



“País trampolín” y “Filial trampolín”: una nueva perspectiva en la internacionalización hacia Latinoamérica*

ÁREA: 2
TIPO: Teoría

“Springboard country” and “springboard subsidiary”: a new outlook on internationalization into Latin America

«País trampolim» e «filial trampolim»: uma nova perspectiva na internacionalização para a América Latina

AUTORES

José Pla-Barberí

Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”
Universitat de València (España)
jose.pla@uv.es

Joaquín Camps-Torres

Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”
Universitat de València (España)
Joaquin.camps@uv.es

Anoop Madhok

Schulich School of Business,
York University,
Toronto (Canadá).
amadhok@schulich.yorku.ca

1. Autor de contacto:
Universitat de València;
Facultad de Economía; Departamento de Organización de Empresas; Avda. dels Tarongers s/n; 46022 Valencia; España.

DOI
10.3232/
GCG.2009.
V3.N2.01

Este artículo dota de contenido teórico a los conceptos de “país trampolín” y “filial trampolín”. Una realidad en las relaciones España-Latinoamérica, que pese a estar continuamente presente en la agenda política y diplomática no ha sido analizada desde el punto de vista de la investigación en dirección de empresas.

Una “filial trampolín” será una filial que convierte las ventajas de localización del “país trampolín” en una auténtica ventaja específica de la filial. Para ello, debe desarrollar conocimiento experimental relevante (tácito y específico), especializado, y lo que es más importante, valorado por la matriz y el resto de las filiales. Ello le permitirá reivindicar cierta disposición de recursos adicional y un mayor grado de autonomía para ejercer las funciones de coordinación, control e, incluso, inversión en otras filiales.

This article examines the theory of the “springboard country and “springboard subsidiary” concept. A reality in Spanish-Latin American relations, which despite being continually present on the political and diplomatic agenda, has not been analyzed from a management research perspective.

A “springboard subsidiary” is a subsidiary company which makes the localization advantages of the “springboard country” into a true specific advantage for the company. In order to do this, it needs to obtain experience which is relevant (tacitly and specifically), specialized, and more importantly, valued by the parent company and other subsidiaries. This allows it to restore a certain additional level of resources and a greater degree of independence in order to carry out coordination and control tasks and even investment in other subsidiaries.

Este artigo proporciona conteúdo teórico aos conceitos de «país trampolim» e «filial trampolim». Uma realidade nas relações Espanha-América Latina que, embora esteja continuamente presente na agenda política e diplomática, não foi analisada do ponto de vista da investigação em gestão de empresas.

Uma «filial trampolim» será uma filial que transforma as vantagens de localização do «país trampolim» numa autêntica vantagem específica da filial. Para isso, deve desenvolver conhecimento experimental relevante (tácito e específico), especializado e, o que é mais importante, valorizado pela matriz e pelo resto das filiais. Isso irá permitir-lhe reivindicar certa disposição de recursos adicionais e um maior grau de autonomia para exercer as funções de coordenação, controlo e, mesmo, investimento noutras filiais.

* Los autores agradecen la financiación recibida por el Ministerio de Ciencia y Tecnología (Proyecto SEJ2006-13889)

1. Introducción

Recientemente, desde el sector empresarial, han surgido diferentes afirmaciones destacando el valor añadido que España puede tener como “trampolín” de las inversiones hacia y desde Latinoamérica. En efecto, el auge espectacular de las multinacionales españolas en Latinoamérica ha generado unas fuertes conexiones a nivel empresarial entre ambos continentes (Guillen, 2005) y estas relaciones, a su vez, están convirtiéndose en un factor esencial para la atracción de la inversión directa a España en ambos sentidos: las empresas multilatinas que dan el salto hacia Europa, y lo que es más significativo, las empresas multinacionales globales que buscan desarrollarse en los crecientes mercados latinoamericanos.

Así, por ejemplo, Antonio Hernández, director de Información y Estrategia de INTERES Invest in Spain¹, afirmaba que “España es un hub perfecto para exportar e invertir en Latinoamérica desde terceros países debido a que las raíces históricas, lingüísticas y económicas que nuestro país comparte con Latinoamérica son únicas en la UE y en el mundo”. En unas jornadas de la Cámara de Comercio Alemana celebradas recientemente en Madrid, un tema dominó la discusión: ¿deben las empresas alemanas utilizar sus filiales en España para organizar a través de ellas sus actividades en América Latina? Si bien la respuesta puede tener muchos matices y una muy variada casuística, Peter Moser, director general de la Cámara de Comercio para Alemania, abogaba por este camino al afirmar “los problemas que los empresarios alemanes tienen en Latinoamérica no los tienen los españoles”². Incluso, desde el seno de las empresas multinacionales aparece de vez en cuando alguna opinión en este sentido. Por ejemplo, el líder del grupo malayo QI, Vijay Eswaran, multinacional de comercio electrónico que cuenta con 18 filiales que comercializan sus productos en 200 países, afirmaba en una entrevista³ “España es un país atractivo para nuestro grupo porque constituye un puente a Latinoamérica”.

Por tanto, en esta época marcada por las continuas deslocalizaciones de las filiales establecidas en España, surgen nuevas oportunidades para éstas en la medida en que sus ejecutivos sean capaces de atraer la atención de sus casas matrices (Birkinshaw et al., 2007) y reivindicar las posibilidades de este nuevo rol de mayor valor dentro del entramado complejo de sus multinacionales.

No obstante, a pesar del enorme interés de este fenómeno económico, el debate académico al respecto y el análisis de éste en un marco teórico apropiado es prácticamente nulo. En este sentido, nuestro trabajo pretende dotar de contenido teórico a esta realidad. Para ello hemos estructurado el trabajo en tres apartados. En el primero, definimos las características que debe tener un “país trampolín” en el marco de la teoría de la internacionalización. En el segundo, utilizando los trabajos más clásicos sobre teoría de la empresa multinacional, analizamos las condiciones para que una filial pueda aprovechar las ventajas de localización del país y convertirse en una “filial trampolín”. Además reflexio-

1. Entrevista a Antonio Hernández, director de información y estrategia de INTERES Invest in Spain, agencia estatal encargada de promover, atraer y mantener la inversión extranjera en España. <http://www.americaeconomica.com/portada/entrevistas/junio07/interes.htm>

2. Expansión, 1 de Mayo de 2008.

3. Expansión, 21 de Junio de 2006.

PALABRAS CLAVE

Multinacionales,
Localización,
España,
Latinoamérica

KEY WORDS

Multinationals,
Localization,
Spain, Latin
America

PALAVRAS-CHAVE

Multinacionais,
Localização,
Espanha,
América Latina

CÓDIGOS JEL

M160; N260

namos sobre los distintos tipos de “filiales trampolín” que podemos encontrarnos⁴. El trabajo finaliza con una serie de conclusiones respecto a este nuevo concepto que abren futuras líneas de investigación.

2. El país trampolín en el marco de la teoría de la internacionalización

La internacionalización implica la entrada en un entorno complejo donde la empresa tiene que hacer frente a distintos factores, algunos diferentes a los del país de origen, y por tanto, la falta de conocimientos sobre estos mercados es un importante obstáculo para el desarrollo de las actividades internacionales (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977). En este sentido, la teoría del proceso de internacionalización enfatiza la importancia del conocimiento y el aprendizaje como recursos imprescindibles para el desarrollo internacional de la empresa (Eriksson et al., 1997). Operando en el exterior, las empresas aprenden sobre sus clientes, sus necesidades de recursos y las nuevas amenazas y oportunidades que puedan surgir; lo que a su vez se convierte en una capacidad para seguir operando en otros mercados culturalmente más lejanos. Este tipo de conocimiento tácito y adquirido por el hecho de operar en un mercado es denominado por algunos autores (Ericsson et al., 1997) “conocimiento experimental” que, a su vez, estaría formado por “el conocimiento institucional” y el “conocimiento empresarial”.

El “conocimiento institucional” hace referencia al conocimiento que una empresa

4. En inglés, estaríamos refiriéndonos cuando hablamos de país trampolín y filial trampolín a los términos *springboard country* y *springboard subsidiary*.

posee de la cultura del país, de su lengua, tradiciones, normas de comportamiento, sistema educativo, leyes, regulaciones y costumbres comerciales (Kostova y Zaheer, 1999), lo que en términos de la teoría institucional sería el conocimiento del entorno regulatorio, cognitivo y normativo (Scott, 1995). Este tipo de conocimiento es una fuente de ventajas competitivas porque permite estar informado de las exigencias y necesidades locales. Cuanto más alta sea la distancia institucional entre el país de la empresa inversora y el país de destino, mayores serán los costes y las dificultades que deberán asumir las empresas porque le resultará más difícil interpretar correctamente los requerimientos institucionales locales así como el alcance de los ajustes necesarios (Kostova y Zaheer, 1999), pudiendo ello repercutir directamente en la “legitimidad” que la empresa multinacional pueda establecer en el país de destino.

El “conocimiento empresarial” es el conocimiento de los posibles clientes, competidores y condiciones del mercado en un país concreto. El desarrollo de redes personales, institucionales y de negocio en el mercado de destino es una herramienta que utilizan los directivos para incrementar el “conocimiento empresarial” (Johanson y Mattson, 1988). Estas redes facilitan la internacionalización en un país a través de las posibles sinergias entre empresas. La promoción por parte de las autoridades de ferias, misiones comerciales, recepciones y contactos entre las empresas locales y extranjeras también es una herramienta útil que facilita el desarrollo de estas redes empresariales (Welch et al., 2003).

Pero, ¿cómo se obtiene este *conocimiento experimental* en un país? El argumento básico de la teoría de la internacionalización es que dicho conocimiento se adquiere a través de la propia experiencia de la empresa en el país de destino; sin embargo, algunos estudios muestran cómo las em-

presas pueden aprender a través de la imitación de otras empresas con cierta legitimidad o cuyas estrategias han sido exitosas (Björkman, 1996) o por medio de diferentes “atajos” como son la adquisición de otras empresas (Barkema y Vermeulen, 1998) o la contratación de personal con la necesaria experiencia (Forsgren, 2002). Estos atajos pueden reducir la incertidumbre percibida sobre el mercado de destino sin la necesidad de tener que esperar hasta que sea la propia empresa la que adquiera el nivel de conocimiento necesario.

En este sentido, nuestro concepto de “país trampolín” es una nueva forma de adquirir parte del conocimiento experimental necesario para abordar un nuevo mercado sin la necesidad inicial de invertir en éste. Un nuevo atajo, olvidado por la literatura sobre internacionalización, que permite acelerar el proceso de entrada de multinacionales en entornos institucionales muy diferentes al del país de origen.

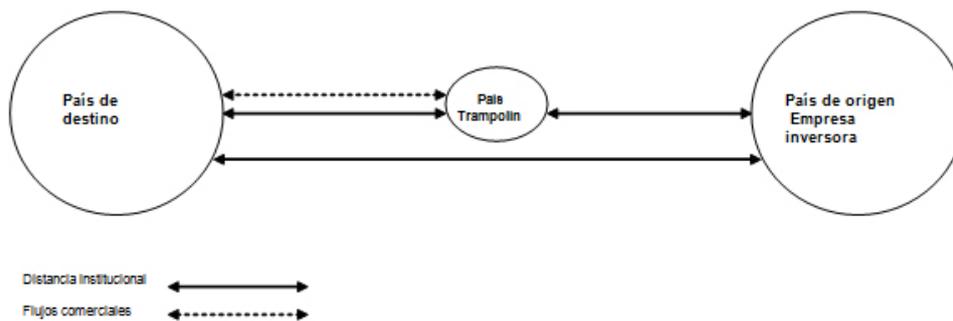
Desde nuestro punto de vista un “país trampolín” debe reunir dos condiciones necesarias:

a) En primer lugar, con relación al conocimiento institucional, debe situarse en una posición intermedia entre el país de destino y el país inversor, de forma que el aprendizaje institucional en el país trampolín, de alguna forma, pueda trasladarse al país de destino y, por tanto, favorecer el establecimiento de “legitimidad” en este mercado.

b) En segundo lugar, el “país trampolín” debe poseer un intenso flujo comercial con el país de destino, de forma que la empresa inversora pueda adquirir “conocimiento empresarial” y desarrollar redes en el país de destino desde el “país trampolín”.

La figura 1 refleja de forma gráfica nuestros argumentos.

Figura 1. El modelo de “país trampolín”



Fuente: Elaboración propia

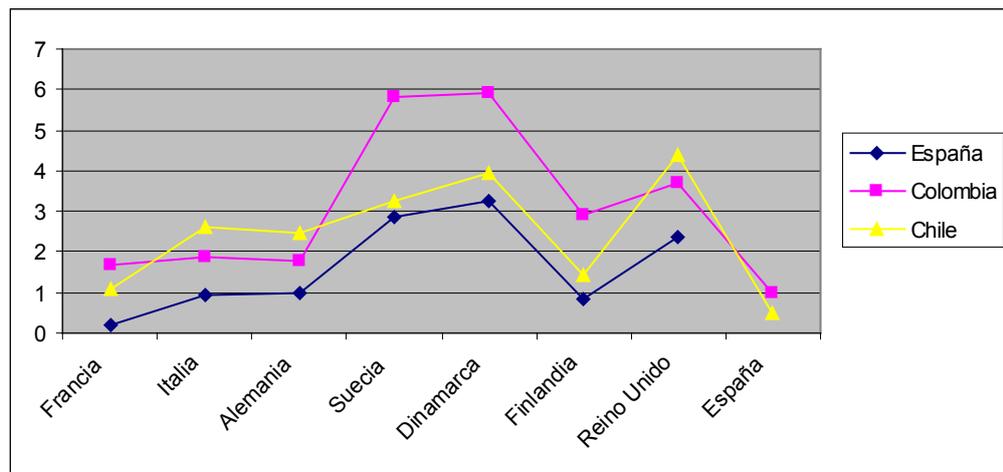
Si analizamos el caso de España como “país trampolín” y la región latinoamericana como un conjunto de países de destino para los inversores europeos comprobaremos cómo se cumplen ambas condiciones.

Debido al rol que España ha desarrollado en la historia de Latinoamérica y Europa, con fuertes lazos culturales y sociales en ambos entornos institucionales, podríamos situar la posición de España con relación a ambas regiones en una situación intermedia. El desarrollo democrático actual y los procesos de desregulación y privatización de la Economía en mu-

chos países latinoamericanos está siguiendo un patrón similar al que se produjo en España hace dos décadas (Guillen, 2006). Una lengua común, las raíces del sistema legal y educativo, así como la importancia de los negocios familiares, las relaciones y las instituciones informales son aspectos contextuales compartidos por españoles y latinoamericanos. Sin embargo, desde la entrada de España a la Unión Europea las instituciones españolas se han acercado cada vez más al estándar común europeo, donde gran parte de las políticas económicas y fiscales son determinadas por las autoridades centrales europeas. Esta posición intermedia entre Europa y Latinoamérica ha sido puesta en evidencia por la gran mayoría de índices que miden las diferencias culturales y/o institucionales (entre otros, Ronen and Shenkar, 1985; Hosftede, 1991).

Así, por ejemplo, si analizamos el valor agregado de las diferencias culturales de las cuatro dimensiones de Hostede (1980)⁵, calculados a partir del índice de Kogut y Singh (1988), observamos cómo España se sitúa a medio camino entre Europa y los países latinoamericanos.

Figura 2: diferencias culturales



Elaboración propia a partir de Kogut and Singh (1988)

Al respecto, en la práctica empresarial, algunos directivos opinan que la distancia más corta entre dos países es “la línea recta”. Sin embargo, investigaciones recientes de reconocido prestigio (Khana et. al, 2005) advierten que posiblemente esta estrategia no sea la más eficaz en la entrada de las empresas multinacionales en mercados emergentes, como son los latinoamericanos, ya que el desconocimiento de las “diferencias institucionales” genera unas altas tasas de fracaso. Una forma indirecta y más lenta, pero menos arriesgada de

5. Aunque en muchas ocasiones se ha utilizado el índice de Kogut y Singh (1988) como proxy de las diferencias culturales e institucionales entre países, es necesario señalar que la distancia institucional es un concepto más amplio que no sólo hace referencia a las diferencias en los valores compartidos por una sociedad (entorno normativo) sino también a las diferencias en el entorno legal y cognitivo (Kostova y Zaheer, 1999). En este sentido, se utiliza en este texto de modo ilustrativo.

adquirir cierto conocimiento institucional de los mercados latinoamericanos es a través de la experiencia de las filiales localizadas en España (país trampolín).

Por otra parte, las relaciones comerciales entre España y Latinoamérica se han desarrollado, especialmente en la última década, de manera muy significativa. España es el segundo mayor inversor en la región después de Estados Unidos y primer europeo, con más del 60% de la inversión europea. De las veinte principales empresas multinacionales de Latinoamérica, cinco son de capital español (Telefónica, Repsol-YPF, Endesa, Iberdrola, Unión Fenosa), siendo Telefónica la mayor compañía no-financiera de la región. En la actualidad, el 33% de los beneficios del IBEX35 procede de Latinoamérica (Ministerio de Industria y Comercio, 2008). Adicionalmente, la mayoría de expertos coinciden en señalar que el compromiso de las grandes multinacionales con la región cada vez es más intenso. En este sentido, son relevantes las palabras de Cesar Alierta, presidente de Telefónica, en el reciente foro Latibex (2008) donde mostraba su compromiso con la región frente a la crisis: "... En Telefónica nos sentimos latinoamericanos...". Además, se han reforzado los lazos económicos con Latinoamérica creándose en la bolsa de Madrid un mercado en euros para los valores Latinoamericanos (Latibex) e incrementándose las conexiones aéreas con la región. De hecho, el aeropuerto de Barajas concentra el 25% de todos los vuelos a Latinoamérica. Sin embargo, no sólo estas redes empresariales y económicas son importantes. En el ámbito político y social, España ha desarrollado un especial énfasis en la creación y fortalecimiento de foros e instituciones capaces de ayudar en el desarrollo y la transformación de las sociedades latinoamericanas y en su modernización administrativa y política (Chislett, 2002). Los flujos migratorios recíprocos y masivos y la creciente cooperación en cultura, educación superior e investigación también han generado la creación de redes personales y profesionales.

En definitiva, como puede observarse, parece lógico pensar, que las redes empresariales, económicas, políticas y personales que España mantiene con la región Latinoamericana puedan generar un efecto apalancamiento que favorezca también la internacionalización de las filiales de empresas multinacionales localizadas en España con menor riesgo y tiempo que si dichas relaciones se intentan construir directamente desde la matriz en el país de destino.

3. La "filial trampolín" en el marco de la teoría de la empresa multinacional

Como hemos visto anteriormente, la condición de "país trampolín" determina unas ventajas de localización al alcance de cualquier empresa. Ahora bien, estas ventajas de localización no garantizan el éxito, los verdaderos protagonistas de la internacionalización son las empresas multinacionales y sus filiales. Son las propias filiales quienes deben reconocer dichas ventajas de localización, incorporarlas en sus estrategias y actuar en consecuencia. Es aquí donde juegan un papel primordial las capacidades que la filial pueda desarrollar para aprovechar dichas ventajas, convertirlas en activos específicos (Rugman y Verbeke, 2001) y hacerlos visibles para el resto de la organización (Birkinshaw et al. 2007).

Existen una gran variedad de ejemplos y diferentes tipologías de empresas filiales que han sabido reconocer las ventajas de España como “país trampolín” y convertirlas en ventajas específicas para sus filiales españolas. Así, por ejemplo, la firma estadounidense *Fatwire*⁶, especializada en desarrollar soluciones para la gestión de contenidos en páginas web, ha iniciado su expansión en Latinoamérica, siendo este proceso dirigido desde su filial española. *Fatwire* ha sabido aprovechar para desarrollar esta estrategia las relaciones (conocimiento empresarial) que mantiene con algunos de sus clientes con una fuerte implantación en Latinoamérica, como son el Banco de Santander o Gas Natural.

Otro interesante caso de utilización del “conocimiento empresarial” es el acuerdo entre Telefónica y la empresa china Huawei⁷, proveedora de equipos y componentes para telecomunicaciones. Huawei abrió en España en 2002 una filial en Madrid con un objetivo muy claro: obtener la confianza de Telefónica como cliente. Huawei cuenta con filiales en 15 países europeos y media docena de latinoamericanos. Las primeras, España incluida, dependen de una sede europea localizada en el Reino Unido, mientras que las segundas dependen directamente de China. Sin embargo, en la práctica, una importante parte del negocio con Iberoamérica se canaliza a través de Madrid, donde un equipo especial de unas 20 personas realiza la coordinación y seguimiento de las filiales americanas en lo que concierne a los pedidos para el grupo Telefónica. Las relaciones con otros clientes del área, en cambio, son responsabilidad de las filiales locales bajo supervisión directa de la central en China. Según el director general de Huawei España, el papel de Telefónica es esencial para explicar esta relación triangular que podría incrementarse

6. *Expansión*, 9 de Junio de 2007.

7. Este caso se ha extraído de Soler Matutes (2007), un excelente trabajo publicado por la fundación CIDOB donde se analiza la triangulación Asia-España-Latinoamérica.

en el futuro, además señalaba las ventajas adicionales de España para los negocios con Latinoamérica, insistiendo no sólo en la evidente proximidad lingüística y cultural sino también en las excelentes comunicaciones aéreas.

Un caso de explotación del “conocimiento institucional” es el provisto por el cuarto grupo de comunicación del mundo, Bertelsmann, que ha utilizado una estrategia mixta dependiendo del tipo de negocios. Tanto las empresas de revistas G+J España y Motorpress Ibérica, como la editorial de libros Random House Mondadori, el círculo de lectores y el grupo de imprentas Arvato dirigen sus operaciones latinoamericanas desde España; sin embargo el negocio discográfico para Latinoamérica se coordina desde Miami.

Otro interesante ejemplo en un sector industrial, sería el protagonizado por la filial española de plásticos estirénicos del grupo químico alemán Lanxess⁸. Ésta se convirtió en 2006 en la nueva central para Europa y Latinoamérica de esta unidad de negocio. A las funciones que ya venía desarrollando en los mercados europeos, se le añadió la nueva responsabilidad administrativa y de abastecimiento de los mercados de América Latina. Y así, podríamos enumerar un número elevado de empresas, la británica de redes tecnológicas BT Global Services, la americana Qualcomm, las multinacionales alemanas de software y soluciones tecnológicas AG y Wincor Nixdorf International o las francesas Shneider o Alsttom. Todas ellas han establecido en sus filiales españolas, con mayor o menor grado de alcance, las centrales administrativas para dirigir los negocios de Latinoamérica¹⁰.

8. *Expansión*, 1 de Mayo de 2008.

9. *El Periódico de Catalunya*. 28 de Septiembre de 2006. ABC 25 de Septiembre de 2006.

10. Diversas fuentes: *The Wall Street Journal*, 22 de Mayo, 2008. *Expansión* 1 de Mayo de 2008. Santiso (2007).

Pero, ¿cómo han podido estas filiales llegar a representar este importante rol?. Nuestro argumento básico es que la filial será “una filial trampolín” en la medida en que el conocimiento experimental (conocimiento institucional y conocimiento empresarial) se constituya en una auténtica ventaja específica para la filial; y para ello este conocimiento debe ser relevante, especializado y reconocido (Rugman y Verbeke, 2001):

- **Para que el conocimiento sea relevante**, éste debe incorporar conocimiento tácito (difícilmente codificable), específico del contexto local y construido sobre el sistema de conocimiento del país. Esta condición es fácil de cumplir ya que el conocimiento experimental es por definición tácito y adquirido a través de la experiencia en el país. Como lo describe Eriksson et al. (1997) de una forma pragmática, no sólo es “lo que dicen los libros” sino también la “forma real de hacer las cosas” .

- **Para que el conocimiento sea especializado**, debe ser único en el contexto de la multinacional, es decir que no lo puedan desarrollar otras filiales. En el caso de la relación con Latinoamérica, parece evidente que hay pocas ubicaciones competidoras, al menos en un contexto europeo.

- **Por último, este conocimiento relevante y especializado debe ser reconocido** por la casa matriz y por las otras filiales de la organización. Monteiro et. al. (2008) concluyen que cuando la matriz y las otras filiales perciben que la filial en cuestión está claramente diferenciada a través de sus capacidades y competencias específicas, se convierte en un centro de referencia, y por tanto, en última instancia, se le asignarán más recursos y una mayor autonomía. Aspectos esenciales para desarrollar el “rol de trampolín”, ya que éste sólo puede desempeñarse si la filial tiene potencial para formular estrategias e implementar decisiones autónomas en los países o regiones objetivo.

Una vez definido el rol de “filial trampolín”, ¿cómo encaja éste en la literatura sobre roles de filiales? Una forma ampliamente extendida de clasificar los roles de las filiales ha sido a través del uso de las dimensiones integración y localización (p.e. Bartlet y Ghoshal, 1989; Jarillo y Martínez, 1990): la integración indica el grado en que las actividades de valor realizadas por una filial se llevan a cabo en colaboración con otras unidades corporativas y la localización hace referencia al hecho de ubicar actividades de valor en un país. De acuerdo a ello, nos encontramos con la siguiente tipología:

Figura 3: Tipología de filiales

		Localización	
		Alta	Baja
Integración	Alta	Filial activa o cualificada	Filial receptiva o ejecutora
	Baja	Filial autónoma o local	

Fuente: adaptado de Jarillo y Martínez (1990)

La filial receptiva es la típica filial que depende totalmente de la casa matriz. La elevada integración con otras unidades, a la vez que la concentración en un reducido abanico de actividades de valor, nos lleva a pensar que la filial receptiva puede centrar su actividad en la producción de una reducida gama de componentes o productos o simplemente ejercer como filial de ventas. Por el contrario, la filial autónoma realiza en el país un elevado conjunto de actividades de valor con unos reducidos índices de integración con otras unidades del grupo.

Por último, la filial activa o cualificada desarrolla un amplio conjunto de actividades de valor en estrecha relación con otras unidades. Este perfil cualificado encaja perfectamente con nuestro concepto de “filial trampolín”.

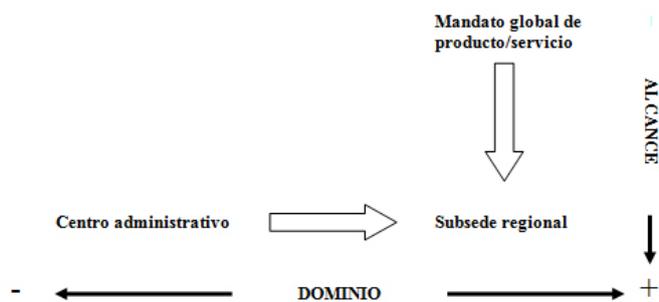
Sería complicado establecer una lista cerrada de características asociadas a él, pues cada filial tiene su propia personalidad. La “filial trampolín” contará con autonomía, como la local, pero esta autonomía ya no se limitará a la actuación en el mercado local, sino que afectará a actividades de alcance regional.

La “filial trampolín” comparte con la ejecutora una estrecha vinculación con el resto de unidades, pero no desde una posición subordinada respecto de la matriz, sino que su carácter de experta la lleva a colaborar con ella en términos de igualdad, desempeñando funciones para su área de influencia que antes eran exclusivas de la matriz. La “filial trampolín” actúa también como vehículo transmisor de las rutinas y prácticas organizativas desde la casa matriz hacia las filiales sobre las que ejerce influencia, pero a su vez también aprende de éstas y transmite dicho conocimiento a la matriz (Gupta y Govindarajan, 1991).

Ahora bien, como hemos visto en los ejemplos anteriores, el perfil de “filial trampolín” es cualquier cosa menos uniforme. La característica común en todos los casos es que ejercen una notable influencia sobre las filiales latinoamericanas, pero dicha influencia puede ser distinta dependiendo de: a) el número de filiales distintas sobre las que se ejerce influencia (*dominio*) y b) el número de actividades de valor distintas sobre las que influye en otras filiales (*alcance*).

Utilizando ambas dimensiones, podemos encontrarnos con diferentes “filiales trampolín”: un *mandato global de producto/servicio*, un *centro administrativo* o una *subsede regional*.

Figura 4: Tipología de filiales trampolín



Fuente: Adaptado de Surlemont (1998)

El mandato global de producto/servicio está especializado en un conjunto reducido de actividades de elevado valor añadido, para las que la filial ha demostrado ser experta. En estas filiales se desarrollan recursos que son prioritarios para la multinacional y de los que pueden beneficiarse otras filiales. El que la filial sea un mandato global de producto/servicio para un determinado tipo de recursos no excluye que sea dependiente en otras áreas de centros de la organización. En nuestros ejemplos, el caso de Huawei encajaría con este perfil. La filial española sólo tiene responsabilidad en Latinoamérica sobre los productos y servicios relacionados con Telefónica. Sin embargo, la espectacular expansión del grupo Telefónica por todo el mundo y la importancia que supone para Huawei tenerla en su cartera de clientes, ha llevado a Huawei a conceder a la filial española un mayor dominio en las actividades a desarrollar al objeto de consensuar con Telefónica aspectos como la estandarización de productos, calidades y marketing para todas sus filiales con independencia del país. Esta experiencia con Telefónica podría trasladarse a sus relaciones con otros clientes (Soler Matutes, 2007). El caso de Lanxess también correspondería con este tipo de filial. La filial española tiene un elevado dominio sobre todas las filiales latinoamericanas, pero con relación al alcance sólo influye en lo que se refiere exclusivamente a la administración y provisión de una única línea de productos del grupo (los plásticos estirénicos).

Conforme la “filial trampolín” incrementa el alcance de su influencia, suele volverse más generalista. Los centros administrativos no destacan por dominar tecnologías clave para la multinacional, pero actúan como unidades de referencia con un mínimo conocimiento sobre un amplio abanico de actividades. Estos centros suelen surgir como consecuencia de la necesidad de

descentralizar para evitar la saturación de la matriz y conseguir una mayor proximidad a los mercados regionales. El número de filiales sobre las que ejercen influencia se restringe a las que operan en una determinada área. Finalmente, entre las “filiales trampolín” nos encontraríamos con un tercer tipo de centros que desempeñarían un papel bastante semejante al propio de la matriz por la gran influencia que ejercen sobre otras filiales, con un amplio alcance y dominio de la influencia.

En la realidad resulta muy difícil distinguir dónde está la diferencia entre ambos tipos de “filial trampolín”. De hecho el resto de ejemplos señalados (*Fatwire*, *Bertelsmann*, *BT Global Services, AG*, etc.) se situarían a lo largo del eje entre “centro administrativo” y “subsede regional” dependiendo de si las funciones que desarrollan tienen un carácter más “administrativo” o “empresarial”. Desde la teoría de la organización (Chandler, 1962): “la función administrativa” estaría orientada principalmente hacia el control y la dirección de actividades; y la “función empresarial” estaría más relacionada con la creación de fuentes adicionales de valor. Considerando esta última función, la “subsede regional” no sólo se relacionará con la matriz y las filiales bajo su supervisión, sino también con el resto de filiales. No sólo coordinará, sino que además tendrá autonomía para formular e implementar decisiones estratégicas en la región o país objetivo (estrategias de inversión, de internacionalización, de introducción de nuevos productos, de integración, etc.). Ésta creemos que debería ser la aspiración última de toda “filial trampolín”.

.....

4. Conclusiones

El presente artículo ha tratado de dotar de contenido teórico en el ámbito de la teoría de la internacionalización y las teorías sobre empresa multinacional los conceptos de “país trampolín” y “filial trampolín”. Un nuevo marco en las relaciones España-Latinoamérica, que pese a estar continuamente presente en la agenda política y diplomática no ha sido analizado desde el punto de vista de la investigación en dirección de empresas.

Una “filial trampolín” será una filial que convierte las ventajas de localización del “país trampolín” en una autentica ventaja específica de la filial. Para ello, debe desarrollar conocimiento experimental relevante (tácito y específico), especializado, y lo que es más importante, valorado por la matriz y el resto de las filiales. Ello le permitirá reivindicar cierta disposición de recursos adicional y un mayor grado de autonomía para ejercer las funciones de coordinación, control e, incluso, inversión en otras filiales.

Nuestro trabajo se ha basado específicamente en la relación España- Iberoamérica. Sin embargo, consideramos que también podría funcionar en el sentido contrario, es decir, las filiales españolas de las empresas multilatinas podrían convertirse en las “filiales trampolín” de éstas para intensificar su presencia en Europa. De hecho, son significativos, en este sentido, el establecimiento de las sedes europeas de Pemex y Cemex en Madrid¹¹. Además, evidentemente podría funcionar en otras localizaciones, en las que se cumplieran las condiciones especificadas de “país trampolín”, como por ejemplo, Singapur o Taiwán para la entrada en China.

Por otra parte, creemos que debemos matizar alguna cuestión con relación a los sectores en los que se opera y al tipo de empresa. Es evidente que las ventajas de la “filial trampolín” serán mucho más visibles en sectores de prestación de servicios que en sectores industriales. En servicios son mucho más importantes los aspectos relacionados con el conocimiento institucional (cultura, lengua, valores etc.) porque básicamente dependen de la interacción entre personas. Además, en la caso específico de España con Latinoamérica, surgen una serie de sectores especialmente atractivos en los que se pueden explotar claramente “el conocimiento empresarial”: a) los sectores relacionados con la cultura, educación y comunicación y b) los sectores donde las empresas españolas han demostrado ser líderes mundiales: desde los más tradicionales como el financiero, el de telecomunicaciones o el energético, a los más actuales como son el de energías renovables o el de gestión de concesiones públicas e infraestructuras.

Con relación al tipo de empresa, nuestro concepto de “filial trampolín” funciona mejor para empresas de tamaño medio que no tienen amplias redes de filiales consolidadas por todo el mundo y donde los aspectos de riesgo, legitimidad en el país de destino y tiempo todavía son importantes.

Por último, y dado el creciente interés de los países asiáticos (especialmente de China) por Latinoamérica, surgen nuevas oportunidades para España en la medida en que se sepa reivindicar el rol que podrían jugar las filiales españolas en dicho proceso.

11. *Americaeconómica.com*. 4 de Abril de 2005.

Bibliografía

- Barkema, H. y Vermeulen, F. (1998): *International expansion through start-quo or acquisition: a learning perspective*. *Academy of Management Journal* (4),1: 7-26.
- Bartlett, C. A. y Ghoshal S. (1989): *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Birkinshaw, J., Bouquet, C. y Ambos, T. (2007): *Managing executive attention in the Global Company*. *Sloan Management Review*, vol. 48, 4: 39-45.
- Björkman, I.(1996): *Market entry and development in China*, in (J. Chih and L. Yuan eds.) *Management issues in China: International enterprises*. London: Routledge.
- Chandler, A. (1962): *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, MIT Press, Cambridge, Mass.
- Chislett, W. (2002): *Spanish direct investment in Latin America: challenges and opportunities*. Madrid: Real Instituto Elcano.
- Eriksson, K., Johanson, A., Majkgard, A., Sharma, D. (1997). "Experiential Knowledge and Cost in the internationalization process". *Journal of International Business Studies*, 28 (4): 807-825.
- Forsgren, M. (2002): *The concept of learning in the Uppsala Internationalization process model: a critical review*. *International Business Review*, 11: 257-277.
- Guillen, M.F. (2006): *El auge de la empresa multinacional española*. Ed. Marcial Pons, Madrid.
- Gupta, A.K. y Govindarajan, V. (1991): "Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations". *Academy of Management Review*, 16(4), 768-792.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences: international differences in work related values*. Sage, Londres.
- Jarillo, J.C. y Martínez, J.I. (1990): "Different roles for subsidiaries: the case of multinational corporations in Spain". *Strategic Management Journal*, 11(7), 501-512.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1977): "The Internationalisation Process of the Firm- A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment". *Journal of International Business Studies*, 8: 23-32.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975): "The Internationalisation process of the Firms: Four Swedish Case Studies". *Journal of Management Studies*, 305-22.
- Johanson, J.U. and Mattsson, L.G. (1988), "Internationalisation in Industrial Systems: A Network Approach" in N. Hood and J.E. Vahlne (eds.), *Strategies in Global Competition*. Croom Helm, New York, pp. 198-211.
- Khanna, T., Palepu, K y Sinha, J. (2005): *Strategies that fit emerging markets*. *Harvard Business Review*, vol. 83, 6: 63-76.

Kogut, B. y Singh, A. (1988): “The effect of National Culture on the Choice of Entry Mode”. *Journal of International Business Studies*, 19: 411-432.

Kostova, T. y Zaheer, S. (1999): *Organizational Legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise*. *Academy of Management Review*, 24,1: 64-81.

Ministerio de Industria y Comercio (2008): *España y sus empresas en el mundo*. www.mict.es

Monteiro, L.F., Arvidsson, N. y Birkinshaw, J. (2008): “Knowledge Flows Within Multinational Corporations: Explaining Subsidiary Isolation and Its Performance Implications”, *Organization Science*, 19,1: 90-110.

Ronen, S. y Shenkar, O. (1985): “Clustering countries on Attitudinal Dimensions”. *Academy of Management Journal*, September, 440-452.

Rugman, A y Verbeke, A(2001): “Subsidiary-Specific Advantages in Multinational Enterprises”. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 3

Santiso, J. (2007): *La internacionalización de las empresas españolas: hitos y retos*. *Información Comercial Española*, 839: 89-102.

Scott, R.(1995): *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, C.A:Sage.

Soler Matutes, J. (2007): *Triangulación Asia-España-América Latina*. *Documentos Cidob*, 14.

Surlemont, B. (1998): “A typology of centres within multinational corporations: an empirical investigation”. En: Birkinshaw y Hood: *Multinational corporate evolution and subsidiary development*, 162-188. Macmillan Press Ltd, London.

Welch, D., Welch, L., Wilkinson, I.F., Young, L.C. (1998), «The importance of networks in export promotion: policy issues», *Journal of International Marketing*, Vol. 6 No.4, pp.66-82.