto genera diferencias en las subsidiarias, las que son analizadas en dos dimensiones: desde el punto de vista de la extensión en que las subsidiarias usan el conocimiento del resto de la corporación y, por otro lado, desde el punto de vista de la extensión en que la subsidiaria es proveedora de tal conocimiento al resto de la Corporación.”<sup>18</sup>

Estos autores utilizan dos ejes principales basados en el conocimiento, para clasificar los diferentes roles de las filiales que son: emisión de conocimiento y recepción de conocimiento. El primer eje, representa el conocimiento que genera la filial, y el segundo como su nombre lo indica es la recepción o el conocimiento que debe recibir la filial para el desarrollo de las actividades.

---

Tomado de Internet: [file:///C:/Users/JULIANA/Downloads/Dialnet-LaGestionDeLaDiversidadEnLaEmpresaMultinacional-565286%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/JULIANA/Downloads/Dialnet-LaGestionDeLaDiversidadEnLaEmpresaMultinacional-565286%20(2).pdf)

<sup>18</sup> AGUILAR FERNANDEZ, Priscilla. CONTRERAS CALDERON, Paulina. Rol Estratégico De Filiales De Empresas Multinacionales en Chile. Santiago, Chile. 2004, 128p. Seminario de Título para optar al título de Ingeniero Comercial Mención Administración. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Tomado de Internet: <http://docplayer.es/14482819-Rol-estrategico-de-filiales-de-empresas-multinacionales-en-chile.html>

Por tanto se llega a cuatro clasificaciones:

- El innovador global: Las filiales con este tipo de rol, funcionan como fuentes de conocimiento para otras filiales, estas emiten conocimiento pero reciben poco.
- El jugador integrado: las filiales bajo este rol también son fuente de conocimiento para el resto, pero también requieren de conocimiento del resto para funcionar.
- El innovador local: no genera ni recibe mucho conocimiento, esto sucede porque es una filial que está muy enfocada a un mercado local.
- El implementador: es similar a la filial ejecutora tratada anteriormente en este documento, ya que depende del conocimiento del resto y no realiza aportes de conocimiento.

**TABLA 5:** Tipología de Filiales de Gupta y Govindarajan

		Emisión de conocimiento	
		Alta	Baja
Recepción de conocimientos	Alta	Jugador Integrado	Implementador
	Baja	Innovador Global	Innovador local

Internet: <https://prezi.com/uzdttuf04taf/la-estrategia-de-la-filial-exterior/>.

Después de presentar las distintas clasificaciones de las filiales vemos que cada una aporta diferentes aspectos y puntos de vista de los roles de las filiales. Dentro de estas clasificaciones haremos énfasis más adelante, en la teoría de gestión de conocimiento en las empresas multinacionales, propuesta por Gupta y Govindarajan, pues el desarrollo de conocimiento ha ido ganando gran importancia en los tiempos modernos en el ámbito empresarial.

Para finalizar el tema de las clasificaciones se presenta una tabla comparativa entre las teorías anteriormente descritas.

**TABLA 6:** Comparativo entre teorías de clasificación de Filiales

TEORÍA	CLASIFICACIONES DE FILIAL				
<b>White y Poynter (1984)</b>	Filial De Ventas	Filial Local	Filial Ejecutora	Filial Cualificada	
<b>Bartlett y Ghoshal (1986)</b>			Filial Pasiva	Líder Estratégico Colaborador	Agujero Negro
<b>Jarillo y Martínez (1990)</b>		Filial Autónoma	Filial Receptiva	Filial Activa	
<b>Gupta y Govindarajan (1991)</b>		Filial Innovadora Local Filial Implement.	Filial Innovadora Global	Filial Jugador Integrado	

Fuente: Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile. Tomado de Internet: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/137339/Desarrollo%20de%20Multilatinas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

### 2.2.2.2 DETERMINANTES DEL ROL DE LAS FILIALES

Después de que se identificaran los roles que serían desempeñados por las filiales, se estudiaron los mecanismos que conducen a definirlos. Existen tres responsables de promover el establecimiento del rol y estos son: la asignación de la matriz, la iniciativa de la propia filial y el determinismo del entorno local.

- “La Asignación de la Matriz: se refiere a la fijación de responsabilidades por parte de la matriz, por eso se le llama “asignación de la matriz.
- La iniciativa de la propia filial: implica que es la propia filial la que impulsa la adopción de un determinado rol, y recoge las decisiones tomadas por la dirección de la filial, dentro del ámbito de sus competencias, para definir por ella misma el papel que asume.
- El determinismo del entorno local: implica que el rol de la filial puede ser alterado en función de las oportunidades y limitaciones del mercado local.

Los tres mecanismos interactúan de forma dinámica para determinar el rol de la filial. De este modo, el rol de la filial condiciona y está condicionado por las



decisiones adoptadas por los directivos de la sede central, las decisiones de los directivos de la propia filial y las condiciones del entorno local, que conducen a redefinir el rol de la filial en un momento dado.”<sup>19</sup>

Los elementos o mecanismos que determinan el rol de las filiales, encuentran en un contexto organizativo, el medio para transformar los niveles de capacidades y recursos de las diferentes filiales que conducen a generar cambios en el rol que desempeña dicha filial.

Por lo tanto, en la asignación del rol desde la matriz; participan los factores del contexto corporativo, que sirven para controlar y medir el desempeño de la filial a través de mecanismos formales y administrativos tales como sistemas administrativos y políticas de remuneración e incentivos a los directivos.

El segundo determinante está directamente relacionado con el comportamiento de la filial, pues la iniciativa es clave para generar capacidades distintivas en la filial que le permitan conseguir un cambio de rol. En el caso del último determinante, se encuentra el contexto del entorno local, que ejerce influencia sobre las decisiones tomadas tanto por la dirección de la matriz como de la filial, respecto de las actividades emprendidas por la filial.<sup>20</sup>

## **2.3 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA EMPRESA MULTINACIONAL**

Las empresas además de crear, identificar, recoger, estructurar, transferir y compartir el conocimiento, deben contribuir en la utilización de ese conocimiento a los receptores del mismo, en su concepto individual. De esta forma se gestionará el conocimiento de una manera eficiente.

“La literatura sobre multinacionales refleja un creciente consenso respecto a que dentro de la población de multinacionales, la proporción de complejas multinacionales transnacionales / globales está aumentando, mientras que las

---

<sup>19</sup> SIGALA PAPARELLA, Luis E. LEÓN DARDER, Fidel. PLA BARBER, José. Factores determinantes de los roles de filiales de empresas multinacionales: Caso Venezuela. En: Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 12, No 37 (Ene, 2007). Tomado de Internet: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842007000100007](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000100007)

<sup>20</sup> SIGALA PAPARELLA, Luis E. LEÓN DARDER, Fidel. PLA BARBER, José. Factores determinantes de los roles de filiales de empresas multinacionales: Caso Venezuela. En: Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 12, No 37 (Ene, 2007). Tomado de Internet: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842007000100007](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000100007)

multinacionales multidomésticas y las globales orientadas hacia las exportaciones están disminuyendo. Es específicamente en el caso de las multinacionales transnacionales donde además de los flujos de capital y producto, son particularmente significativos los flujos de conocimiento entre filiales (Gupta y Govindarajan, 1991).”<sup>21</sup>

Una empresa transnacional, para tener una capacidad de respuesta y estar orientada de manera global, es necesario que logre que la totalidad de su conocimiento actúe de manera conjunta.

Es de vital importancia que la empresa u organización alcance un equilibrio entre las cuatro habilidades que la ayudarán a ser competitiva a nivel global:

- “La habilidad de la organización para aprender.
- La habilidad de la organización para responder rápidamente a los cambios del entorno.
- La habilidad de la organización para coordinar e integrar a través de las fronteras.
- La habilidad de la organización para minimizar costes en relación a los competidores.”<sup>22</sup>

## **IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNA EMPRESA MULTINACIONAL**

“La gestión de una empresa multinacional requiere de un conjunto de herramientas conceptuales distinto al de las empresas exclusivamente nacionales. En particular, es importante entender los aspectos económicos, estratégicos, organizacionales y sociopolíticos fundamentales que tendrán impacto en el proceso de expansión internacional de la empresa, así como en las vinculaciones entre las subsidiarias extranjeras y las corporaciones de base en el país de origen,

---

<sup>21</sup> ORDÓÑEZ DE PABLOS, Patricia. Gestión del conocimiento y la empresa multinacional: una revisión teórica. Oviedo, España, 1999. Universidad de Oviedo. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad. Tomado de Internet: [file:///C:/Users/JULIANA/Downloads/Dialnet-GestionDelConocimientoYLaEmpresaMultinacional-565198%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/JULIANA/Downloads/Dialnet-GestionDelConocimientoYLaEmpresaMultinacional-565198%20(1).pdf)

<sup>22</sup> ORDÓÑEZ DE PABLOS, Patricia. Gestión del conocimiento y la empresa multinacional: una revisión teórica. Oviedo, España, 1999. Universidad de Oviedo. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad. Tomado de Internet: [file:///C:/Users/JULIANA/Downloads/Dialnet-GestionDelConocimientoYLaEmpresaMultinacional-565198%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/JULIANA/Downloads/Dialnet-GestionDelConocimientoYLaEmpresaMultinacional-565198%20(1).pdf)

y además, en la relación entre la empresa multinacional y los grupos de interés en el país extranjero, incluyendo al gobierno, los sindicatos y los proveedores.”<sup>23</sup>

- **AMPLIACIÓN DEL MODELO DE GUPTA Y GOVINDARAJAN**

En la actualidad, las empresas y organizaciones necesitan conocer más a fondo acerca de la información que poseen, y a su vez deben utilizar dicho conocimiento de manera eficiente, la dispersión y el tamaño geográfico hacen que la localización de la información sea de difícil acceso para situarlo donde se necesita.

Los flujos de conocimiento intra-organizativos hacen referencia a la transmisión de conocimiento e información, ya sea de forma interna, como son las habilidades y capacidades, o externa, como la información sobre su competencia, clientes y proveedores a lo que se le considera información de valor estratégico.

Las diferencias entre los modelos de flujo de conocimiento pueden recopilarse por medio de la dirección y magnitud de los flujos de una empresa.

Para Gupta y Govindarajan si se combinan dichos factores, las multinacionales estarían expuestas en dos dimensiones:

- 1) “El grado en que la filial participa en flujos de entrada de conocimiento procedente del resto de la empresa.
- 2) El grado en que la filial toma parte en los flujos de salida de conocimiento hacia el resto de la empresa.

Dentro de una multinacional nos encontramos diferencias sustanciales entre filiales pues para cada tipo de transacción (capital, producto y conocimiento), una filial podría tomar parte en altos o bajos niveles de flujos de transacción de entrada y de salida.”<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> GUILLÉN, Mauro F. El conocimiento y la gestión de una empresa multinacional. En: Revista de Empresas. Wharton School, University of Pennsylvania, Estados Unidos. Tomado de Internet: <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/amanece/docs/Articulo-mguillen.pdf>

<sup>24</sup> ORDÓÑEZ DE PABLOS, Patricia. Gestión del conocimiento y la empresa multinacional: una revisión teórica. Oviedo, España, 1999. Universidad de Oviedo. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad. Tomado de Internet: [file:///C:/Users/JULIANA/Downloads/Dialnet-GestionDelConocimientoYLaEmpresaMultinacional-565198%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/JULIANA/Downloads/Dialnet-GestionDelConocimientoYLaEmpresaMultinacional-565198%20(1).pdf)

**Tabla 7:** Variaciones en Contextos Estratégicos de Filiales: Un Marco basado en los Flujos de Conocimiento

Flujos de salida de conocimiento desde la filial hacia el resto de la corporación	Alto	<b>Innovador Global</b> Ej: Ericsson	<b>Jugador Integrado</b> Ej: IBM
	Bajo	<b>Innovador Local</b> Ej: KFC en Japón	<b>Implementador</b> Ej: 3M Corporation

Fuente: Gupta y Govindarajan(1991). Tomado de Internet: file:///C:/Users/Milena/Downloads/198\_00.pdf.

Las filiales de una multinacional poseen una serie de roles diferentes con respecto a la transferencia de información y conocimiento como se muestra en la figura anterior. A continuación se muestra cada uno:

- “Papel de Innovador Global (Flujo de salida alta, flujo de entrada bajo). La filial sirve como fuente de conocimiento para otras unidades, se tiene como ejemplo a L.M. Ericsson, donde la unidad italiana funciona como el centro global de la empresa para el desarrollo de sistemas de transmisión, mientras que la unidad finlandesa mantiene el papel de líder global para los teléfonos móviles.
- Papel de Jugador Integrado (Flujo de salida alto, flujo de entrada alto). Su papel es parecido al de Innovador global pero implica además una responsabilidad para crear conocimiento que pueda ser utilizado por otras filiales; se diferencian en que no es autosuficiente en la satisfacción de sus propias necesidades de conocimiento. Ejemplo: la filial japonesa de IBM es responsable de altos niveles de flujos de entrada y salida.
- Papel Implementador (Flujo de salida bajo, flujo de entrada alto). Confía ampliamente en flujos de entrada procedentes bien de la matriz o de las filiales, y crea poco conocimiento por sí misma.

- Papel de Innovador Local (Flujo de salida bajo, flujo de entrada bajo). La filial tiene responsabilidad prácticamente completa para la creación de know-how relevante, pero este conocimiento es considerado demasiado particular para tener un uso competitivo fuera del país donde está localizada la filial.”<sup>25</sup>

“Los autores Gupta y Govindarajan (2000) plantean una perspectiva social de la gestión del conocimiento y hacen referencia al concepto de ecología social, como un elemento importante y eficaz para la adecuada gestión del conocimiento. Los determinantes de la ecología social son la cultura, la estructura, los sistemas de información, los sistemas de recompensas, los procesos, la gente y los líderes. Estos autores señalan dos tareas fundamentales para la gestión del conocimiento como la acumulación del conocimiento y la posibilidad de movilizar ese conocimiento a través de redes corporativas. Dicha acumulación implica:

- Creación de conocimiento a través de learning by doing.
- Adquisición de conocimiento mediante la internalización de conocimiento externo.
- Retención del conocimiento con el fin de minimizar la pérdida de propiedad del conocimiento.
- Movilizar el conocimiento a través de redes implica:
- Identificar el conocimiento para descubrir oportunidades para compartirlo.
- Motivación de los emisores del conocimiento para compartirlo mediante flujos de salida.
- Motivación de los posibles receptores a aceptar y utilizar el conocimiento a través de flujos de entrada.
- Transmisión del conocimiento a través de canales para transferirlo.”<sup>26</sup>

De igual forma señalan que las patologías de diversas empresas se encuentran relacionadas con algún tipo de falla de la ecología social en la organización, por lo que es necesario evitar esas anomalías mediante la construcción de una ecología

---

<sup>25</sup> ORDÓÑEZ DE PABLOS, Patricia. Gestión del conocimiento y la empresa multinacional: una revisión teórica. Oviedo, España, 1999. Universidad de Oviedo. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad. Tomado de Internet: [file:///C:/Users/JULIANA/Downloads/Dialnet-GestionDelConocimientoYLaEmpresaMultinacional-565198%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/JULIANA/Downloads/Dialnet-GestionDelConocimientoYLaEmpresaMultinacional-565198%20(1).pdf)

<sup>26</sup> BERMÚDEZ MORA, Juan Carlos. ALONSO BAJO, Rosario. MILLÁN LÓPEZ, Nora Teresa. ARAYA MUÑOZ, Isabel. SÁNCHEZ ALVARADO, Ingrid. RAMÍREZ ALFARO, Herminia. VARGAS CALVO, Margarita. SÁNCHEZ RODRÍGUEZ, Gloriana. Gestión del conocimiento en la administración de oficinas. Conceptos, modelos y estudios de caso. Universidad Nacional de Costa Rica. Escuela de Secretariado Profesional. Costa Rica. 2012. Tomado de Internet: <http://www.secretariado.una.ac.cr/libro/doc/Dinamo2011.pdf>

social eficaz y como ejemplo se presentan los mecanismos desarrollados por la empresa Nucor Corporation para construir una ecología social.

A continuación se muestra la tabla de patologías:

**TABLA 8:** Patologías comunes para acumular y compartir conocimiento.

Elementos del proceso de gestión del conocimiento	Patologías comunes y desafíos	Elementos de éxito de la <i>ecología social</i> de Nucor Corporation
<b>Creación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El éxito del pasado hace creer a la gente que ya lo saben todo.</li> <li>- A los empleados se les da poco margen para tomar decisiones.</li> <li>- No se apoya las iniciativas o las nuevas ideas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital humano de buena calidad</li> <li>- Incentivos importantes</li> <li>- Incentivos a experimentar (iniciativas)</li> </ul>
<b>Adquisición</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cómo ser el primero en adquirir el conocimiento.</li> <li>- Cómo integrar y utilizar el conocimiento externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Habilidad, actitud y comportamiento favorable a ser pionero en adquirir conocimiento.</li> </ul>
<b>Retención</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rotación de empleados</li> <li>- Difusión de la propiedad del conocimiento hacia los competidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicaba políticas de no despido durante recesiones y cultivaba un alto grado de lealtad y compromiso entre su personal.</li> </ul>
<b>Identificación de oportunidades para compartir conocimiento)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción de que los que tienen mayores rendimientos no tienen nada que aprender, y los que los tienen bajos no tienen ideas valiosas para otras unidades.</li> <li>- Síndrome "Garbage in, garbage out" (resultado de pedir a las unidades que pongan sus mejores prácticas en una base compartida)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medir los resultados de cada grupo de trabajo, departamento y planta y hacer públicos los datos.</li> </ul>
<b>Flujo hacia fuera (disposición a compartir conocimiento)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Síndrome de "¿Cómo ayudarme?"</li> <li>- Síndrome de "el conocimiento es poder"</li> <li>- Incentivos relacionados con los resultados internos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollaba incentivos para que los individuos compartieran sus mejores prácticas con otros.</li> </ul>
<b>Transmisión (canales de transmisión eficientes y eficaces)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de armonía entre la estructura del conocimiento y la de los canales de transmisión (la eficiencia y eficacia de distintos canales varía en función del tipo de conocimiento).</li> <li>- Utilización de múltiples links en la cadena de transmisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollaba tecnologías de la información para transferir determinados tipos de conocimiento y otros canales como comunicación cara a cara y transferir gente para transferir conocimiento no estructurado.</li> </ul>
<b>Flujo hacia dentro (disposición a recibir conocimiento)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Síndrome de "no se ha inventado aquí".</li> <li>- Rechazo a reconocer la superioridad de otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aplicaba técnicas para convencer a los individuos de aceptar y utilizar el conocimiento que recibían.</li> </ul>

Fuente: Universitat Jaume. Tomado de Internet: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10575/segarra.pdf;jsessionid=0E3C88E05D4EA3DB736AC008A3539E11.tdx1?sequence=1>.

En resumen Gupta y Govindarajan hacen referencia a cuatro actividades principales de gestión del conocimiento como son la creación, la adquisición, la retención y la transferencia. Esta última actividad comprende la gestión de los flujos de conocimiento (recibir y compartir conocimiento) y de los canales de transmisión.

### 2.3.1 EL CONTROL ESTRATÉGICO DE LOS FLUJOS DE CONOCIMIENTOS INTRAEMPRESA

Gupta y Govindarajan como ya se mencionó anteriormente, establecen una tipología de los distintos roles de las filiales en función de los flujos de conocimientos recibidos y entregados por cada una, por tanto cada uno de esos roles implicará diferencias en tres aspectos fundamentales:

- 1) “Grado de interdependencia lateral de cada filial (muy elevado para los jugadores integrados, intermedio para los innovadores globales e implantadores y bajo para los locales.
- 2) Niveles de Autoridad, responsabilidad de cada filial (mayores para los innovadores globales y jugadores integrados que para los otros dos roles.
- 3) Necesidad de Iniciativa Autónoma por parte de cada filial (muy elevada para los innovadores globales, intermedia para los jugadores integrados e innovadores locales y baja para los implantadores.”<sup>27</sup>

Para un manejo adecuado de estas diferencias pueden ser empleados distintos mecanismos de control.

**TABLA 9:** Mecanismos de Control en Función del Rol de cada Filial

MECANISMO DE CONTROL	JUGADOR INTEGRADO	INNOVADOR GLOBAL	IMPLAN-TADOR	INNOVADOR LOCAL
COMPLEJIDAD DE LOS MECANISMOS FORMALES DE INTEGRACIÓN	ALTA	MEDIA	MEDIA	BAJA
INTENSIDAD DE LA COMUNICACIÓN	ALTA	MEDIA	MEDIA	BAJA
PROPORCIÓN DE EXPATRIADOS	ALTA	MEDIA	MEDIA	BAJA
NIVEL DE SOCIALIZACIÓN	ALTA	MEDIA	MEDIA	BAJA
GRADO EN QUE LAS PRIMAS DEPENDEN DEL RESULTADO DE UN GRUPO DE SUBSIDIARIAS	ALTA	ALTA	BAJA	BAJA
FORMA DE EVALUAR EL PRESUPUESTO	FLEXIBLE	FLEXIBLE	RÍGIDA	RÍGIDA
FORMA PRINCIPAL DE CONTROL	COMPORTAMIENTOS	COMPORTAMIENTOS	RESULTADOS	RESULTADOS
TOLERANCIA FRENTE A LA AMBIGÜEDAD	ALTA	ALTA	BAJA	BAJA
GRADO EN QUE EL DIRECTIVO CREE QUE SERÁ RECOMPENSADO POR SUS PROPIAS ACCIONES	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO
GRADO DE DESCENTRALIZACIÓN	MEDIA	ALTA	BAJA	MEDIA
TAMAÑO DE LAS PRIMAS	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO

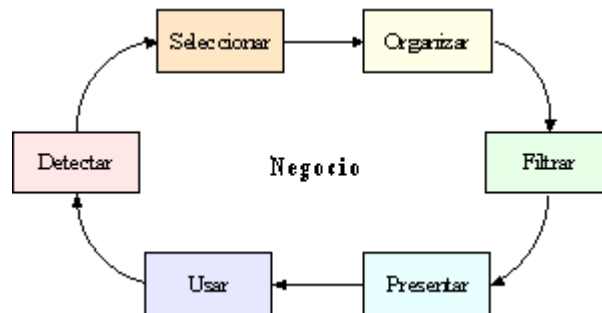
Fuente: Gupta y Govindarajan. Tomado de Internet: <file:///C:/Users/Milena/Downloads/DialnetLaGestionDeLaDiversidadEnLaEmpresaMultinacional-565286.pdf>.

<sup>27</sup> QUER RAMÓN, Diego. GARCIA LILLO, Francisco. MARCO LAJARA, Bartolomé. MOLINA AZORÍN, José Francisco. La gestión de la diversidad en la empresa multinacional: ¿Cómo controlar estratégicamente las filiales extranjeras?. Alicante, España. Universidad de Alicante. Tomado de Internet: [file:///C:/Users/JULIANA/Downloads/Dialnet-LaGestionDeLaDiversidadEnLaEmpresaMultinacional-565286%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/JULIANA/Downloads/Dialnet-LaGestionDeLaDiversidadEnLaEmpresaMultinacional-565286%20(2).pdf)

### 2.3.2 PROCESO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

Este proceso es la recopilación de los pasos necesarios para el desarrollo de las soluciones que son las encargadas de generar las bases de conocimiento de gran valor para la empresa u organización. Dicho proceso se concentra principalmente en la generación de valor, relacionada con la empresa, lo que contribuirá a eliminar las solicitudes de conocimiento que no sean relevantes.

**GRÁFICO 3:** Proceso de Gestión de Conocimiento



Fuente: Universidad de Piura. Tomado de Internet:  
<https://www.researchgate.net/>.

- “Detectar: Es el proceso de localizar modelos cognitivos y activos (pensamiento y acción) de valor para la organización, el cual radica en las personas. Son ellas, de acuerdo a sus capacidades cognitivas (modelos mentales, visión sistémica, etc.), quienes determinan las nuevas fuentes de conocimiento de acción.
- Seleccionar: Es el proceso de evaluación y elección del modelo en torno a un criterio de interés. Los criterios pueden estar basados en criterios organizacionales, comunales o individuales, los cuales estarán divididos en tres grandes grupos: Interés, Práctica y Acción.
- Organizar: Es el proceso de almacenar de forma estructurada la representación explícita del modelo.
- Filtrar: Una vez organizada la fuente, puede ser accedida a través de consultas automatizadas en torno a motores de búsquedas. Las búsquedas se basarán en estructuras de acceso simples y complejas, tales como mapas de conocimientos, portales de conocimiento o agentes inteligentes.



- Presentar: Los resultados obtenidos del proceso de filtrado deben ser presentados a personas o máquinas. En caso que sean personas, las interfaces deben estar diseñadas para abarcar el amplio rango de comprensión humana. En el caso que la comunicación se desarrolle entre máquinas, las interfaces deben cumplir todas las condiciones propias de un protocolo o interfaz de comunicación.
- Usar: El uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo al problema objeto de resolver. De acuerdo con esta acción es que es posible evaluar la utilidad de la fuente de conocimiento a través de una actividad de retroalimentación.”<sup>28</sup>

Los elementos anteriores resumen el esquema general de un proceso de Gestión de Conocimiento, sin embargo a lo largo de la literatura e investigación sobre el tema se han creado diferentes teorías al respecto en las cuales se logran identificar cuatro procesos básicos de gestión del conocimiento: creación, adquisición, almacenamiento/retención y transferencia.

A continuación se presenta un cuadro resumen de los procesos de gestión de conocimiento de los principales autores en el tema:

---

<sup>28</sup> PAVEZ SALAZAR, Alejandro A. La gestión del conocimiento y comunicación en las organizaciones. Bogotá, Colombia, 2009. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Tomado de Internet: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/401596/2013\\_2/401596\\_Modulo/protocolo.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/401596/2013_2/401596_Modulo/protocolo.html)

**TABLA 10:** Procesos de Gestión de Conocimiento

Gupta y Govindarajan (2000)	Alavi y Leidner (2001)	Shin <i>et al.</i> , (2001)	Staples <i>et al.</i> , (2001)	Zack (2003)	Chakravarthy <i>et al.</i> , (2003)	Argote <i>et al.</i> (2003)
Creación	Creación	Creación	Creación	Creación	Creación	Creación
Adquisición			Adquisición			
Retención	Almacenamiento Retención	Almacenamiento	Almacenamiento Recogida		Almacenamiento Retención	Retención
Movilizar Compartir	Transferencia	Distribución	Difusión Transferencia			Transferencia
					Protección	
	Aplicación	Aplicación		Aplicación	Aplicación	

Fuente: Universitat Jaume. Tomado de Internet: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10575/segarra.pdf;jsessionid=0E3C88E05D4EA3DB736AC008A3539E11.tdx1?sequence=1>.

### 2.3.2.1 VENTAJAS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- “Optimizar el flujo de información en la empresa, evitando duplicidad de tareas, islas de información, etc.
- Fomentar la satisfacción del personal y sacar el máximo rendimiento a su conocimiento.
- Incrementar el capital intelectual en la empresa.
- Obtener un modelo de gestión que permite mejorar la posición competitiva.”<sup>29</sup>
- “Reducir costos, a través de la reutilización del conocimiento ya adquirido, logrando de esta manera que de los empleados no pierdan el tiempo en realizar de nuevo lo que otra persona ya hizo.

<sup>29</sup> BEJARANO THOMAS, Luis Andres. Gestión del conocimiento. San Juan de Pasto, Colombia. 2016. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Tomado de Internet: <https://www.emaze.com/@AZLQFOIR/Gestion-del-conocimeinto>

- Que todos los individuos de la organización tengan acceso al conocimiento generado por la misma.
- Mejora continua, ya que el tiempo que se gana se puede utilizar para mejorar los procesos de la organización.
- Beneficios operativos y de negocios que a lo largo son muchos y en conclusión provoca que el negocio se torne más efectivo y eficiente, ya que se pueden ahorrar muchas horas de trabajo.”<sup>30</sup>

### 2.3.2.2 PROBLEMAS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Existen tres problemas que afronta la gestión del conocimiento, y que a su vez están relacionados con situaciones referentes a la cultura de trabajo que existe en las personas y en las diferentes maneras de relación dentro de la empresa u organización. Dichos problemas se presentan al momento de cuando se pretende establecer un proyecto y/o iniciativa de administración del conocimiento:

- “A la gente no le gusta compartir sus mejores ideas.
- A las personas no les gusta usar las ideas de otras personas por que las consideran de poca valía.
- Las personas a menudo se consideran a sí mismas como expertos y prefieren no colaborar con otros.”<sup>31</sup>

Al momento de implementar la gestión de conocimiento, hay algunos sucesos que son difíciles de obtener los cuales son:

- “Lograr que funcionen las comunidades de práctica
- Lograr el cambio de la cultura organizacional.
- Lograr la práctica óptima.
- Acceso externo.
- Convencer a los directivos del nivel medio alto.”<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> ARRIAGA VILLAVICENCIO, Linda Erika. LUNA SALAMANCA, Itzel. OLVERA ACOSTA, Laura Tatiana. VAZQUEZ VELA, Sonia. Diario de Conocimientos. México, 2009. Tomado de Internet: <http://erylin.blogspot.com.co/2009/04/que-es-la-administracion-del.html>

<sup>31</sup> SINISTERRA GRUESO, Nelson. Herramientas Digitales. S.F. Tomado de Internet: <https://www.emaze.com/@ACQWLRFF/Presentation-Name>

El mayor problema que enfrentan las empresas de conocimiento intensivo no es únicamente el hecho de capturarlo, sino también la forma de conservarlo. Actualmente, se hace mayor énfasis en la adquisición de la información y no en la información de la misma.

### **2.3.3 CASOS DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO**

Existen compañías de corte multinacional y transnacional que han marcado huella en cuanto a la gestión de conocimiento, destacándose por sus modelos empleados para tal fin, a continuación se hace mención a algunas de ellas:

- SKANDIA: “Es una empresa de seguros e inversiones a largo plazo de origen sueco que comenzó su actividad en 1885. Es también una de las pioneras en cuanto a Gestión del Conocimiento y, en particular, en la Gestión del Capital Intelectual. A Inicios de los 90’s publicó el primer Informe de Capital Intelectual del que se tiene noticia, fijando las bases para determinar el verdadero valor del Capital Intelectual en el seno de una organización.

Los principios fundamentales del modelo diseñado pueden resumirse en:

- Identificar y optimizar la visibilidad de los activos intangibles y no materiales de la organización.
- Capturar y empaquetar estos activos y transferirlos a los usuarios
- Cultivar y desarrollar los activos identificados a través de la formación y el establecimiento de redes de conocimiento.
- Capitalizar y dar valor de negocio a los activos a través del reciclado rápido del conocimiento y el aumento en la comercialización.

Quizás el aspecto en el que más destaca Skandia está relacionado con la medida del valor de los activos de Capital Intelectual, una de las disciplinas más complejas en la Gestión del Conocimiento.

---

<sup>32</sup> JARA PARI, Dante Ciprian. Administración del Conocimiento. Puno, Perú, 2011. Universidad Nacional del Altiplano Puno. Escuela Profesional de Ingeniería de Minas. Facultad de Ingeniería de Minas. Tomado de Internet: <https://es.scribd.com/document/57964295/Konwledge-Managment>

- TOYOTA: Toyota es líder del sector del automóvil (adelantó a General Motors en 2007) siendo referente desde hace décadas en aspectos como la Calidad Total, la Innovación, el lanzamiento al mercado de nuevos productos y, especialmente, en Productividad (se piensa que utilizan cuatro veces menos ingenieros en el desarrollo de un producto que sus competidores americanos y europeos).

Cada unidad de producción establece sus propios procedimientos y planes de mejora sin que existan directrices globales. Se fomenta el respeto a los empleados y el establecimiento de mecanismos informales de cooperación entre las unidades, pero poco más. En definitiva, un modelo basado en la gestión del Capital Relacional encaminado a mejorar la eficiencia de la producción, fomentar la mejora continua y la excelencia con el único fin de lograr una ventaja competitiva a largo plazo.

- HEWELT PACKARD: En 1997 mostró un gran preocupación por la Gestión del Conocimiento a pesar de ser un compañía muy descentralizada lo que dificultaba (y dificulta) este proceso.

Sin embargo en el 2010, se redefinieron los objetivos de la Gestión del Conocimiento en HP:

- Aportar mayor valor a los clientes incrementando el capital intelectual en los productos y servicios entregados
- Crear un entorno en el que cada empleado comparta el conocimiento de forma entusiasta
- Consolidar y fomentar la reutilización del conocimiento adquirido

En definitiva, foco en las personas, en la necesidad de un cambio cultural que facilite la difusión del conocimiento adquirido como principal mecanismo para ofrecer a los clientes productos con un valor añadido. Y, como casi siempre, especial énfasis en la Formación, la Gestión de Competencias, las Lecciones Aprendidas y las herramientas para la Resolución de Problemas y Toma de Decisiones.”<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> SECRETARÍA GENERAL DE LA GOBERNACIÓN. SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. DIRECCIÓN GENERAL DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS. Compendio de artículos sobre Gestión de la Calidad. Salta, Argentina, 2014. Tomado de Internet: <http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/compendio-articulos-gestion-calidad.pdf>

- “APPLE: Implementa un modelo centrado en las personas, en aprovechar sus capacidades, en fomentar la colaboración entre los diferentes equipos, en potenciar su evolución profesional. Hace, también, una concesión al entorno reconociendo la necesidad establecer una fuerte conexión con el mundo real y, especialmente, con los clientes.

El objetivo de la Gestión del Conocimiento en Apple es, en definitiva, crear un clima (una cultura) que permita que el conocimiento se socialice y comparta en aras de fomentar la innovación en todos los niveles.”<sup>34</sup>

## 2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL ESTABLECIMIENTO DE FILIALES EXTRANJERAS

### 1. VENTAJAS

- “Una filial es capaz de ofrecer a su madre la oportunidad de entrar en un nuevo mercado, a veces con un descuento o con más confianza de tratar de establecer una presencia en el mercado de sí mismos.”<sup>35</sup>
- Cuenta con personalidad jurídica propia.
- “Permite competir con rivales en su terreno Y negociar con clientes multinacionales.”<sup>36</sup>
- “El control operativo y estratégico que una sociedad matriz puede ejercer sobre su filial. Es más fácil establecer procesos operativos más comunes, sobre todo cuando una sociedad matriz envía a sus ejecutivos para gestionar sus filiales.
- Hay menos riesgo de perder la propiedad intelectual por parte de la competencia, ya que la matriz puede implementar el acceso a datos y protocolos de seguridad.

---

<sup>34</sup> ARJONA, Kico. 9 de las empresas que mejor han gestionado el conocimiento. {En línea}. 16 de Mayo de 2014. Tomado de internet: <http://www.calidadytecnologia.com/2014/05/Gestion-Conocimiento-Mejores-Empresas.html>

<sup>35</sup> S.A. Ventajas y Desventajas de las Filiales. {En línea}. 26 de Julio de 2015. Tomado de Internet: <http://es.alpha-nouvelles.com/article/ventajas-y-desventajas-de-las-filiales>

<sup>36</sup> MIRALDABOVER, Vicenç. CARRASCO BERNAL, Elena. CORLAES, Rodrigo. Como establecerse a nivel internacional: sucursal o filial. Madrid, España. Tomado de Internet: [http://www.asicma.com/AsicmaNewsletter16/presentacion\\_establecerse\\_nivel\\_intern.pdf](http://www.asicma.com/AsicmaNewsletter16/presentacion_establecerse_nivel_intern.pdf)

- La sinergia de costos, es posible porque la matriz y sus filiales pueden utilizar los mismos sistemas financieros, servicios administrativos y desarrollar programas conjuntos de marketing.
- Una empresa matriz también controla los activos de sus filiales y puede invertir estos activos como lo considere oportuno.

## 2. DESVENTAJAS

- Aunque la adquisición de una empresa local puede facilitar la entrada en el mercado, la empresa matriz podría pagar de más por los activos de la empresa, sobre todo si hay una guerra de ofertas.
- Se necesita tiempo para establecer relaciones con proveedores y clientes, a pesar de que la adquisición de una empresa local con redes integradas podrían acelerar el proceso.
- Puede ser difícil encontrar empleados capacitados para trabajar y gestionar las filiales y las barreras culturales pueden impedir la integración de las operaciones de matrices con las filiales.
- La empresa matriz también lleva todo el riesgo de sus filiales. Por ejemplo, una demanda dirigida a una filial podría dar lugar a pérdidas financieras para la empresa matriz.
- Error de ejecución o ilegal de una filial puede afectar seriamente el desempeño financiero de la empresa matriz.<sup>37</sup>
- El establecimiento de una Filial es costoso. Alta inversión en recursos humanos y financieros.

---

<sup>37</sup> BASU, Chirantan. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del establecimiento de una filial de la compañía en el extranjero?. {En línea}. S.F. Tomado de Internet: <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-las-ventajas-y-desventajas-del-establecimiento-de-una-filial-de-la-compaa-en-el-extranjero-13562.html>

## 2.5 CASOS EXITOSOS: FILIALES EXTERIORES

- **“TOUS:** La familia Tous empezó con una pequeña joyería familiar en 1920, pero no fue hasta los 80 cuando dieron el salto definitivo. Actualmente tienen una importante presencia a nivel nacional e internacional, actualmente con una facturación superior en el exterior. En 2013 facturó 338 millones y tiene más de 400 tiendas en decenas de países.
- **MUSTANG:** Ahora MTNG Experience, es un grupo que ha creado filiales en el exterior para la gestión de sus redes comerciales, con presencia en Asia, Europa y Estados Unidos. La empresa familiar comenzó en 1961 siendo una modesta fábrica de zapatos y pronto alcanzó un gran éxito. Ahora la dirige la segunda generación y uno de sus grandes retos es profundizar en el comercio exterior.”<sup>38</sup>
- **“GRUPO ARGOS:** Grupo Argos y sus filiales Cementos Argos, Celsia y Odinsa, han ido ganando reconocimiento mundial y sus índices financieros cada vez crecen más de igual forma se han destacado por la adopción voluntaria de las mejores prácticas en materia de revelación de información y relación con inversionistas.”<sup>39</sup>
- **“CARREFOUR:** En el mundo contaba hasta el mes de junio de 2014 con filiales en 33 países de Europa, Asia, Medio Oriente y América Latina. El grupo ha ingresado a Georgia, Líbano y Armenia. Además, se anuncia oficialmente que por primera vez regresará a un país del cual ya salió: Argelia, lo hizo en junio de 2015. A finales de 2015 ingresa a Costa de Marfil, y se espera un probable regreso a Rusia por medio de la filial árabe Majid Al-Futtaim. En 2016 ingresa a Kazajistán.”<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> EAE BUSINESS SCHOOL. 10 casos de éxito de la internacionalización de la Pyme. España, 2016. Tomado de Internet: <http://www.eaeprogramas.es/internacionalizacion/10-casos-de-exito-de-la-internacionalizacion-de-la-pyme>

<sup>39</sup> VÉLEZ, José Alberto. CÓRDOBA, Rosario. BOJANINI, David. GALLEGO, Carlos Ignacio. SCARPETTA, Mario. ARANGO, Ana Cristina. MONTENEGRO, Armando. URIBE, Jorge. Informe de Gestión de la Junta Directiva y la Presidencia – 2105. Tomado de Internet: <https://www.grupoargos.com/Portals/0/Documentos/Shareholders%20Meeting/Informe%20de%20Gesti%C3%B3n%20GA%202015.pdf>

<sup>40</sup> WIKIPEDIA. Anexo: Carrefour en el mundo. Tomado de Internet: [https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Carrefour\\_en\\_el\\_mundo](https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Carrefour_en_el_mundo)



- “**CEMEX:** Es una empresa de la industria de minerales no metálicos. Su casa matriz está en Nueva León y su idioma oficial es español. Esta empresa tiene operaciones en 29 países extranjeros y cuenta con 30 filiales. CEMEX ha entrado a los mercados usando principalmente adquisiciones y Alianzas de participación en la propiedad accionaria. También participa en diversos proyectos como la construcción de una presa en Egipto. utiliza una estrategia transnacional, además se puede decir que está en la última fase de internacionalización, ya que funciona como una red integrada. Sus filiales son del tipo cualificadas y existe fuerte relación entre ellas.
- **GRUPO BIMBO:** Es una empresa de la industria de productos alimenticios. Su casa matriz está en Ciudad de México y su idioma oficial es español. Esta empresa tiene operaciones en 23 países extranjeros y cuenta con 28 filiales. BIMBO ha entrado a los mercados usando principalmente adquisiciones, como la compra de la argentina Fargo en 2011.”<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> MÉNDEZ FREIRE, Matías. RITTER VAN DE KAMP, Florian. Desarrollo de Multilatinas: Estudio de Casos. Santiago, Chile, 2013, 123p. Seminario de Título Ingeniería Comercial Mención Administración. Universidad de Chile. Facultad de Economía y Negocios. Tomado de Internet: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/137339/Desarrollo%20de%20Multilatinas.pdf?sequence=1>

### 3. CONCLUSIONES

- La actualidad global obliga a las organizaciones a la implementación de diferentes estrategias que les permita alcanzar un mayor nivel de competitividad en el mercado, en esta medida la internacionalización se ha convertido en el principal mecanismo para enfrentar los desafíos empresariales, económicos y sociales que enfrentan las empresas diariamente, significando el punto de partida a la expansión hacia mercados de mayor potencial y crecimiento.
- Antes de iniciar el proceso de internacionalización de cualquier empresa, es indispensable realizar un análisis de las condiciones del país destino. La influencia del gobierno local en el sector particular de la empresa, es prioridad en el estudio de exportación teniendo en cuenta que son precisamente los entes de control del sector los que brindan la estabilidad y disminuyen los riesgos de operación. Por otra parte, es importante analizar el factor cultural, social, económico y comercial para determinar la factibilidad y viabilidad del proceso de expansión.
- La implantación de filiales exteriores se ha convertido en una de las estrategias de internacionalización de mayor implementación por las grandes empresas mundiales, esto debido a que constituyen un mecanismo que brinda la oportunidad a su casa matriz de entrar en un nuevo mercado, sin que ésta pierda el control operativo, estratégico y financiero, así como con la posibilidad de establecer procesos operativos y administrativos comunes y con riesgos mínimos perder la propiedad intelectual por parte de la competencia.
- El modelo de clasificación de filiales postulado por Gupta y Govindarajan se constituyó en el punto de partida que ha impulsado la importancia de la gestión del conocimiento de las organizaciones para el logro de sus objetivos de crecimiento, expansión y rentabilidad.
- La gestión del conocimiento está adquiriendo dentro de las instituciones cada vez más importancia. Esta se basa en la implementación de interfaces y tecnologías que están vinculadas entre si, lo que permite el flujos y almacenaje del conocimiento e información entre cierto grupo de agentes. También contribuye a reducir los costes de transacción de las empresas y

les ayuda a aumentar sus ventajas competitivas y compromiso con sus clientes por medio de la eficiencia, la innovación y una mayor rapidez y efectividad en la toma de decisiones.

#### 4. BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR FERNANDEZ, Priscilla. CONTRERAS CALDERON, Paulina. Rol Estratégico De Filiales De Empresas Multinacionales en Chile. Santiago, Chile. 2004, 128p. Seminario de Título para optar al título de Ingeniero Comercial Mención Administración. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Tomado de Internet: <http://docplayer.es/14482819-Rol-estrategico-de-filiales-de-empresas-multinacionales-en-chile.html>
- ARJONA, Kico. 9 de las empresas que mejor han gestionado el conocimiento. {En línea}. 16 de Mayo de 2014. Tomado de internet: <http://www.calidadytecnologia.com/2014/05/Gestion-Conocimiento-Mejores-Empresas.html>
- ARRIAGA VILLAVICENCIO, Linda Erika. LUNA SALAMANCA, Itzel. OLVERA ACOSTA, Laura Tatiana. VAZQUEZ VELA, Sonia. Diario de Conocimientos. México, 2009. Tomado de Internet: <http://erylin.blogspot.com.co/2009/04/que-es-la-administracion-del.html>
- BASU, Chirantan. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del establecimiento de una filial de la compañía en el extranjero?. {En línea}. S.F. Tomado de Internet: <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-las-ventajas-y-desventajas-del-establecimiento-de-una-filial-de-la-compaa-en-el-extranjero-13562.html>
- BEJARANO THOMAS, Luis Andres. Gestión del conocimiento. San Juan de Pasto, Colombia. 2016. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Tomado de Internet: <https://www.emaze.com/@AZLQFOIR/Gestion-del-conocimeinto>
- BERMÚDEZ MORA, Juan Carlos. ALONSO BAJO, Rosario. MILLÁN LÓPEZ, Nora Teresa. ARAYA MUÑOZ, Isabel. SÁNCHEZ ALVARADO, Ingrid. RAMÍREZ ALFARO, Herminia. VARGAS CALVO, Margarita. SÁNCHEZ RODRÍGUEZ, Gloriana. Gestión del conocimiento en la administración de oficinas. Conceptos, modelos y estudios de caso. Universidad Nacional de Costa Rica. Escuela de Secretariado Profesional. Costa Rica. 2012. Tomado de Internet: <http://www.secretariado.una.ac.cr/libro/doc/Dinamo2011.pdf>
- BUJÁN, Carmen. El concepto de filial de una empresa. {En línea}. S.F. Tomado de Internet: <http://www.pymesyautonomos.com/legalidad/el-concepto-de-filial-de-una-empresa>
- EAE BUSINESS SCHOOL. 10 casos de éxito de la internacionalización de la Pyme. España, 2016. Tomado de Internet:

<http://www.eaeprogramas.es/internacionalizacion/10-casos-de-exito-de-la-internacionalizacion-de-la-pyme>

- FOE (Federación Onubense de Empresarios). Cómo abrir nuevos mercados exteriores en la industria agroalimentaria onubense. Huelva, España. Tomado de Internet: <http://www.foe.es/portal/nuevosmercados/txtT02-03.html?a=1>
- GUILLÉN, Mauro F. El conocimiento y la gestión de una empresa multinacional. En: Revista de Empresas. Wharton School, University of Pennsylvania, Estados Unidos. Tomado de Internet: <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/amanecer/docs/Articulo-mguillen.pdf>
- JARA PARI, Dante Ciprian. Administración del Conocimiento. Puno, Perú, 2011. Universidad Nacional del Altiplano Puno. Escuela Profesional de Ingeniería de Minas. Facultad de Ingeniería de Minas. Tomado de Internet: <https://es.scribd.com/document/57964295/Konwledge-Managment>
- LEYVA, Santiago E. PARRA, Andrea P. TRUJILLO, Nathaly. Análisis del proceso de internacionalización de la empresa Colombiana Gutemberto contextualizado con el modelo Uppsala y características gerenciales en la toma de decisiones. 2011. Tomado de Internet: [http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma\\_negocios\\_working\\_papers/2011-v1-n2/06-gutemberto.pdf](http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2011-v1-n2/06-gutemberto.pdf)
- LUGO BENÍTEZ, J.E. El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual. Contribuciones a la Economía. Junio 2007. Tomado de Internet: <http://www.eumed.net/ce/2007b/jelb1.htm>
- MÉNDEZ FREIRE, Matías. RITTER VAN DE KAMP, Florian. Desarrollo de Multilatinas: Estudio de Casos. Santiago, Chile, 2013, 123p. Seminario de Título Ingeniería Comercial Mención Administración. Universidad de Chile. Facultad de Economía y Negocios. Tomado de Internet: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/137339/Desarrollo%20de%20Multilatinas.pdf?sequence=1>
- MIRALDABOVER, Vicenç. CARRASCO BERNAL, Elena. CORLAES, Rodrigo. Como establecerse a nivel internacional: sucursal o filial. Madrid, España. Tomado de Internet: [http://www.asicma.com/AsicmaNewsletter16/presentacion\\_establecerse\\_nivel\\_intern.pdf](http://www.asicma.com/AsicmaNewsletter16/presentacion_establecerse_nivel_intern.pdf)
- ORDÓÑEZ DE PABLOS, Patricia. Gestión del conocimiento y la empresa multinacional: una revisión teórica. Oviedo, España, 1999. Universidad de Oviedo. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad.

Tomado de Internet: [file:///C:/Users/JULIANA/Downloads/Dialnet-GestionDelConocimientoYLaEmpresaMultinacional-565198%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/JULIANA/Downloads/Dialnet-GestionDelConocimientoYLaEmpresaMultinacional-565198%20(1).pdf)

- PAVEZ SALAZAR, Alejandro A. La gestión del conocimiento y comunicación en las organizaciones. Bogotá, Colombia, 2009. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Tomado de Internet: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/401596/2013\\_2/401596\\_Modulo/protocolo.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/401596/2013_2/401596_Modulo/protocolo.html)
- QUER RAMÓN, Diego. GARCIA LILLO, Francisco. MARCO LAJARA, Bartolomé. MOLINA AZORÍN, José Francisco. La gestión de la diversidad en la empresa multinacional: ¿Cómo controlar estratégicamente las filiales extranjeras?. Alicante, España. Universidad de Alicante. Tomado de Internet: [file:///C:/Users/JULIANA/Downloads/Dialnet-LaGestionDeLaDiversidadEnLaEmpresaMultinacional-565286%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/JULIANA/Downloads/Dialnet-LaGestionDeLaDiversidadEnLaEmpresaMultinacional-565286%20(2).pdf)
- S.A. Tomado de Internet: [http://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/094\\_pdem/modulo1/contenidos/tema1.3.html](http://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/094_pdem/modulo1/contenidos/tema1.3.html)
- S.A. Ventajas y Desventajas de las Filiales. {En línea}. 26 de Julio de 2015. Tomado de Internet: <http://es.alpha-nouvelles.com/article/ventajas-y-desventajas-de-las-filiales>
- SECRETARÍA GENERAL DE LA GOBERNACIÓN. SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. DIRECCIÓN GENERAL DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS. Compendio de artículos sobre Gestión de la Calidad. Salta, Argentina, 2014. Tomado de Internet: <http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/compendio-articulos-gestion-calidad.pdf>
- SIGALA PAPARELLA, Luis E. LEÓN DARDER, Fidel. PLA BARBER, José. Factores determinantes de los roles de filiales de empresas multinacionales: Caso Venezuela. En: Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 12, No 37 (Ene, 2007). Tomado de Internet: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842007000100007](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000100007)
- SIGALA PAPARELLA, Luis Eduardo. LEÓN DARDER, Fidel. Clasificación de las filiales Venezolanas según condición ante el entorno. En: Cuadernos de Administración. Vol.; 20. No 34 (Jul-Dic 2007). Tomado de Internet: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922007000200015](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922007000200015)

- SINISTERRA GRUESO, Nelson. Herramientas Digitales. S.F. Tomado de Internet: <https://www.emaze.com/@ACQWLRFF/Presentation-Name>
- VÉLEZ, José Alberto. CÓRDOBA, Rosario. BOJANINI, David. GALLEGO, Carlos Ignacio. SCARPETTA, Mario. ARANGO, Ana Cristina. MONTENEGRO, Armando. URIBE, Jorge. Informe de Gestión de la Junta Directiva y la Presidencia – 2105. Tomado de Internet: <https://www.grupoargos.com/Portals/0/Documentos/Shareholders%20Meeting/Informe%20de%20Gesti%C3%B3n%20GA%202015.pdf>
- VILLARREAL LARRINAGA, OSKAR. La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas. Bilbao, España. 2006, 1110p. Universidad del País Vasco. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Tomado de Internet: [https://www.ehu.eus/documents/3020595/3024903/Estrategia\\_internacionalizacion\\_empresa\\_I.pdf](https://www.ehu.eus/documents/3020595/3024903/Estrategia_internacionalizacion_empresa_I.pdf)
- WIKIPEDIA. Anexo: Carrefour en el mundo. Tomado de Internet: [https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Carrefour\\_en\\_el\\_mundo](https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Carrefour_en_el_mundo)