

# **EL ROL DEL GERENTE GENERAL DE PAÍS O SUBSIDIARIA: UN ESTUDIO DE LAS SUBSIDIARIAS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN ESTABLECIDAS EN VENEZUELA.**

Milagros Sanoja M. (\*)

## **RESUMEN**

El objeto de este artículo es identificar las nuevas habilidades que debe tener un Gerente General de País o Subsidiaria para que el o ella sea exitoso en el cambiante entorno en el cual debe desempeñarse. El estudio se realizó a través de entrevistas individuales, semi estructuradas a cinco (5) gerentes generales de subsidiarias de empresas multinacionales de Tecnología de Información en Venezuela, de la categoría de Software representando el cien por ciento (100%) de este sector. La investigación permitió identificar seis (6) roles o funciones genéricas que cumplen los gerentes generales de las subsidiarias de empresas multinacionales.

**Palabras clave:** Gerente General, Multinacionales, Rol, Subsidiaria, Rol del Gerente General de País.

## **ABSTRACT**

The object of this article is to identify the new skills that there must have a Country General Manager or Subsidiary Country Manager so that he or she is successful in the changeable environment in which he or she must involve. The study was realized across individual interviews, semi structured to five (5) subsidiaries general managers of the multinational Information technology companies in Venezuela, of the category of Software representing hundred per cent (100 %) of this sector. The investigation allowed to identify six (6) roles or generic functions that the Subsidiary General Manager is fulfilling.

**Keywords:** General Manager, Multinationals, Role, Subsidiary, Country Manager Role.

Recibido: Septiembre 2005 Aceptado: Octubre 2005
---

(\*) Profesora del Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello  
[milagros\\_sanoja@yahoo.com](mailto:milagros_sanoja@yahoo.com)

## **INTRODUCCION**

Con la necesidad de un nuevo modelo organizativo, impulsado por las nuevas capacidades estratégicas requeridas por las Empresas Multinacionales para competir en el entorno global; las Multinacionales están necesitando de ejecutivos con conocimientos y habilidades capaces de operar bajo este nuevo modelo. Uno de estos ejecutivos es el Gerente General de País o Subsidiaria (Country Manager), como así lo expresa Bartlett, Ghoshal & Birkinshaw, 2004:91 “Los cambios recientes en el ambiente de negocio internacional, han revolucionado las tareas que enfrentan los Gerentes de las Empresas Multinacionales”. Igualmente han afirmado que los retos que están enfrentando las empresas multinacionales son de índoles estratégicos y organizacionales.

Desde 1986 con los primeros trabajos de Hedlund y Barlett & Ghoshal (1989/1991, 1990), se ha venido produciendo diferente literatura, estudios e investigaciones sobre Empresas Multinacionales (mejor referidas por las siglas “MNC” Multinational Corporations o “MNE” Multinational Enterprises).

Específicamente con relación a las Subsidiarias o Filiales dentro de las Multinacionales, como punto focal de la estrategia de las MNC's, y siendo vital para su ventaja global competitiva (Bartlett & Ghoshal, 1990), varios temas se han desarrollado: integración y sensibilización (Doz, Barlett & Prahalad, 1981; Roth & Morrison, 1990); mecanismos de control (Doz & Prahalad, 1984; Gates & Egelhoff, 1986; Gupta & Govindarajan, 1991a; Holm, Johanson, & Thilenius, 1995); coordinación (Martínez & Jarillo, 1989, 1991); transferencia de conocimientos (Andersson, 2003; Foss & Pedersen, 2003; Mahnke, Pedersen & Verzin, 2004; Monteiro, Arvidsson & Birkinshaw, 2004); cultura (Almeida & Cabral; Lenartowicz & Roth, 2001); fortaleza organizacional (Forsgren, Pedersen, & Foss, 1999); y estrategia (Poynter & White, 1985; Bartlett & Ghoshal, 1986, 1991, 2004; Martínez & Jarillo, 1991; Birkinshaw & Morrison, 1995; Taggart, 1997).

En la literatura reciente sobresale más aun, el rol o mandato de la subsidiaria (Poynter & White, 1985; Bartlett & Ghoshal, 1986, 1991; Martínez & Jarillo, 1991; Gupta & Govindarajan, 1991b; Roth & Morrison, 1992; Birkinshaw & Morrison, 1995; Taggart, 1997; Jhonston, 2005); y la evolución del rol de la subsidiaria (Birkinshaw & Hood, 1998; Birkinshaw, 2001).

Las multinacionales han transformado su clásico modelo jerárquico de relaciones casa matriz-subsidiaria en una red integrada de unidades especializadas independientes. Bartlett, Ghoshal & Birkinshaw (2004:672) reconocen que “el papel o rol del gerente general se hace más difícil a medida que las empresas multinacionales se mueven a estructuras dominadas por unidades de negocios globales y clientes globales”. Por su parte Birkinshaw (2001:381) comenta que “el tema alrededor de la gerencia de una subsidiaria o filial de una MNE está siendo más importante que nunca”. Como también, Bartlett & Ghoshal (2002:34) afirman que “las personas son el recurso estratégico clave y la estrategia se debe construir sobre los pilares del recurso humano”.

A fin de conocer el rol que actualmente están jugando los Gerentes Generales de Subsidiarias o País de las Multinacionales “CM” (Subsidiary Manager o Country Subsidiary Manager o Country General Manager); se desarrolla el siguiente estudio, sobre la base de la revisión de las actividades y/o responsabilidades correspondientes a la población de 5 gerentes generales de subsidiarias de Multinacionales en el área de Tecnología de Información, específicamente del sector de Software y respondiendo a la pregunta: ¿Cuál rol está actualmente desempeñando los gerentes generales de subsidiarias de multinacionales?.

La gran diferencia del siguiente artículo de la extensa literatura existente, es que se focaliza en el rol del Gerente General de Subsidiaria en un país considerado como en vías de desarrollo.

La primera parte de este artículo, revisa la literatura reciente sobre la subsidiaria de las multinacionales; su rol y evolución; a fin de proveer una base para el entendimiento de las responsabilidades o situaciones que el gerente general de subsidiaria debe enfrentar, igualmente revisa la literatura sobre el rol del gerente general de subsidiaria o país.

La segunda parte expone la metodología utilizada en la investigación, así como los resultados y conclusiones.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

Cuando Bartlett & Ghoshal (1989) hablaron del Modelo Transnacional para alcanzar la competitividad global, resaltaron la importancia de las capacidades estratégicas desarrolladas por las empresas: “Sensibilización al Entorno Local”, “Flexibilidad de las Operaciones” y “Desarrollo del Conocimiento Organizativo” como generador de Innovación. Estas mismas capacidades impulsaron a un nuevo modelo organizativo, en la cuál tanto los directivos corporativos y de las filiales o subsidiarias se enfrentaron a responsabilidades complejas.

### **Subsidiarias**

El concepto de subsidiaria utilizado en este estudio, corresponde al desarrollado por Birkinshaw (2001), el cuál define Subsidiaria “como una unidad de valor agregado afuera del país origen de la MNE – una unidad de ventas, un centro de investigación y desarrollo o una planta de manufactura”.

#### Rol de las Subsidiarias:

Varios autores se han referido a que las subsidiarias tienen o cumplen diferentes roles o mandatos dentro de las MNC's y que, el rol que las subsidiarias desempeñan puede ser determinado por: la casa matriz, la importancia estratégica del entorno o mercado local donde está inmersa la

subsidiaria (Barlett & Ghoshal, 1986) o la propia subsidiaria, es decir por la gerencia de la subsidiaria (Birkinshaw & Hood, 1998).

Bartlett & Ghoshal (1989) identificaron cuatro patrones o roles de las subsidiarias basados en la relación de la importancia de los entornos nacionales para la estrategia global y el nivel de recursos y capacidades locales de la subsidiaria, refiriéndose a ellos como: “Líder Estratégico”, “Colaborador”, “Ejecutor” y “Agujero Negro”.

Por su parte Martínez & Jarillo (1991) establecieron tres diferentes roles: “Autónomas”, “Receptivas” y “Activas”, basada en la relación entre la integración y la localización de las actividades de las subsidiarias.

En referencia al flujo de conocimiento entre la subsidiaria y el resto de la organización y viceversa, Gupta & Govindarajan (1991b) indicaron cuatro roles para las subsidiarias: “Innovador Global”, “Innovador Local”, “Jugador Integrado” e “Implementador”.

Poynter & White (1985) definieron cinco roles de las subsidiarias, en referencia a las estrategias de negocios de las mismas; las cuales están basadas en los factores de ambiente, recursos, valores y relaciones organizacionales que afectan la estrategia. Estas cinco categorías son: “Replica Miniatura”, “Marketing Satelital”, “Manufacturero Racional”, “Especialista de Producto” y “Estratégico Independiente”.

De acuerdo al rol que juegan las subsidiarias al implementar estrategias globales, Roth & Morrison (1992), establecieron las diferencias entre un rol de Implementador de las Estrategias Globales “Global subsidiary rationalization” y un rol de Desarrollador e Implementador de las Estrategias Globales “Global subsidiary mandates”.

Birkinshaw & Morrison (1995) agruparon los anteriores roles de subsidiarias expuestos por diferentes autores en tres tipologías del rol de la subsidiaria: “Implementador Local”, “Contribuidor Especializado” y “Mandato

Mundial”; dicha agrupación se realizó a través del estudio de como el rol o la estrategia de la Subsidiaria es relacionada con el “contexto estructural”, definiendo este ultimo como “el conjunto de sistemas de gerencia formal e informal que determina las relaciones de la subsidiaria con su casa matriz y otras filiales”.

Posteriormente, Taggart (1997), establece cuatro roles específicos a la estrategia de la subsidiaria; relacionando el grado de Autonomía (referido por el autor como proceso de toma de decisiones) procesada por la Subsidiaria y la naturaleza de los procesos sociales en la interfase de la Casa Matriz y la Subsidiaria (Justicia Procedimental “Procedural Justice” concepto manejado por Kim y Mauborgne (1995)). Estos roles son: “Socio”, “Colaborador”, “Militante” y “Vasallo”.

Andersson & Forsgren (2000 citado en Madureira, 2004), distinguen cuatro roles de las subsidiarias: “Externo”, “Vertical hacia atrás”, “Vertical hacia adelante” y “Mutuamente Integrada”, los cuales relacionan el flujo de los productos entre subsidiarias en términos de compras y ventas.

Recientemente, Johnston (2005) reclasifica los roles de las subsidiarias, desarrollando un marco que relaciona la estrategia de la MNC con el tipo de la Subsidiaria, a través de: la tarea de la subsidiaria, el conocimiento asimétrico y la diferencia Jerárquica /heterarchy. Estos roles son: Independiente, Contribuidor, Implementador, Distribuidor, Adaptador e Innovador.

### Evolución del Rol de la Subsidiaria

Birkinshaw & Hood (1998), utilizaron el concepto de Red “network” de la MNC, para presentar la subsidiaria “como una entidad semiautónoma, capaz de tomar sus propias decisiones pero restringida en sus acciones por la demanda de la gerencia corporativa y por las oportunidades en el mercado local”.

Igualmente desarrollaron todo un estudio sobre la base de la evolución de la subsidiaria: “La evolución de la subsidiaria viene dado por la iteración en cualquier momento en el tiempo, de los tres factores que determinan su rol, como anteriormente se menciono: La casa matriz, el entorno local y la misma subsidiaria”. Definen la evolución de la subsidiaria “como el aumento o atrofia de las capacidades de la subsidiaria y el establecimiento o pérdida del negocio “estatutos” proporcionado”. Y establecen los cinco procesos:

1. “Casa Matriz conduce la inversión (PDI)”,
2. “Subsidiaria conduce la extensión del negocio o “estatutos” (SDE)”,
3. “Casa Matriz conduce la desinversión (PDD)”,
4. “Atrofia a través de la negligencia de la subsidiaria (ASN)” y
5. “Subsidiaria conduce el reforzamiento del negocio (SDR)”.

Birkinshaw (2001), argumenta que:

“muchos recursos de la firma y capacidades son desarrollados actualmente en el ámbito de las subsidiarias, Y que la característica clave de está capacidades es que ellas son dependientes del sistema o “fijas” en tal forma que no pueden ser fácilmente desconectadas de su contexto local. Además, la habilidad para nutrir y desarrollar esas capacidades es claramente la responsabilidad de los gerentes de la subsidiaria, porque ellos son quienes tienen el contacto local y el conocimiento detallado de las actividades locales, no la gente de la casa matriz”

### **Rol del Gerente General de País o Subsidiaria**

Con la necesidad de un nuevo modelo organizativo, impulsadas por las nuevas capacidades estratégicas de las corporaciones; las multinacionales han transformado su clásico modelo jerárquico de relaciones casa matriz-subsidiaria en una red integrada de unidades especializadas independientes. Esto ha requerido de ejecutivos con conocimientos y habilidades para operar bajo este nuevo modelo. Uno de estos ejecutivos es el Gerente General de País o Subsidiaria “CM”, el cuál debe ser sensible y responder al mercado local, no solamente respondiendo a las necesidades de los clientes locales

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 /ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

pero también satisfaciendo los requerimientos del gobierno local y defendiendo la posición de la empresa frente a los competidores locales y externos. (Barlett & Ghoshal, 1992).

Bartlett & Ghoshal (1992) expresaron: “los gerentes de país efectivos deben jugar tres roles vitales: 1) Sensor e Interpretador de las oportunidades y riesgos locales, 2) El constructor de recursos y capacidades locales y 3) Contribuidor y participante activo de la estrategia global”.

En un estudio basado en 50 Gerentes Generales “CM” de 12 MNC’s (Asiáticas, Europeas y Norte Americanas), Quelch (1992), encuentra que la competencia, los clientes y la integración Global, así como los bloques de comercio regional y las alianzas estratégicas, son los factores claves responsables del cambio del rol, tarea y habilidades de los CM’s. Igualmente que la casa matriz, la subsidiaria, el mercado local y el mismo gerente general son factores en la determinación del rol del CM.

En la segunda parte de su estudio Quelch & Bloom (1996), enfatizan que las nuevas oportunidades que se presentaron durante los primeros años de los 90 en los mercados emergentes y de expansión, hicieron que las multinacionales requirieran de gerentes empresarios, catalogándolos como la “nueva especie” de gerentes generales de país. Además, puntualizaron que los factores claves como el ambiente económico y político, el sistema legal y financiero, la infraestructura de distribución, el nivel de la información del mercado y el potencial de crecimiento del mercado, son importantes en la determinación del rol y tareas del gerente general del país. Al responder la pregunta sobre cuál rol deberían jugar el gerente general, encontraron cinco diferentes tipos de CM: “Comerciante”, “Constructor”, “Consejero”, “Embajador” y “Representante” que satisfacen diferentes situaciones del mercado.

Por otra parte, Martínez & Quelch (1996), basados en la evolución y estrategia de las MNC’s, la necesidad de la integración de las actividades y del rol de la subsidiaria; refieren que las MNC’s necesitan CM’s con un conjunto

particular de habilidades. Y que los cuatros roles del gerente general del país, desarrollados por Quelch (1992): “Comerciante”, “Potentado”, “Embajador” y “Consejero”, pueden relacionarse con la estrategia genérica de la MNC y de la subsidiaria.

A través de un estudio en 15 MNC, Birkinshaw (1995), expreso “que la función del gerente de país es multifacética, compleja y dependiente del contexto de la estructura y del ambiente en el cuál existe”. Igualmente, describió cuatro “tipos” o roles de los gerentes de país, basados en el nivel de autoridad que ellos tienen sobre las operaciones de la subsidiaria: “Liderazgo Autónomo”, “Guía Estratégico”, “Desarrollo y Soporte” y “Representante Legal”.

Varios han sido los autores que han reconocido que la transformación de las MNC ha llevado a un cambio y evolución del rol del gerente general de las subsidiarias o de país, el mismo ha pasado de un extremo de autonomía y libertad al otro lado de “implementador de la estrategia” y en algunos casos a sólo ser una figura “decorativa” o desaparecer, bajo el paraguas de las gerencias de unidades de negocios. En los últimos años se nota un cambio, debido a las presiones por la sensibilización local, y el desarrollo en mercados emergentes hacia una fortaleza del rol del gerente general, dándole al mismo un rol de “empresario o emprendedor”, donde a pesar de las restricciones que existan, los gerentes sean capaces de desarrollar y motivar iniciativas, trabajar en equipo multidisciplinarios y poseer múltiples posiciones.

De acuerdo con Bartlett, Ghoshal & Birkinshaw (2004:672),

“el papel o rol del “gerente general” se hace más difícil a medida que las empresas multinacionales se mueven a estructuras dominadas por unidades de negocios globales y clientes globales. En tales situaciones, el gerente del país frecuentemente es responsable por los resultados, aun cuando sólo tenga limitada autoridad formal sobre las personas y los activos dentro de su jurisdicción”

Igualmente Bartlett, Ghoshal & Birkinshaw (2004) amplían el rol o las tres tareas vitales que el gerente de país debe jugar: ahora no sólo era un sensor sino que tenía que actuar como un interprete bicultural; ser el jefe abogado y defensor de las necesidades nacionales, y la responsabilidad como implementador activo de la estrategia de la empresa.

Al referirse al modelo emergente de gerencia que han observados en la transformación de las MNC, Bartlett, Ghoshal & Birkinshaw: (2004:773) definen las compañías bajo tres procesos medulares: “empresarial, de integración y de renovación”. Igualmente, la gerencia efectiva de estos tres procesos implica un rol diferente en los gerentes, así como nuevas experiencias y capacidades. Esto implicaba un cambio para el rol de gerente de país, de ser un “implementador operacional” y convertirse en un “empresario agresivo”, lo cuál lo haría requerir de nuevas habilidades y capacidades.

Para logra y motivar ese nuevo rol de “empresario o emprendedor” requerido en el ámbito de la subsidiaria; es muy importante que la casa matriz, diseñe una efectiva estructura para proveer a la subsidiaria con autonomía mientras mantiene una coordinación efectiva con la casa matriz, y un efectivo control. (Zahra, Dharwadkar & George, 2000)

Por su parte Birkinshaw & Fry (1998), resaltan haber visto un rol emergente de “empresario o emprendedor”, lo cuál es responsabilidad del gerente de país, dado que debe estar preparado para identificar oportunidades, construir soporte para éstas en la casa matriz.

## **METODOLOGIA:**

A fin de conocer ¿Cuál rol están actualmente desempeñando los gerentes generales de subsidiarias de multinacionales?, se realizó una investigación cualitativa.

El estudio se focalizó en Gerentes Generales de Subsidiarias de Multinacionales “SM”, de empresas en Venezuela, que son subsidiarias de multinacionales correspondientes al sector de TI.

Para desarrollar la lista de las empresas multinacionales de TI, que tienen subsidiaria en Venezuela; se entrevistó a Judith Gil, Gerente General de IDC Venezuela, representante de IDC “International Data Corporation“, ver Anexo A. Se seleccionó de la clasificación de TI, a las empresas catalogadas dentro de Software como la población de este estudio; seleccionándose especialmente esta categoría por conveniencia al acceso a los entrevistados.

El Sector de Tecnología en Venezuela, representó en el 2004 un total de 968 Millones de US Dólares, lo cuál fue el 3.6% del Mercado de TI en Latinoamérica (según IDC Venezuela, Foro de TI y Telecomunicaciones 2005). La categoría de Software para el 2004 en Venezuela representó el 20% del Total de las ventas del sector de TI.

El proceso de captura de información, se basó en entrevistas personales a cinco (5) gerentes generales de subsidiarias de empresas multinacionales de origen estadounidense (4) y alemanas (1), en Venezuela; correspondientes al sector de TI, específicamente de la categoría de Software.

La selección fue intencional tomando en cuenta un factor de alta confianza, del grupo a entrevistar, se realizó en forma directa y no aleatoria, basado en la factibilidad de la entrevista, sin que esto fuera un obstáculo en el comportamiento de los gerentes. Los cinco gerentes representan el 100% de la población de la categoría de Software del sector de TI de subsidiarias de empresas multinacionales; y a su vez representan el 28% de la población de la categoría de Servicios de TI (debido que estas mismas empresas entran en esta categoría) y el 20% del total del Sector de TI en Venezuela.

Las entrevistas fueron semiestructuradas, bajo el enfoque de entrevistas guiadas (Patton 1990), grabadas de forma digital a través de un “Voice

Recorders”, con el permiso de los entrevistados; durante el periodo de Abril a Julio del 2005 y posteriormente transcritas.

Se utilizó una guía de entrevista conformada por cinco (5) preguntas abiertas, al mismo tiempo que se daba la oportunidad de discutir algún tópico con detenimiento, se acota que no era necesario formular las cinco (5) preguntas, si éstas eran respondidas dentro de la conversación con el entrevistado.

Todas las entrevistas personales fueron realizadas por el mismo investigador y tuvieron una duración promedio de 1 hora. Durante la concertación de la cita, se les indicó el objeto de la entrevista y del tema a tratar. Todas las entrevistas fueron realizadas bajo la premisa de confidencialidad y que serían usadas en investigación científica. Las entrevistas fueron realizadas en la ciudad de Caracas, cuatro (4) se hicieron en la misma oficina del gerente y una (1) en el mismo edificio, pero no en la oficina.

Se realizó un análisis del contenido de las entrevistas ya transcritas, y se seleccionaron citas relevantes para el estudio, clasificando por grupos las que presentaban semejanza o “replicaciones literales”.

## **RESULTADOS**

A través del análisis de las entrevistas, se sugiere categorizar el rol del gerente general de subsidiaria o país, bajo seis grandes funciones o roles:

1. Figura Externa o “Cabeza Visible”,
2. Cabeza Interna, (Múltiple Sombreros)
3. Líder Coordinador / Integrador Intensivo,
4. Jugador Estratégico Activo,
5. Consultor Interno y
6. Motorizador.

Por razones de ética y a fin de mantener la confiabilidad de la información de los entrevistados, se referirán los mismos a través de pseudónimos.

### **Figura Externa o “Cabeza Visible”:**

Los Gerentes Generales de Subsidiarias o País, desempeñan un rol de cabeza de organización o representación geográfica o “cabeza visible” externa, como lo refleja Mintzberg (1975, 1973). Todos los entrevistados cumplen con este rol externo, siendo los representantes de la empresa ante el gobierno, los medios de comunicación, el mercado, los clientes; igualmente desde el punto interno de la empresa, son vistos como el contacto corporativo con mayor jerarquía o responsabilidad. Tales funciones, se pueden ver reflejados a través de ciertos comentarios de los entrevistados:

CM3: *“una responsabilidad en tu mercado”, y “ése rol visible ante ese mercado a través de los medios de comunicación”.*

CM4: *“relaciones gubernamentales”,*

CM1: *“la representación de la Compañía, la Imagen”;*

CM2: *“que compromete legalmente a la compañía, o sea, firmo los contratos”,*

CM5: *“(…)con el sistema gubernamental (…) de las asociaciones, digamos comunidades (…)”.*

### **Cabeza Interna (Múltiple Sombreros):**

En esta oportunidad representan el vocero oficial de la empresa, pero también poseen un rol funcional o de negocios adicional. Esta doble o triple función o rol, están integrados en su día a día y el balance entre ambos le impone un gran grado de complejidad.

De los gerentes generales entrevistados, se encontró que el 80% tenía dos o más roles. 40% cumplen el rol de Gerente General de la Subsidiaria y a su vez el de Gerente de Ventas de la Unidad Principal o Medular; 20% cumple el rol de Gerente General de la Subsidiaria y a su vez cumple dos roles adicionales el de Gerente de Región abarcando otro país, y Gerente de Ventas: *“porque tengo responsabilidades de mas de un país”,* 20% cumple con el rol de Gerente General de la Subsidiaria y de Gerente Regional de un Sector

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 /ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

Industrial, *“tengo un área de conocimiento que la compañía pretende que yo explote, que particularmente, por razones circunstanciales, coincide con la principal industria del país”*. Y sólo 20% cumple un rol de Gerente General de Subsidiaria integrado.

La experticia y el conocimiento de una industria dominante del país, proveen la oportunidad de ofrecer valor a la región y ser nombrado también como Gerente Regional de un Sector de Industria. Como se expresa en el comentario del CM2: *“(...) lo que han buscado las compañías es tratar de verticalizar un poco el conocimiento, de construir un poco en trabajar un poco más sobre la especialización y en consecuencia regionalizar ese conocimiento”*

#### **Líder Coordinador / Integrador Intensivo:**

A pesar de tener el status que le imprime el cargo externo de Gerente General, (Mintzberg, 1975, 1973) esto no necesariamente le da el poder entre las demás funciones que están dentro del área geográfica; muchas de las cuales no le reportan directamente a él o a ella, por lo tanto deben utilizar sus habilidades y liderazgo para influir, integrar, facilitar, alinear y coordinar todas las demás funciones o áreas de negocios para asegurar el cumplimiento de los objetivos de negocio.

Está función, de coordinador, integrador y alineación implica mucho tiempo y dedicación de los gerentes generales entrevistados; *“(...) la única persona que tiene esta responsabilidad es el gerente general, y eso implica inversión de mucho tiempo, mucho tiempo”*. Es una función, que va más allá de la coordinación bajo la geografía, inclusive muchas veces significa coordinar funciones que están en otras geografías o unidades o con clientes. Inclusive es una función que está siendo demandada por los clientes, como lo comenta el CM1:

*“no es por capricho que se requiere esa integración es por que el mercado lo demanda, el mercado no quiere este interactuar con una empresa a*

*través de distintos canales de una empresa, no porque le moleste, a veces está dispuesto a hacerlo pero cuando lo hace siempre se consigue que hay una falta de alineación, entiende, conque cada una de esos canales de la empresa se comportan de una manera distinta, tienen que repetir muchas veces la misma información, es un tema que se convierte en nivel de servicio”.*

Todos los entrevistados argumentaron que esta función es vital para su desempeño.

*“...la jerarquía se va perdiendo y al final tú te conviertes parte en un gran coordinador, en una persona que yo considero que es el liderazgo personal que tú logras establecer como jefe de país, con la gente que trabaja en el país que, de alguna manera, lo que busca es tratar de coordinar que todos esos esfuerzos que se están haciendo en forma aislada,...”. CM2.*

*“(...)cada línea tiene sus propios objetivos, que en muchos momentos son inclusive contrapuestos a los objetivos que existen en otra línea. El rol del country manager lo que trata es ser como un gran director de orquesta”.*  
CM2

*“la característica o la función más relevante de un gerente general es la integración, a veces el gerente general es la única persona dentro de estas organizaciones que está llamado o que inclusive le pagan por integrar el trabajo de todas las personas alrededor o enfrente del cliente”. CM1*

*“(...) es tratar de coordinar que todos esos esfuerzos, que pueden no estar alineados, que estén en línea en una visión, única, una visión coherente de mercado, en una visión coherente al cliente(..).”*

*“(...)casi todas las personas por debajo del gerente general, obedecen a, digamos, a distintas gerencias algunas fuera del país y a más de una, entonces lo que más se parece a un gerente general es un director de orquesta”. CM1*

*“(...)ellos sin embargo tienen sus organizaciones, pero yo tengo la visión completa de todas las áreas de negocio(...)”. CM4*

*“(...)de intermediario entre un montón de gente de mi organización, según siguiendo los organigramas tradicionales responden a mí en línea directa, y otro monto de gente tan importante como los anteriores, que suelen llamarse en manera indirecta y que tienen una organización matricial(...)”.  
CM3*

*“(...)me estoy convirtiendo en esa intermediadora entre la organización que hace posible que al final del camino las cosas pasen”. CM3*

*“(...)en la practica necesitan a alguien una figura que asegure que hay una cierta armonía, y algo que en el lenguaje gerencial yo llamaría alineación(..).” CM1*

*“(...)el poder de mover todas las piezas eso se ha convertido en un reto hoy en día, si bien antes las cosas podrían ser distintas porque las organizaciones eran bastante más lineales porque todas las unidades de una oficina reportaban de manera digamos por línea dura al gerente general hoy no es así, se oye decir, en muchos casos que el gerente general no es jefe de nadie, a veces el que tiene el mínimo número, número menor de gente que le reportan es al gerente general, a su vez tiene la responsabilidad de hacer que todo funcione, eso es bien difícil, eso es un arte, es no se hace con, este, a veces con técnicas tradicionales, de gerencia de recursos humanos, eso demanda mucho liderazgo(..).” CM1.*

### **Jugador Estratégico Activo**

Este rol tiene una combinación del rol de “Interprete Bicultural” y “Contribuidor y participante activo de la estrategia global” (Barlett & Ghoshal, 1992; Barlett, Ghoshal & Birkinshaw, 2004) y el de “Guía Estratégico” en

Birkinshaw (1995). En la cuál el gerente de subsidiaria, tiene que interpretar la estrategia y lineamientos corporativos y “localizarlos” para el país en forma general, muchas veces trabajando en conjunto con las otras unidades de negocios, de productos o funciones. Igualmente, son los responsables de informar y más allá de la información, hacer que “entiendan” la situación local del mercado y del gobierno, sin que esto signifique aterrorizar a las corporaciones por situaciones críticas que puedan estar sucediendo en el país y que no pueden ser comprendidas por niveles superiores. También, dentro de este rol está la negociación con otras Unidades de Producto, para la distribución de los mismos en el país.

*“(...)dos roles estratégicos: uno estratégico con la corporación y otro estratégico con este país(..)”. CM4*

*“Mucho más estratégico, que administrativo(...)”. CM1*

*“tengo que manejar todo lo que pudieran ser hacia donde va la empresa y tratar de replicar estas mismas ideas que ellos tienen a nivel mundial, a nivel nacional(..)”. ”*

*“(...)hay esa cantidad de requerimientos de transferencia tecnológica de actualización en cuanto no sólo a la tecnología que estamos intentando vender, sino a las estrategias de negocios y cómo las vamos a manejar a nivel de nacional(..)”. CM4*

*“no sólo de traernos la estrategia de ellos aquí sino la estrategia de cómo ejercerla para que podamos hacer negocios con estos países”*

*“en esa figura que lo hace es entender una, lo que hace es recibir una directriz de una corporación, que nos dice por donde van mas o menos las iniciativas, los objetivos, las estrategias, entenderlas, discutir las con un montón de gente, y a partir de allí única y exclusivamente coordinar conjuntamente o intermediar que eso suceda a lo largo del todo un grupo de personas”. CM3*

*“Pero la realidad es que la localización siempre es muy importante, porque uno tiene que ser coherente con lo que está pasando en el país”*

*“El manejo de los negocios en Venezuela está exigiendo en los entornos de tecnología cambios muy por debajo de precios, y una cantidad de cosas que están haciendo que tú tengas que repensar en el negocio muchas veces y tratando las cosas uno por uno”*

### **Consultor Interno**

El rol de Consultor viene dado por el mismo liderazgo asumido por el gerente general de la subsidiaria y como “cabeza visible interna”; este rol de consultor es bi-direccional, es decir, él o ella se involucran en funciones de soporte del negocio, como puede ser el área de Recursos Humanos, Servicios y Finanzas, para proveer soporte o ser un consultor; como también a su vez, otras áreas de negocio buscan su conocimiento del negocio, de los clientes, de la estrategia y sus contactos corporativos para apalancarse y generar resultados en sus áreas. Se resalta que a pesar de no tener el poder sobre otras unidades, se siente comprometido con la geografía o región en el cuál está involucrado. Como se puede evidenciar en comentarios como el del CM2 *“(...)sino que te conviertes en una persona que cree, aunque no tiene el poder, debe velar por el clima organizacional y por el bienestar del empleado”*

### **Motorizador**

Este rol viene una combinación de los roles de “Censor” de Barlett & Ghoshal (1992) y el rol de “Emprendedor” desarrollado por varios autores, como el nuevo rol emergente del gerente general de país (Barlett & Ghoshal, 1997; Barlett, Ghoshal & Birkinshaw, 2004; Birkinshaw 1995, 2001). Donde el gerente general de la subsidiaria, está constantemente activando a la subsidiaria a buscar alternativas de innovación y oportunidad, a través de la evaluación de su entorno local, el trabajo en equipo, promoviendo iniciativas que puedan darle valor a la subsidiaria y que trasciendan sus beneficios a otras partes de la multinacional. Este rol de “Motorizador”, viene dado porque “prende” la chispa de las iniciativas, las “arranca” y las “conduce” para llevarlas al destino

planificado, todo esto en conjunto con su entorno, como se refleja en los siguientes comentarios:

*“son actividades muy enriquecedoras por todos los aspectos que tienen que ver con el trabajo con la gente, con la incorporación de la gente a las estrategias de la compañía”*

*“Yo creo que una persona que mantenga la inteligencia emocional idónea para saber comunicar, para saber atraer a la gente, para saber convertirse en una voz de los demás sin ser el jefe,”*

Adicionalmente, ¿cómo se ven estos gerentes generales, hoy en día?. Definitivamente con un rol más complejo, que requiere más liderazgo y persuasión, con mayor participación activa en la estrategia, con múltiples responsabilidades que deben saber integrar y coordinar para hacer que la organización funcione y se obtenga el logro de los resultados esperados en forma global, más que en forma particular. Los siguientes comentarios reflejan el sentir de algunos de los entrevistados.

*“un hombre del negocio, ..., más business oriented”,*

*“una dirección mas orientada al cliente, más consulting, no sólo de ventas agresivas, no es que no se necesitaba crecer, pero se necesitaba una gerencia que pudiera dirigir a la compañía a crear relación de mas confianza con los clientes y mucho más transparente, y mucho más armoniosa en términos de interacción, internamente pues, o sea, mas trabajo en equipos”.*

*“simplemente es que es complejo, sé está volviendo cada vez más complejo; no es sencillo, no es porque sea simplemente con una empresa americana”.*

*“Así como me siento de intermediaria entre un montón de gente o facilitadora de un proceso gerencial, igualmente hay una responsabilidad en*

*la calle, a nivel de imagen, y no se la puedes delegar a nadie, y hay otra pata de este taburete que son los clientes, y los clientes definitivamente”.*

## **CONCLUSIONES:**

Como lo señalan varios de los entrevistados, el rol del gerente general de subsidiaria o país no es sencillo, cada vez es más complejo y viene cambiando; y hoy en día podríamos señalar que se requiere de una figura más representativa, sensitiva al mercado y a la organización, capaz de lograr un balance entre lo externo y lo interno.

El gerente general de país o subsidiaria, cumple con responsabilidades de custodio y potenciador de la imagen y marca de la empresa, a través de una figura de “*Cabeza Visible*”, que pueda responder a las relaciones gubernamentales, los clientes tanto globales y/o locales y las necesidades del entorno; con responsabilidad de “capturar” (y/o gestionar la acción de captura e innovación) las oportunidades que ofrece el mismo mercado local, y ser el activador de las mismas, dentro y fuera de su ámbito directo de influencia, para proveer valor a la MNC.

En referencia a la organización, internamente juega varios roles, de “*Cabeza Interna*”, además del de CM, el de Gerente de Negocios, Industria o Región. Es el “*Líder coordinador, integrador y alineador*” de todos los recursos bajo su geografía, ya sean unidades de negocios diferentes a las suyas y/o funciones de soporte tanto locales como regionales que estén conviviendo en la misma localidad, ejerciendo un liderazgo “ganado”, más aun, cuando en la realidad ninguna de estas funciones le reportan, y siendo él o ella en mucho de los casos responsables por el logro de los objetivos en conjunto. Esta función le exige una gran cantidad de su tiempo y la misma necesidad de Liderazgo bajo condiciones de bajo poder formal, lo obliga a tener cualidades especiales.

Juega a través del liderazgo y función de “conector” entre varias entidades de la multinacional, como “*Consultor Interno*” para las diferentes unidades de negocios y unidades de soporte, de la misma forma se involucra en áreas importantes para la subsidiaria como por ejemplo recursos humanos. Esta función está surgiendo cada vez mas, por la necesidad de la geografía, de tener un ente cercano a quien consultar y solicitar apoyo, requiriendo a los gerentes generales de país o subsidiaria, de conocimientos amplios del negocio y de áreas funcionales de la empresa, y por supuesto del entorno.

A través de su rol de “*Jugador Estratégico Activo*”, es el “activador” de tanto la implementación de iniciativas corporativas, a través de su divulgación, localización y comunicación; como el “promotor y motivador” de las iniciativas locales para que se conviertan en regionales o corporativas, ejerciendo en este último caso el rol de “*Motorizador*”; igualmente a través de este rol, es creador de un ambiente de trabajo de equipo.

El gerente general de la subsidiaria, se ve como en un eje que va desde un extremo de entender su rol como simple empleado dependiente, hasta otro extremo de verse y actuar como empresario con socios (la Casa Matriz), con una clara tendencia de estrategia, al identificar y materializar negocios, promover la innovación, influir sobre los actores claves tanto locales como globales, con una condición de liderazgo fuerte para realizar todas estas funciones en un entorno con bajo poder formal o sin autoridad decretada.

Las mayores contribuciones de este artículo las podemos resumir en: El rol del gerente general de subsidiaria o país está en una evolución constante, lo que impone a las personas que lo ejecutan, tener habilidades de empresario y de liderazgo, con una gran capacidad de coordinación, integración y manejos de cambios y amplios conocimientos organizacionales y del entorno. Seis roles fueron identificados a través del análisis de las funciones que ellos ejecutan, los mismos no son excluyentes y complementan los roles encontrados en Barlett & Ghoshal (1992). Algunos de los roles se relacionan con las habilidades que los futuros gerentes generales deberían de tener bajo el estudio de Quelch (1992)

y Martínez y Quelch (1996), con la diferencia que el presente estudio fue basado únicamente en un país en desarrollo.

## **Limitaciones y Recomendaciones**

Este estudio es parte de un estudio doctoral en progreso, estos primeros hallazgos reflejan estudios realizados en un país catalogado del tercer mundo o vías de desarrollo, donde muy pocos estudios se han realizado sobre el tema, por lo tanto, los resultados presentados aquí pueden ser motivados por el mercado, o más aun de está industria en estos mercados. Esto da pie, a estudios posteriores en otros países con características similares y/o industrias, para poder inferir en una tendencia actual.

Lo que sí es importante, es que abre una ventana a la investigación del rol actual del gerente general de subsidiaria o país, resaltando que el mismo dinamismo del entorno y las evoluciones de las multinacionales ejercen presión en la modelación constante del rol del gerente general, el cuál está jugando diferentes roles y funciones al mismo tiempo, mas allá de los expuestos en las literaturas anteriores, lo que puede ser una referencia para las empresas que necesitan estar posicionados en estos mercados tan volátiles y cambiantes.

## **Reconocimientos**

Al Dr. Furrer quien me dio la primera guía para la literatura de la investigación. Al Dr. Birkinshaw, que amablemente me envió unos de sus artículos para el apoyo de la investigación. A Hernán Contreras por sus observaciones tan acertadas sobre el tema gerencial y a Maria Boccalandro por sus tan valiosas recomendaciones para el esquema del artículo.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:**

Aldersson, M. (2003). *Creating and Sharing Subsidiary Knowledge in Multinational Corporations*. Uppsala University, Department of Business

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 /ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

- Studies, Upsala, Sweden, ISSN 1103-8454. Extraído el 12 Agosto, 2005 de [http://www.diva-portal.org/diva/getDocument?urn\\_nbn\\_se\\_uu\\_diva-3312-1\\_\\_fulltext.pdf#search='subsidiary%20Andersson%20mnc'](http://www.diva-portal.org/diva/getDocument?urn_nbn_se_uu_diva-3312-1__fulltext.pdf#search='subsidiary%20Andersson%20mnc').
- Almeida, J. & Cabral, J. *National Culture and Research and Development Activities*. Extraído el 16 Julio, 2005 de [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3674/is\\_200404/ai\\_n9399462](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3674/is_200404/ai_n9399462)
- Bartlett, C. & Goshal, S. (1986). Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, 64(6), 87-94.
- Bartlett, C. & Goshal, S. (1990). The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. *Academy of Management Review*, 5(4), 603-625.
- Bartlett, C. & Goshal, S. (1989/1991). *La Empresa sin Fronteras: La Solución Transnacional*. (1er ed.). Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España SA.
- Bartlett, C. & Goshal, S. (1992). What is a Global Manager?. *Harvard Business Review*, 70(5), 124-132.
- Bartlett, C. & Goshal, S. (1997). The Myth of the Generic Manager: New Personal Competencies for new Management Roles. *California Management Review*, 40(1), 92-116.
- Bartlett, C., Goshal, S. & Birkinshaw, J. (2004). *Transnational Management: Test, Cases, and Reading in Cross-Border Management*. (4<sup>th</sup> ed.). New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Birkinshaw, J. (1995). Is The Country Manager an Endangered Species?. *International Executives*, 37(3), 279-301.
- Birkinshaw, J. (2001). Chapter 14: Strategy and Management in MNE Subsidiaries. *Oxford Handbook of International Business*, 380-401. Extraído el 16 de Junio, 2005 de <http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&an=12102493&lang=es>
- Birkinshaw, J. & Fry, N. (1998). Subsidiary Initiatives to Develop New Markets. *Sloan Management Review*, Spring, 51-61.
- Birkinshaw, J. & Hood, N. (1998). Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies. *Academy of Management Review*, 23(4), 773-795.
- Birkinshaw, J. & Morrison, A. (1995). Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 26(4), 729-753
- Doz, Y., Bartlett, C. & Prahalad, C.K. (1981). Global Competitive Pressures vs Host Control Demands: Managing Tension in Multinational Corporations. *California Management Review*, 23(3), 63-74.
- Doz, Y. & Prahalad, C.K. (1984). Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 15(2), 55-72.
- Forsgren, M., Pedersen, T. & Foss N. (1999). Accounting for the strengths of MNC subsidiaries: the case of foreign-owned firms in Denmark. *International Business Review*, 8, 181-196.
- Foss, N. & Pedersen, T. (2003). *The MNC as a Knowledge Structure: The Roles of Knowledge Sources and Organizational Instruments in MNC*

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 /ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

- Knowledge Management*. (DRUID Working Paper No. 03-09). Extraído el 7 Junio, 2005 de [www.druid.dk/wp/pdf\\_files/03-09.pdf](http://www.druid.dk/wp/pdf_files/03-09.pdf).
- Gates, S. & Egelhoff, W. (1986). Centralization in Headquarters-Subsidiary Relationships. *Journal of International Business Studies*, 17(2), 71-92.
- Gupta, A. & Govindarajan, V. (1991a). Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. *Academy of Management Review*, 16(4), 768-792.
- Gupta, A. & Govindarajan, V. (1991b). Knowledge Flow Patterns, Subsidiary Strategic Roles, and Strategic Control within MNC's. *Academy of Management Proceedings*, 21-25.
- Hedlund, G. (1986). The Hypermodern MNC – A Heterarchy?. *Human Resource Management*, 25(1), 9-35.
- Holm, U., Johanson, J. & Thilenius, P. (1995). Headquarters' Knowledge of Subsidiary Network Contexts in the Multinational Corporation. *International Studies of Management and Organization*, 25(1-2), 97-119.
- Jhonston, S. (2005). *Strategy, Task and Coordination: The HQ-Subsidiary Relationship in Multinational Corporations*. Australia: Australian Centre for International University of Melbourne, Department of Management. (Business Working Paper, Number 4, June 2005).
- Kim, Ch. & Mauborgne, R. (1995). A Procedural Justice Model of Strategic Decision Making: Strategy Content Implications in the Multinational. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, 6(1), 44-61.
- Madureira, R. (2004). The Role of Personal Contacts of Foreign Subsidiary Managers in the Coordination of Industrial Multinational: the case of Finnish Subsidiaries in Portugal. Jyväskylä: Jyväskylä University. (ISBN 951-39-1713-4).
- Martínez, J. & Jarillo, J. (1989). The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 20(3), 489-514.
- Martínez, J. & Jarillo, J. (1991). Coordination Demands of International Strategies. *Journal of International Business Studies*, 22(3), 429-444.
- Martínez, J. & Quelch, J. (1996). Country Managers: the next generation. *International Marketing Review*, 13(3), 43-55.
- Mahnke, V., Pedersen, T. & Verzin, M. (2004). *The impact of knowledge management on MNC subsidiary performance: the role of absorptive capacity*. (Working Paper: N0. 1-2004). Extraído el 18 Abril, 2005 de [www.ep.lib.cbs.dk/paper/ISBN/x656312547](http://www.ep.lib.cbs.dk/paper/ISBN/x656312547)
- Mintzberg, H. (1975/1990). The Manager's Job: folklore and Fact. *Harvard Business Review*. On Point Edition 5429
- Mintzberg, H. (1973/1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. España: Editorial Ariel.
- Monteiro, L., Arvidsson, N. & Birkinshaw, J. (2004). Knowledge Flows within Multinational Corporations: Why are some subsidiaries isolated?. *Academy of Management Best Conference Paper 2004 IM:BI*.
- Lenartowicz, T. & Roth, K. (2001). Does Subculture Within a Country Matter? A Cross-Cultural Study of Motivational Domains and Business Performance in Brazil. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 305-325.

DEP. LEGAL: PPX 200502ZU1950 /ISSN: 1856-1810 / Directorio LATINDEX: 14.593

- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Poynter, T. & White, R. (1985). The Strategies of Foreign Subsidiaries: Responses to Organizational Slack. *International Studies of Management and Organization*, 14(4), 91-106.
- Quelch, J., (1992). The new country manager. *The McKinsey Quarterly*, (4), 155-165.
- Quelch, J. & Bloom, H. (1996). The Return of The Country Manager. *The McKinsey Quarterly*, (2), 30-43
- Roth, K. & Morrison, A. (1990). An Empirical Analysis of the Integration-Responsiveness Framework in Global Industries. *Journal of International Business Studies*, 21(4), 541-564.
- Roth, K. & Morrison, A. (1992). Implementing Global Strategy: Characteristics of Global Subsidiary Mandates. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 715-735.
- Taggart, J. (1997). Autonomy and procedural justice: a framework for evaluating subsidiary strategy. *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 51-76.
- Zahra, S., Dharwadkar, R. & George G. (2000). Entrepreneurship in Multinational Subsidiaries: The Effects of Corporate and Local Environmental Context. Extraído el 23 Julio, 2005 de [http://www.ciber.gatech.edu/workingpaper/1999/99\\_00-27.pdf](http://www.ciber.gatech.edu/workingpaper/1999/99_00-27.pdf)

**ANEXO A:**

Empresas Multinacionales con Subsidiaria en Venezuela del Sector de  
 Tecnología de Información.

<b>Provedores con Subsidiaria en Venezuela</b>								
SECTOR / EMPRESA	Software	Hardware PCs, Servidores	LAN / WAN	Printer / Multifuncionales	Servicios de TI	Almacenamiento	Telecomunicaciones	Total
1 MICROSOFT	1				1			2
2 SAP	1				1			2
3 ORACLE	1				1			2
4 SYBASE	1				1			2
5 CA	1				1			2
6 IBM		1			1	1		3
7 HP		1		1	1	1		4
8 SUN		1			1	1		3
9 SIEMENS		1			1			2
10 DELL		1						1
11 CISCO			1					1
12 AVAYA			1					1
13 3COM			1					1
14 EPSON				1				1
15 LEXMARK				1				1
16 SANSUNG				1				1
17 XEROX				1				1
18 ACCENTURE					1			1
19 DELOITTE					1			1
20 CANTV					1		1	2
21 AZERTIA					1			1
22 ATENTO					1			1
23 WINCOR NIXDORF					1			1
24 EDS					1			1
25 UNISYS					1			1
26 NEORIS					1			1
27 EMC						1		1
28 HITACHI						1		1
29 NETWORK APPLIANCE						1		1
30 MOVISTAR							1	1
31 DIGITEL							1	1
32 NET UNO							1	1
33 EQUANT							1	1
34 DAYCOHOST							1	1
35 DAMOVO							1	1
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>49</b>
% Total	100%				28%			20%

Fuente: Adaptada de Judith Gil, Presidente de IDC Venezuela, Junio 2005.