

# La filial trampolín: una innovación organizativa en la internacionalización de la empresa europea en Latinoamérica

JOSÉ PLA-BARBER, Ph.D.<sup>1,2</sup>

Catedrático de Universidad, Departamento de Dirección de Empresas, Juan José Renau Piqueras,  
Universitat de València, España.  
jose.pla@uv.es

## RESUMEN

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. La filial trampolín se configura como una innovación organizativa que permite capitalizar las ventajas del país trampolín en la mejora de la eficiencia de las estrategias de internacionalización de la empresa europea en Latinoamérica.

**Palabras clave.** Empresa multinacional; proceso internacionalización; filiales; Latinoamérica; España.

Clasificación JEL: M16; N26



---

<sup>1</sup> Este documento fue presentado como ponencia en Sesión Plenaria por un Conferencista Principal, en el marco del "II Simposio Iberoamericano de *Estudios Gerenciales*: Una mirada interdisciplinar a la innovación", organizado por la revista académica *Estudios Gerenciales* bajo la dirección de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Icesi; el evento tuvo lugar los días 12, 13 y 14 de octubre de 2011, en la ciudad de Cali (Colombia).

<sup>2</sup> El autor agradece la financiación recibida por el Ministerio de Ciencia y Tecnología a través del Proyecto ECO2010-18583.

*Springboard affiliates: an organizational innovation in the globalization of European companies in Latin America*

This article discusses the theoretical contents of the concepts of springboard country and springboard affiliate. This is a fact of relations between Spain and Latin American countries which, despite being constantly present on political and diplomatic agendas, has not yet been analyzed from the perspective of company management research. A springboard affiliate is becoming an organizational innovation that allows making best use of the advantages of springboard countries aiming at improving the efficiency of globalization strategies on the part of European companies in Latin America.

**Keywords.** Multinational company; globalization process; affiliates; Latin America; Spain.



*A subsidiária trampolim: uma inovação organizacional na internacionalização das empresas europeias na América Latina*

Este artigo fornece um conteúdo teórico aos conceitos de país trampolim e subsidiária trampolim. Uma realidade nas relações entre a Espanha e a América Latina, que apesar de estar continuamente presente na agenda política e diplomática, não foi analisada sob o ponto de vista da investigação na direção de empresas. A subsidiária trampolim é configurada como uma inovação organizacional que permite capitalizar as vantagens do país trampolim no melhoramento da eficiência das estratégias de internacionalização das empresas europeias na América Latina.

**Palavras-chave.** Empresa multinacional; processo de internacionalização; subsidiárias; América Latina; Espanha.

## 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, 2006) 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 multi-latinas que dan el salto hacia Europa, y lo que es más significativo, las empresas multinacionales globales que buscan desarrollarse en los crecientes mercados latinoamericanos.

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, Bouquet & Ambos, 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, este artículo pretende dotar de contenido teórico a esta realidad. Para ello se ha estructurado el trabajo en tres apartados. En el primero, se definen 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, se analizan las condiciones para que una filial pueda aprovechar las ventajas de localización del país y convertirse en una *filial trampolín*. Además, se reflexiona sobre los distintos tipos de

filiales trampolín que se pueden encontrar.<sup>3</sup> El trabajo finaliza con una serie de conclusiones respecto a este nuevo concepto que abren futuras líneas de investigación.

## 1 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 & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). 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, Johanson, Majkgard & Sharma, 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 como conocimiento experimental (Eriksson et al., 1997) que, a su vez, estaría formado por el conocimiento institucional y el conocimiento empresarial.

El conocimiento institucional hace referencia al conocimiento que una empresa posee de la cultura del país, de su lengua, tradiciones, normas de comportamiento, sistema educativo, leyes, regulaciones y costumbres comerciales (Kostova & Zaheer, 1999), lo que, en términos de la teoría

.....  
<sup>3</sup> En inglés, los términos país trampolín y filial trampolín hacen referencia a *springboard country* y *springboard subsidiary*.

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 les resultará más difícil interpretar correctamente los requerimientos institucionales locales así como el alcance de los ajustes necesarios (Kostova & 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 & Mattsson, 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 (Pla-Barber, 2001).

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 empresas pueden aprender a través de la imitación de otras empresas con cierta legitimidad, cuyas estrategias han sido exitosas (Björkman, 1996)

o por medio de diferentes *atajos*, como son la adquisición de otras empresas (Barkema & 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.

Este concepto de *país trampolín* que se desarrolla en este artículo 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.

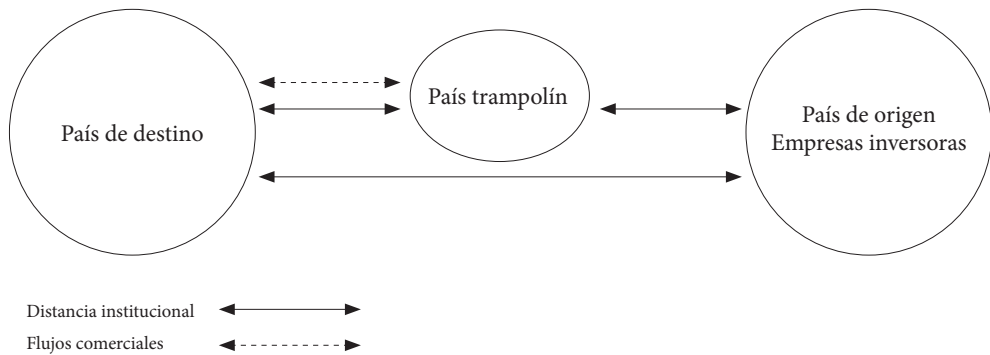
Desde este punto de vista un país trampolín debe reunir dos condiciones necesarias:

- 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.
- 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. El Gráfico 1 representa estos argumentos.

Si se analiza el caso de España como país trampolín y la región latinoamericana como un conjunto de países de destino para los inversores europeos, se comprobará 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

Gráfico 1. El modelo de país trampolín



Fuente: Elaboración propia.

ambos entornos institucionales, se podría 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 muchos 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 (Hofstede, 1980; Ronen & Shenkar, 1985).

Así, por ejemplo, si se analiza el valor agregado de las diferencias culturales de las cuatro dimensiones de Hofstede (1980),<sup>4</sup>

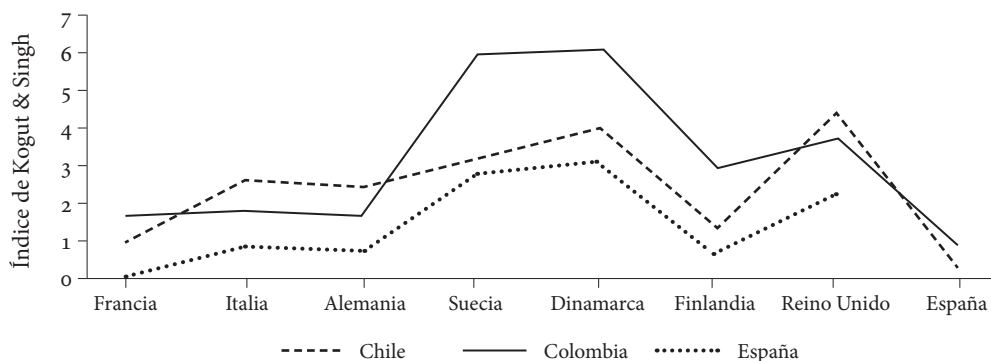
<sup>4</sup> Aunque en muchas ocasiones se ha utilizado el índice

calculados a partir del índice de Kogut & Singh (1988), se observa cómo España se sitúa a medio camino entre Europa y los países latinoamericanos (ver Gráfico 2).

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 (Khanna, Palepu, & Sinha, 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, más lenta pero menos arriesgada de adquirir cierto conocimiento institucional de los mercados latinoamericanos es a través de la experiencia de las filiales localizadas en España (país trampolín).

de Kogut & 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 & Zaheer, 1999). En este sentido, se utiliza en este texto de modo ilustrativo.

Gráfico 2. Diferencias culturales



Fuente: Elaboración propia a partir de Kogut & Singh (1988).

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 el 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 (Invest in Spain, 2012).

Adicionalmente, la mayoría de expertos coinciden en señalar que el compromiso de las grandes multinacionales con la región es cada vez más intenso (Guillén, 2006). 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 (Invest in Spain, 2012).

Sin embargo, no sólo estas redes empresariales y económicas son importantes. En

el ámbito político y social, España ha desarrollado un énfasis especial 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.

## 2 La filial trampolín en el marco de la teoría de la empresa multinacional

Como se ha 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 & Verbeke, 2001) y hacerlos visibles para el resto de la organización (Birkinshaw et al., 2007)

Existe 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,<sup>5</sup> 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 aprovechado esta estrategia para desarrollar 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 Huawei,<sup>6</sup> proveedora de equipos y componentes para telecomunicaciones. En 2002, Huawei abrió en Madrid una filial con un objetivo muy claro: obtener la confianza de Telefónica como cliente. Huawei cuenta con filiales en quince 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 veinte 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 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 negocio.<sup>7</sup> 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 estirenicos del grupo químico alemán, Lanxess.<sup>8</sup> Ésta se convirtió

5 Expansión, 9 de Junio de 2007. Disponible en <http://www.expansion.com/hemeroteca/2007/06/09/index.html>

6 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.

7 Expansión, 1 de Mayo de 2008. Disponible en <http://www.expansion.com/hemeroteca/2008/05/01/index.html>

8 El Periódico de Catalunya. 28 de Septiembre de 2006. ABC 25 de Septiembre de 2006. Disponible en <http://www.elperiodico.com/buscador/es/hemeroteca?q=&day=20060928&type=news&lang=es>

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.

De esta manera, se podría 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 Alstom. Todas ellas han establecido en sus filiales españolas, con mayor o menor grado de alcance, las centrales administrativas para dirigir los negocios de Latinoamérica.<sup>9</sup>

Pero, ¿cómo han podido estas filiales llegar a representar este importante rol? El argumento central 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 & 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, Arvidsson & Birkinshaw (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. Estos aspectos son 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 de integración y localización (p.e. Bartlett & Ghoshal, 1989; Jarillo & Martínez, 1990), en donde 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. El Gráfico 3 representa esta tipología.

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, lleva a pen-

9 Diversas fuentes: The Wall Street Journal, 22 de Mayo, 2008 (Disponible en <http://online.wsj.com/article/SB119990500625978435.html>), Expansión 1 de Mayo de 2008 y Santiso (2007).



Gráfico 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 & Martínez (1990).

sar 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 el concepto de filial trampolín desarrollado en este artículo. 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. Por otro lado, la filial trampolín actúa también

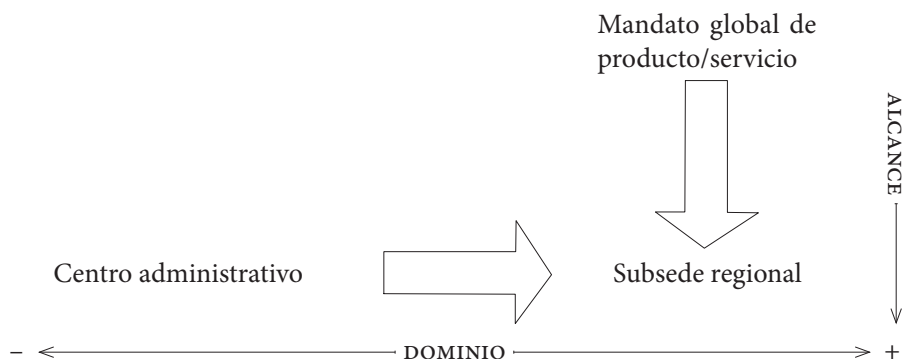
como vehículo transmisor de las rutinas y prácticas organizativas desde la casa matriz hacia las filiales sobre las que ejerce influencia, pero a su vez también aprende de éstas y transmite dicho conocimiento a la matriz (Gupta & Govindarajan, 1991).

Ahora bien, como se ha visto en los ejemplos anteriores, el perfil de la 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 del número de filiales distintas sobre las que se ejerce influencia (dominio) y del número de actividades de valor distintas sobre las que influye en otras filiales (alcance).

Utilizando ambas dimensiones, se presentan diferentes tipos de filiales trampolín: un mandato global de producto/servicio, un centro administrativo o una subsección regional (ver Gráfico 4)

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

Gráfico 4. Tipología de filiales trampolín



Fuente: Adaptado de Surlemont (1998).

global de producto/servicio para un determinado tipo de recursos, no excluye que sea dependiente en otras áreas de centros de la organización. En los ejemplos trabajados anteriormente, 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 se encontraría 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 emprendedor.

Desde la teoría de la organización la función administrativa estaría orientada principalmente hacia el control y la dirección de actividades; y la función emprendedora estaría más relacionada con la creación de fuentes adicionales de valor (Chandler, 1962). Considerando esta última función, la subsección 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 se cree que debería ser la aspiración última de toda filial trampolín.

### 3 Conclusiones

El presente artículo ha buscado 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 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.

Este trabajo se ha basado específicamente en la relación España-Iberoamérica. Sin

embargo, se considera que también podría funcionar en el sentido contrario, es decir, las filiales españolas de las empresas multilaterales 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 Madrid.<sup>10</sup> 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, se cree que se debe 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 el 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, el concepto de filial trampolín desarrollado en este artículo funciona mejor para empresas de tamaño medio que no tienen amplias redes de filiales consolidadas por todo el mundo

10 Americaeconómica.com. 4 de Abril de 2005. Disponible en <http://www.americaeconomica.com/index.php>

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.

### Referencias bibliográficas

- Barkema, H. & Vermeulen, F. (1998). International expansion through start-quo or acquisition: a learning perspective. *Academy of Management Journal*, 4(1), 7-26.
- Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Birkinshaw, J., Bouquet, C. & Ambos, T. (2007). Managing executive attention in the Global Company. *Sloan Management Review*, 48(4), 39-45.
- Björkman, I. (1996). Market entry and development in China. En J. Chil & L. Yuan (Eds.), *Management issues in China: International enterprises*. Londres: Routledge.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- 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(3), 257-277.
- Guillen, M.F. (2006). *El auge de la empresa multinacional española*. Madrid: Marcial Pons.
- Gupta, A.K. & 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*. Londres: Sage.
- Invest in Spain. (2012). *Spain tour partner in Europe: Business Opportunities*. Madrid: Instituto de Comercio Exterior.
- Jarillo, J.C. & Martínez, J.I. (1990). Different roles for subsidiaries: the case of multinational corporations in Spain. *Strategic Management Journal*, 11(7), 501-512.
- Johanson, J. & Mattsson, L.G. (1988). Internationalisation in Industrial Systems: A Network Approach. En N. Hood & J.E. Vahlne (Eds.), *Strategies in Global Competition* (pp. 198-211). New York, NY: Croom Helm.
- Johanson, J. & 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(1), 23-32.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalisation process of the Firms: Four Swedish Case Studies. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- Khanna, T., Palepu, K. & Sinha, J. (2005). Strategies that fit emerging markets. *Harvard Business Review*, 83(6), 63-76.
- Kogut, B. & Singh, A. (1988). The effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- Kostova, T. & Zaheer, S. (1999). Organizational Legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational

- enterprise. *Academy of Management Review*, 24(1), 64-81.
- Monteiro, L.F., Arvidsson, N. & Birkinshaw, J. (2008). Knowledge Flows within Multinational Corporations: Explaining Subsidiary Isolation and Its Performance Implications. *Organization Science*, 19(1), 90-110.
- Pla-Barber, J. (2001). The internalisation of foreign distribution and production activities: New empirical evidence from Spain. *International Business Review*, 10(4), 455-474.
- Ronen, S. & Shenkar, O. (1985). Clustering countries on Attitudinal Dimensions. *Academy of Management Journal*, 10(3), 435-454.
- Rugman, A. & Verbeke, A. (2001). Subsidiary-Specific Advantages in Multinational Enterprises. *Strategic Management Journal*, 22(3), 237-250.
- 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, CA: 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 J. Birkinshaw & N. Hood (Eds.), *Multinational corporate evolution and subsidiary development* (pp. 162-188). Londres: Macmillan Press.