
El objeto de esta nota es presentar una encuesta del antiguo Ministerio de Industria y Energía enviada a un amplio número de empresas industriales españolas, específicamente diseñada para analizar la relación entre la integración económica regional y el comportamiento estratégico dinámico de las empresas multinacionales (EMN) a través del estudio de filiales que operan en España como país de un espacio económicamente integrado, como es el caso de la Unión Europea.

Estudio de filiales extranjeras que operan en España

Impacto de la integración española en la UE sobre las multinacionales

161

En síntesis, por medio de las respuestas se pretende caracterizar el papel de las filiales extranjeras dentro de la estrategia del grupo multinacional al que pertenecen y determinar las repercusiones de un proceso de integración económica como el europeo sobre el tejido industrial español. Según la hipótesis teórica, es de esperar que un proceso de inte-

gración económica regional conduzca, e incluso acelere, los procesos de cambio estructural dentro de las propias empresas filiales y dentro del grupo multinacional. En la práctica se observan unos resultados coherentes con la teoría, de forma que el caso español no se diferencia de lo sucedido en otras economías europeas.

Consideraciones teóricas

Con el propósito de fijar conceptos, se define qué se entiende por integración económica regional: es un marco de competencia comercial suscrito por acuerdo supranacional entre varios países de una región del mundo, por medio del cual se liberalizan las

transacciones comerciales y de servicios, e incluso los flujos de capitales. Su alcance y la forma que adopte son múltiples (unión aduanera, mercado común y zona de libre comercio) y dependerán del compromiso de libertad de circulación de bienes, servicios y capitales que los países firmantes estén dispuestos a aceptar. El ejemplo paradigmático desde la perspec-

tiva española es la Unión Europea, evolución de la antigua Comunidad Económica Europea.

La integración económica regional es beneficiosa para los países participantes por implicar mayor eficiencia sobre la base de una liberalización comercial que amplía la oferta a precios más asequibles, aumentando la prosperidad económica y social. Un fundamento teórico complementario se halla en la estrecha relación que existe entre los flujos comerciales y de capitales y el desarrollo y el crecimiento económicos. La constatación de la aceleración de los flujos de inversión en las dos últimas décadas, con tasas de crecimiento notablemente superiores a las experimentadas por el comercio internacional, viene a avalar y a justificar el interés del análisis de la posible incidencia de los procesos de integración económica sobre el comportamiento de las filiales extranjeras, que es la principal fórmula de inversión directa.

Aunque la integración empresarial sea de naturaleza similar, en la práctica es un concepto más vago, a veces porque se confunde con la inversión extranjera directa (IED), perdiéndose los aspectos dinámicos de la estrategia empresarial. El hecho de que se aplique concentradamente a las

empresas y de que se releguen, en parte, los flujos macroeconómicos, provoca que el análisis de la integración empresarial incluya los procesos de reestructuración endógena y de ajuste estructural de las empresas multinacionales (incluyendo aspectos microeconómicos como la racionalidad económica de las decisiones, las pautas de localización industrial, el papel estratégico de las filiales y la división del trabajo entre filiales).

Partiendo de evidencias empíricas (1) de carácter microeconómico que demuestran la existencia de una interrelación de carácter estratégico entre los procesos de integración económica regional y la integración empresarial o corporativa entre filiales de EMN, la subdirección general de Estudios del entonces Ministerio de Industria y Energía consideró de interés indagar en el caso español en 1999. Sobre la base de la encuesta diseñada para la tesis doctoral de Ana Teresa Tavares (The University of Reading) y remitida a filiales extranjeras en Portugal, Reino Unido, Irlanda y Grecia, el Ministerio –en colaboración con la Universidad Carlos III de Madrid– decidió remitir una encuesta que permitiría analizar el impacto de la integración económica europea sobre la evolución de los comporta-

mientos estratégicos de las filiales de EMN en España.

Comportamiento estratégico de las filiales extranjeras en España

La complejidad del análisis del impacto de la integración económica en el comportamiento estratégico de las filiales extranjeras hacía necesaria la realización de una contrastación empírica de la que se intentarían extraer conclusiones sobre las pautas del caso español. El trabajo de campo se basaría en una encuesta enviada a una muestra de empresas industriales filiales de empresas con mayoría de capital extranjero (es decir, la inversión extranjera es de naturaleza directa y no de cartera) y con, al menos, un establecimiento productivo en España. Las cartas con el cuestionario fueron dirigidas a la atención personalizada del consejero delegado o director general, cuyos datos se obtuvieron a partir del elenco de 6.000 directivos de las mayores empresas españolas (900 compañías de 50 sectores económicos, no sólo industriales) que publica el semanario *Actualidad Económica*.

En total se enviaron cuestionarios a 170 empresas, pero en la práctica el espacio muestral válido resultó menor, ya que

13 empresas eran de capital español o de capital extranjero minoritario, 6 se dedicaban a la comercialización de productos, 2 pertenecían a divisiones industriales de un grupo multisectorial que contestó globalmente y 4 correspondían a empresas informáticas sin fábrica de equipos ni desarrollo de productos. En síntesis, los cuestionarios válidos enviados se limitaron a 145.

Con el objeto de incrementar la tasa de respuesta, hubo una replicación telefónica –acompañada en ciertos casos del reenvío del cuestionario–, que ciertamente contribuyó positivamente. En suma, se recibieron 37 cuestionarios, de los cuales resultaron válidos tan sólo 34, ya que tres eran empresas comercializadoras que habían contado con establecimientos productivos en el pasado pero no en el momento presente. Por consiguiente, la tasa de respuesta de la encuesta fue de 23,45 por 100, que puede considerarse satisfactoria a la vista de la complejidad y longitud del cuestionario (cuyos detalles se describen en el anejo I). Además, se puede apreciar la representatividad cualitativa de la muestra en los datos de empleo y cifra de ventas de las empresas que respondieron: 98.397 trabajadores directos y 5,7 billones de pesetas, respectivamente.

Distribución de la muestra

La distribución de la muestra aparece en el cuadro 1. Sus características principales son:

Por país de origen del capital: De las 34 empresas, 23 son filiales de empresas de la UE, 9 con capital originario de EE.UU. y 2 de Japón. En resumen, las empresas comunitarias representan el 68 por 100 de la muestra, con una contribución superior de Alemania y Francia con 12 y 7 filiales, respectivamente.

Por lo que se refiere a la antigüedad de las filiales, la media de permanencia en territorio español puede considerarse elevada: 36,85 años, lo que equivaldría a haber sido fundadas o adquiridas por el capital extranjero en 1962. Sin embargo, se aprecian diferencias significativas en la década de establecimiento según la procedencia del capital. Así, las empresas filiales de multinacionales europeas se fundaron, en media, hace 43,4 años, es decir, en torno a 1960, período caracterizado por el desarrollo industrial y despegue económico de España tras la asfixia del modelo autárquico de la larga postguerra.

Por su parte, las multinacionales norteamericanas encuestadas son significativamente posteriores y datan de finales de los

	N.º empresas	%	Empleados	%	Facturación (Mill. ptas.)	%
<i>Por país de origen</i>						
Unión Europea	23	67,6	78.828	80,1	4.321.492	76,3
Japón	2	5,9	4.392	4,5	261.000	4,6
EE.UU.....	9	26,5	15.177	15,4	1.078.339	19,0
<i>Por sector</i>						
Automóviles y componentes.	11	32,4	55.526	56,4	3.880.876	68,6
Química y plásticos.....	9	26,5	18.692	19,0	751.373	13,3
Electrónica y mat. eléctrico..	7	20,6	14.898	15,1	665.511	11,8
Farmacia y prod. cosméticos..	3	8,8	2.280	2,3	127.259	2,2
Otras ind. manufactureras...	4	11,8	7.001	7,1	235.812	4,2
Total	34	100,0	98.397	100,0	5.660.831	100,0

años 70 (24,7 años de media), coincidiendo con la transición democrática y las negociaciones de adhesión a la Comunidad Económica Europea, mientras que las empresas japonesas de la muestra son justamente anteriores al ingreso en la CEE (17 años). A pesar de que en la muestra tan sólo haya dos filiales japonesas, este comportamiento se ha manifestado empíricamente de forma extensiva hasta colocar a España entre los destinos preferentes de localización de inversiones japonesas en el espacio económico europeo.

El estudio temporal de implantación en España de las filiales de la muestra permite observar tres fases sucesivas de localización: 1º) Europa, desde el desarrollismo de los 60; 2º) Estados Unidos con diez años de anticipación al ingreso de España en la CEE; y 3º) Japón en torno a 1986. Fuera de

la muestra han quedado filiales de países desarrollados de gran tradición en España como Suiza y con capital procedente de las economías dinámicas asiáticas que han mostrado su empuje al incorporarse desde los años 90 al flujo inversor exterior (Corea del Sur).

Por sectores industriales: las empresas de la muestra están concentradas en tres ramas: automóviles y componentes (32 por 100); química y plásticos (26 por 100); y electrónica y material eléctrico (21 por 100). Además, respondieron al cuestionario tres empresas fabricantes de productos farmacéuticos y cosméticos (9 por 100 del total) y cuatro más correspondientes a otras industrias manufactureras (bebidas, ingeniería mecánica, manufacturas metálicas y artes gráficas).

El tamaño medio de las filiales de la muestra es grande, puesto que las

34 empresas cuentan con más de 250 trabajadores. Tres tienen entre 251 y 500 trabajadores y otras tres (sector de automoción) emplean a más de 10.000 personas. En total, son 20 las empresas con más de 999 trabajadores, por lo que la muestra presenta un claro sesgo hacia las empresas de gran dimensión, lógico si se tienen en cuenta la fuente de datos y la extensión del cuestionario, como ya se mencionó anteriormente.

Posicionamiento y dinamismo estratégico de las filiales

La explotación del cuestionario descrito anteriormente requiere fijarse en una serie de aspectos representativos que se circunscriben al espacio muestral definido por las filiales que entregaron cuestionarios válidos. En consecuencia, las inferencias nunca pueden ser extrapolables a la globa-

lidad de las filiales industriales extranjeras radicadas en España. El análisis del impacto de la integración económica en la UE sobre el perfil del comportamiento estratégico de las filiales extranjeras en España de la muestra se desglosa de la siguiente manera: motivaciones de establecimiento de la filial; papel y estrategia de la filial dentro del grupo multinacional; áreas de mercado suministradas; gama de productos; propensión exportadora; comercio intraempresa; autonomía en la toma de decisiones; y otros resultados.

El cuestionario enviado, que sirve de base para el estudio de las filiales extranjeras en España y la influencia de los procesos de integración económica en su estrategia dentro del grupo multinacional, constaba de 62 preguntas, repartidas en 12 páginas además de la portada. La estructura del cuestionario se dividía en siete partes, cuyo detalle se encuentra en el anejo I. En consecuencia, y con objeto de proceder a un análisis comparativo homogéneo, la evaluación del comportamiento de las filiales extranjeras se centrará en los siguientes aspectos por considerarlos más importantes: motivaciones de establecimiento; papel y estrategia de las filiales; áreas de mercado suministradas; gama de productos fabricados; propensión

exportadora; comercio intraempresa; autonomía en la toma de decisiones; la vinculación con el entorno y el grado de especialización funcional.

Motivaciones de establecimiento. Las motivaciones para establecer una filial en España son, principalmente, ofensivas, por considerarse el mejor medio para acceder competitivamente al mercado español (en mayor medida para los sectores electrónico y de material eléctrico y de farmacia y productos cosméticos). En un segundo plano se colocan las motivaciones defensivas de cuota de mercado (en particular, para el sector de farmacia), de acceso al mercado comunitario (especialmente, para las filiales de capital japonés) y de costes de producción (por ser reducidos). Para el sector de automoción, la existencia de mano de obra cualificada y de un tejido industrial es una razón importante. Por lo que se refiere a las respuestas excluyentes, la decisión de localización de estas filiales en España no se encontraba en la disponibilidad de recursos naturales y científicos, como tampoco en la concesión de incentivos o subvenciones.

Papel y estrategia de las filiales. Esta cuestión fue preguntada según la metodología de Dunning, por la que se pedía iden-

tificar la evolución del papel estratégico de la filial con los modelos de réplica en miniatura, fabricante racionalizado y mandato de producto. Actualmente el papel predominante es el de fabricante racionalizado y se tiene la confianza de que siga siendo así dentro de diez años. Por sectores, esta percepción es ligeramente mayor en química y electrónica. En 1986 las filiales entendían que su papel estaba más próximo al de una réplica en miniatura (especialmente en el sector de farmacia y productos cosméticos, probablemente a causa de la regulación específica). A la especialización productiva asociada al mandato de producto se le concede una importancia secundaria.

Áreas de mercado suministradas. El área de mercado al que está destinada la producción es una motivación importante. Si en 1986 el principal área de mercado para las filiales era España (casi exclusivo para el sector farmacéutico), con la consolidación de la integración en la Unión Europea ha sido este espacio económico el principal destino de la producción de las filiales. Por otra parte, este detalle es coherente con la distribución geográfica de las exportaciones españolas, eminentemente concentradas en los países comunitarios. El mercado de referen-

cia para las filiales extranjeras no se queda en la península Ibérica, puesto que Portugal es tan sólo un área secundaria, y tenderá a ser cada vez más comunitario dentro de diez años (especialmente para los sectores de automoción, electrónica y material eléctrico, y más si cabe para las filiales de EMN japonesas).

La importancia del resto de mercados es reducida, si bien la creciente globalización de los mercados es percibida en la respuesta, ya que el peso de otras regiones cercanas geográfica (Europa del este) y culturalmente (Hispanoamérica) tenderá a crecer dentro de diez años. La significación tan concentrada del espacio europeo permite albergar dudas acerca de que España sea, en el momento presente, una plataforma hacia otros mercados distintos del comunitario.

Gama de productos. Se analizaron dos variables: 1º) La evolución de la gama de productos suministrados por las filiales extranjeras localizadas en España es creciente y en cuestión de veinte años habrá aumentado significativamente; 2º) la sofisticación de la producción es medida por el porcentaje de productos intermedios respecto de la producción total. Las filiales de capital japonés y esta-

dounidense de la muestra están más orientadas a los mercados de consumo final que las de capital comunitario (para cuyos grupos multinacionales España es una localización más dentro del espacio económicamente integrado), lo mismo que para los sectores de electrónica y material eléctrico y de farmacia y productos cosméticos. En automoción y química, la dispersión del grado de sofisticación es consecuencia de la composición de la muestra, que abarca distintas fases de la cadena de valor de ambos sectores con empresas de productos terminados (automóviles y química fina y plásticos) y bienes intermedios (componentes de automoción y química básica).

Comercio exterior y propensión exportadora. El comportamiento estratégico de las filiales en relación con el comercio exterior se analiza a través de la propensión exportadora, que es la relación entre exportaciones y producción total, y del alcance de la filial en relación con los mercados exteriores (principalmente, el comunitario como ya se vio anteriormente). Dependiendo del sector y en combinación con otras variables (área prioritaria de mercado), también serviría para medir cualitativamente la dimensión de la filial en términos relativos con res-



pecto de otras filiales localizadas en la UE. Las empresas de la muestra presentan, en general, una propensión exportadora alta, más alta para las empresas de capital estadounidense y japonés que las de origen comunitario.

Por sectores, los más orientados al exterior son automoción (63 por 100, con un comportamiento dicotómico entre las fabricantes de vehículos y las empresas de componentes), electrónica y material eléctrico (45 por 100) y química y plásticos (37 por 100). La propensión exportadora del resto de las empresas es muy inferior a la media (44 por 100), demostrando que su mercado relevante es principalmente nacional.

El segundo indicador de comercio exterior analizado es la intensidad importadora, por la que

se entiende el porcentaje de importaciones sobre compras totales. Según los resultados de la encuesta, las filiales de EMN son altamente dependientes de las importaciones (apenas el 19,23 por 100 importa menos del 10 por 100 de sus compras), lo que pone de manifiesto la interrelación creciente entre comercio exterior y flujo de inversiones extranjeras. El sector con menor intensidad importadora es el de farmacia y productos cosméticos, más orientado hacia el ámbito nacional.

Sobre el comportamiento global de las filiales, los datos de la encuesta parecen confirmar que el saldo neto del comercio exterior y su contribución a la balanza comercial sean positivos. No obstante, la simetría con que se distribuye la muestra en tramos de propensión exportadora y de intensi-

dad importadora parece confirmar la elevada correlación entre ambos indicadores.

Comercio intraempresa. La interconexión existente entre el comercio exterior y los flujos de inversión extranjera se manifiesta de forma muy característica en las actividades de las empresas multinacionales y, muy particularmente, en los intercambios comerciales entre empresas matriz y filiales. A este fenómeno (que, en parte, es el objeto de este estudio) es a lo que se ha denominado comercio intraempresa (2). Si en el apartado anterior se analizaba el comercio exterior, en éste se estudian los intercambios internacionales de las filiales españolas dentro del grupo multinacional, de forma que se detecte o se perfile un papel característico en función del país de origen o del sector.

La autonomía exportadora de las filiales españolas dentro del grupo multinacional es reducida, puesto que casi el 60 por 100 de las empresas de la muestra exporta prácticamente en exclusiva a través del grupo. En muchos casos, la distribución exterior a través del grupo es total. Por sectores, son los sectores químico y de automoción (principalmente, en su rama de fabricación de vehículos) los que más dependen de las redes comerciales del grupo multinacional.

En cuanto a la dependencia de suministro del grupo multinacional, la dispersión es más amplia que en el caso de las exportaciones, por lo que resulta más complicado inferir conclusiones. La evidencia demuestra que es mayor el grado de autonomía importadora respecto del grupo multinacional puesto que sólo una de las empresas de la muestra depende casi en exclusiva de las empresas del grupo (sector farmacéutico y matriz comunitaria) para efectuar las importaciones.

Globalmente, las filiales españolas de EMN analizadas en la muestra parecen encontrarse razonablemente bien integradas en el grupo multinacional dentro de la red europea, asumiendo un papel especializado por el cual exportan la parte asignada de la

gama total de productos del grupo, sin que se solape su producción con la de otras filiales (principalmente, europeas) como se puede apreciar por la escasa dependencia de las importaciones del grupo.

Autonomía en la toma de decisiones. Esta faceta del papel estratégico de las filiales es analizada a través del grado de autonomía respecto de la empresa matriz y de la capacidad de desarrollo propio. La evolución del grado de autonomía de las empresas filiales españolas de la muestra respecto de la matriz ha permanecido inalterada para las decisiones principales, quedándose a mitad de camino entre el cuartel general de la empresa matriz y la dirección de la filial, pero siempre con una consulta previa entre ambos ámbitos de decisión. En general, no se puede afirmar que las decisiones vengán impuestas desde el cuartel general de la matriz o regional, como tampoco los directivos de las filiales españolas cuentan con plenos poderes de decisión. Llama la atención que es ligeramente mayor la discrecionalidad de los directivos de las filiales extranjeras localizadas en España para decidir sobre las áreas de mercado a suministrar que sobre la tecnología empleada y la propia dirección estratégica. Dentro de diez

años, se estima que esta situación no se verá substancialmente modificada.

Ahondando en la evolución tecnológica y de las capacidades de desarrollo de las filiales respecto de la empresa matriz, se aprecia la mayor competencia de las filiales españolas en las fases más próximas al mercado final dentro de la cadena de valor. Así, prácticamente todas (85 por 100 del total) cuentan actualmente con funciones de asistencia técnica y de servicio al cliente. La función en la que los directivos de las filiales españolas se consideran más autónomos es en el servicio técnico, que es la parte más próxima al cliente por servir de asistencia y soporte a la utilización de los bienes producidos y distribuidos por la empresa. Por lo que se refiere a la función de adaptación de los productos al mercado local o regional (debe entenderse por nacional y europeo), sólo la mitad de las filiales cuenta con capacidad y autonomía, porcentaje similar al de empresas con capacidad para desarrollar nuevos y mejorados productos para España y la UE.

En una primera aproximación, los resultados pueden parecer contradictorios en relación con el desarrollo de tecnologías de proceso, ya que sólo una de cada cuatro empresas de la muestra

afirma contar con capacidad para generar nuevas tecnologías dentro del grupo, en contraste con el hecho de que tres de cada cuatro se considere capaz de adaptar la tecnología del proceso. Estos datos son consecuencia del diferente nivel de desarrollo tecnológico otorgado a la filial española por cada empresa matriz en función de si cuenta o no con laboratorio y centro de I+D. Pero la convicción de que las filiales españolas sí son capaces de adaptar (y mejorar) el proceso tecnológico es fruto de la elevada cualificación técnica de los ingenieros españoles y de la existencia en ellas de potentes oficinas técnicas encargadas de la calidad y fiabilidad del proceso. La proporción de empresas de la muestra pertenecientes al sector de automoción –en el que España es la quinta potencia mundial– y el sesgo hacia la empresa de grandes dimensiones pueden haber condicionado esta respuesta parcialmente.

Interrelación con el entorno (proveedores y administración). La integración de las filiales extranjeras de la muestra con los suministradores locales puede considerarse media, ya que el porcentaje de compras locales sobre el total de las compras es de 54,4 por 100. Por origen del capital, las

empresas europeas parecen estar más interrelacionadas con el tejido industrial nacional, mientras que entre las empresas japonesas se observan posturas extremas en las dos únicas filiales de la muestra. El análisis sectorial ofrece una distribución homogénea con el detalle de perfilar a los sectores electrónico y de material eléctrico y de farmacia y productos cosméticos como los únicos con un 33 por 100 de empresas con una baja integración con los proveedores españoles. En contraste con este comportamiento, los sectores de automoción y químico acuden con mayor profusión a suministradores nacionales.

Con carácter retrospectivo, en 1986 el porcentaje de compras locales era mayor para el 52 por 100 de las empresas de la muestra. Por el contrario, la proyección de las compras locales dentro de diez años no resulta tan optimista: sólo el 14 por 100 cree que crecerá. No obstante, para el 55 por 100 de las empresas permanecerá igual.

La valoración cualitativa de las relaciones con los agentes del entorno nacional y de la cooperación para la transferencia de tecnología no es positiva. La cooperación con centros tecnológicos y



universidades es bastante reducida y, en ciertos casos, casi inexistente (empresas japonesas). Tampoco los vínculos de colaboración con los proveedores locales parecen ser suficientemente sólidos como para que se considere estrecha la cooperación tecnológica, con la excepción del sector de automoción. Por lo que se refiere a los clientes españoles, la reducida vinculación con ellos puede ser consecuencia lógica de la globalización de los mercados y de la relativamente escasa necesidad de diferenciar el gusto español que tienen las filiales de la muestra, constatando la defunción de las réplicas en miniatura.

Otro aspecto incluido en la encuesta fue el papel de la administración en la cooperación con el entorno. En concreto, se examina la función de las agencias nacionales

y regionales de desarrollo (3) en el estímulo y la promoción de la colaboración de las filiales con agentes económicos locales. Los resultados denotan que la contribución es activa tan sólo para el 6,45 por 100 de las empresas y moderada para el 35,5 por 100. Por el contrario, el papel de la administración es muy reducido o no existe en absoluto para el 58 por 100 restante. Como conclusión de esta pregunta, el análisis afloraría la detección de una posible línea de política industrial consistente en el desarrollo y la mejor coordinación institucional entre administraciones en la política de desarrollo regional.

Especialización organizativa. El análisis de la especialización productiva de las filiales extranjeras en España se ha efectuado a través

de la capacidad de especialización de las funciones organizativas de cada empresa en comparación con otras filiales europeas. Para las filiales encuestadas, la percepción de mayor fortaleza se localiza en las funciones de fabricación y habilidad directiva, mientras que se estima media en ventas, distribución y servicio técnico. Por el contrario, presenta ciertas limitaciones en el desarrollo de productos y la investigación de mercados que llegan a ser serias en relación con la actividad de I+D (inexistente en el caso de las filiales japonesas).

Como conclusión, el análisis aquí expuesto ha pretendido presentar de manera escueta los aspectos más relevantes y más representativos abordados en la encuesta al objeto de estudiar el impacto de la integra-

ción económica de España en la UE sobre el comportamiento estratégico de las filiales extranjeras. Por consiguiente, es preciso advertir de que han quedado fuera otros aspectos que la extensión limitada de esta nota impiden tratar con rigor y que seguramente serían útiles para estudios más detallados.

■ José Ignacio Pradas Poveda



Notas

(1) Tavares y Pearce (1998). «Regional economic integration processes and the strategic (re)positioning of MNEs' subsidiaries: A conceptual investigation». Discussion paper in International Investment and Management. *The University of Reading*.

(2) La percepción de la importancia del fenómeno ha conducido a algunos países desarrollados (los pioneros fueron Estados Unidos, Francia y Canadá desde 1994) a elaborar sus estadísticas específicas.

(3) Se refiere a la actividad incentivadora de los ministerios económicos (Economía y Hacienda, además del desaparecido de Industria y Energía, con sus organismos autónomos) y de las consejerías regionales con competencias económicas e industriales (a las que se suelen unir institutos de fomento de desarrollo regional).

ANEXO I

Cuestionario

El cuestionario enviado, que sirve de base para el estudio de las filiales extranjeras en España y la influencia de los procesos de integración económica en su estrategia dentro del grupo multinacional, constaba de 62 preguntas, repartidas en 12 páginas además de la portada. La estructura del cuestionario se dividía en siete partes, cuyo detalle es el siguiente.

1. Antecedentes

La primera parte (15 preguntas) servía para caracterizar la filial a partir de los antecedentes, el sector industrial, las principales magnitudes económicas y la motivación de su establecimiento en España.

2. Papel estratégico de la filial

El papel de la filial es analizado empleando la metodología de Dunning, de forma que se ofrece al encuestado la definición de tres tipos fundamentales de filiales de empresas multinacionales:

- Réplica en miniatura. Se entiende como la filial española que produce algunas de las líneas de productos ya existentes (o relacionados) de la matriz para el mercado español.
- Fabricante racionalizado. Se denomina así a la filial española que fabrica un cierto conjunto de componentes o de productos finales existentes para un mercado de varios países o global (donde la producción pudiera ser procesada por otras empresas del grupo).
- Mandato de producto. Corresponde al caso de la filial española que tiene autonomía y recursos creativos para desarrollar, fabricar y comercializar una gama o línea limitada de productos (productos totalmente innovadores) para mercados de varios países (o de regiones económicas) o globales.

Una vez que se había autoanalizado la evolución de la estrategia de la filial desde antes del ingreso de España en la Comunidad Económica Europea hasta la previsible posición en el plazo de diez años, las seis preguntas restantes del módulo se referían a otros apartados de la estrategia de carácter fundamental en la definición del perfil de la filial respecto del grupo:

- Área de mercado de los productos suministrados desde la filial: España, península Ibérica, UE, otros países europeos, Latinoamérica.
- Tipo de productos fabricados: intermedios, finales e innovadores.
- Amplitud de la gama de productos de la filial española respecto de otras filiales.
- Capacidades de especialización de la filial española respecto de las de otras filiales: laboratorio de I+D, desarrollo de productos, investigación de mercados, fabricación, ventas y distribución, servicio, habilidad directiva.
- Resultados, rentabilidad y productividad.
- Toma de decisiones: ¿dónde? ¿se consulta al cuartel general mundial o regional? ¿qué grado de autonomía tiene la filial para decidir? ¿sobre qué decisiones: área de mercado, gama de productos, dirección estratégica, tecnología usada?

3. Tecnología

Las 3 preguntas interrogan sobre los siguientes aspectos:

- Evolución desde 1986 hasta dentro de diez años (2010) de las actividades ejecutadas por la filial: servicios técnico y al cliente, adaptación de los productos al mercado local o regional, desarrollo de nuevos y mejorados productos para España y mercado de UE, desarrollo de nuevos y mejorados productos para mercados globales, generación de nuevas tecnologías para la matriz (investigación aplicada).
- Fuentes de tecnología (única o secundaria):
 - Tecnología de los productos del grupo
 - Tecnología central de nuestro grupo a partir de la cual la filial desarrolla productos
 - Tecnología incorporada en bienes españoles ya establecidos
 - Base tecnológica establecida del país de origen de la empresa matriz
 - I+D propia de la filial
- Sofisticación e independencia tecnológicas de la filial española en comparación con otras filiales

4. Estructura organizativa y autonomía relativa de la filial

Son contrastadas a través de seis preguntas que cubren las siguientes facetas:

- Integración en la red europea de la multinacional.
- Vínculos con otras filiales: grados de cooperación y competencia entre filiales.
- Control intraempresarial (o intragrupo): estructura formal y jerárquica, frente a informal y flexible.
- Flujos de información intraempresarial.
- Cultura de empresa dentro del grupo multinacional
- Percepción desde la filial española de factores estratégicos: objetivos generales de la multinacional y trayectoria tecnológica

5. Vínculos con entorno local

El análisis de los vínculos con el entorno local merece un tratamiento exhaustivo a base de 15 preguntas de carácter cualitativo sobre la interrelación de la filial con el tejido industrial, institucional y tecnológico radicado en España. Entre otros aspectos, se pregunta por:

- Fuentes de suministro de componentes
- Porcentaje de compras procedentes de España: evolución, justificación, involucración en el desarrollo
- Competencia: fortaleza de empresas españolas, colaboración con cliente, proveedores, universidades y centros tecnológicos
- Promoción de cooperación desde las instituciones públicas
- Integración en sistema productivo local o en distrito industrial

6. Impacto de la integración económica en la Unión Europea

Contiene 11 preguntas cuyo objetivo es valorar el impacto real de la adhesión a la CEE y evaluar los cambios acaecidos después de 1986 tales como el mercado único y el euro- sobre el comportamiento de la filial extranjera, de forma que sea apreciable si es o no un factor relevante en el comportamiento estratégico de la filial. El análisis aborda diversos puntos susceptibles de significatividad:

- Cambios generales de estrategia
- Importancia de la pertinencia a la UE: gama, poder de desarrollo de nuevas tecnologías, adaptación de productos al mercado español, productividad, propensión exportadora, exportaciones a UE, participación en redes de EMN, suministros con origen español, colaboración institucional, interacción con sede central, etcétera.
- Impacto general de la pertenencia a la UE: sobre empresa matriz y filial española
- Impacto específico de creación del mercado interior
- Evolución futura de la filial española según: adhesión de PECO, euro, países mediterráneos

7. Recursos humanos

El último apartado corresponde a un factor fundamental en la decisión de localización y de evolución estratégica de la filial, como es el tratamiento concedido a los recursos humanos. Además del número de empleados de filial y de la cualificación del director general, se obtiene la opinión sobre:

- Cualificación laboral de la fuerza laboral
- Actividades de formación
- Participación de la dirección y del personal de la filial en equipos corporativos