

# LA FILIAL TRAMPOLÍN UNA INNOVACIÓN ORGANIZATIVA EN LA EMPRESA MULTINACIONAL

JOSÉ PLA-BARBER (\*)

CRISTINA VILLAR

ANGELS DASÍ

Departamento de Dirección de Empresas  
Juan José Renau Piqueras  
Universidad de Valencia

Las empresas multinacionales que invierten en regiones diferentes a las de su origen se enfrentan no sólo a la desventaja de ser extranjero en un país (*liability of country foreignness*) sino adicionalmente a la desventaja de ser extranjero en la región (*liability of inter-regional foreignness*) (Asmusen y Goerzen, 2013; Qian *et al.*, 2013). Esta última desventaja surge no sólo por

las diferencias culturales, sino, sobre todo, por las diferencias en determinados aspectos institucionales (acuerdos regionales, movilidad de los trabajadores, prácticas y estándares, sistemas de gobernanza, etc.) y por la carencia de redes empresariales consolidadas en estas regiones. De hecho, algunos autores (Goerzen y Beamish, 2005; Hutzschenreuter, Voll y Verbeke, 2011) han demostrado cómo las diferencias culturales y la diversificación geográfica tienden a limitar los rendimientos obtenidos por la internacionalización así como a desincentivar el mayor compromiso internacional debido al gran esfuerzo directivo que implica.

La evidencia empírica muestra que en muchas ocasiones las empresas multinacionales que invierten fuera de su región utilizan estructuras intermedias de gestión que ayudan a superar estas desventajas de la casa matriz. En la mayoría de casos, dichas estructuras intermedias se configuran a través de acuerdos de cooperación o adoptan la forma de casas matrices regionales o *regional headquarters* (Forsgren, Holm y Johanson, 1995; Lasserre, 1996; Yeung, Poon, y Martin, 2001).

En este artículo proponemos para el caso específico de las inversiones hacia Latinoamérica un innovador modelo de estructura intermedia, las «filiales trampolín», que localizadas en España, actúan como casas matrices desde fuera de la región de destino (*extra regional headquarters*). Estas filiales permiten mejorar la implantación de las empresas multinacionales en Latinoamérica en la medida en que facilitan la

adquisición de parte del conocimiento experimental necesario para abordar dicha región sin la necesidad inicial de invertir en ésta. Una innovación organizativa, olvidada por la literatura sobre internacionalización, que permite acelerar el proceso de entrada de multinacionales en entornos institucionales muy diferentes al del país de origen. La posición intermedia de España entre Latinoamérica y los países inversores permite trasladar cierto aprendizaje originado en el país trampolín a la región de destino y, por tanto, favorecer, por una parte, el establecimiento de «legitimidad externa» en estos mercados y, por otra, una mayor «consistencia interna» en la transmisión de conocimientos desde la casa matriz a las filiales a través de la filial española.

Además, dado el intenso flujo de relaciones comerciales, personales e institucionales entre España y Latinoamérica, la empresa inversora a través de sus filiales trampolín puede adquirir «conocimiento empresarial» y desarrollar redes en la región de destino desde el «país trampolín» con mayor facilidad. A nivel organizativo, la filial española desempeñará un doble rol: el de filial con relación a la casa matriz y el de casa matriz regional con relación a las filiales latinoamericanas.

En este sentido, el objetivo de este artículo será profundizar en el estudio de las filiales trampolín localizadas en España tanto a nivel teórico como empírico, de forma que seamos capaces de generar un conjunto de resultados que permitan reivindicar este rol para las em-

presas españolas. Pretendemos profundizar en las características, condiciones y evolución de este nuevo rol, así como poner de manifiesto sus implicaciones y las oportunidades que surgen para las filiales establecidas en este país. Para ello, hemos estructurado el trabajo en dos partes diferenciadas. En un primer apartado, enmarcamos nuestro concepto de filial trampolín y su evolución en la literatura sobre roles de filiales. En la segunda parte, a partir de la elaboración de una base de datos propia, ofrecemos un análisis descriptivo en el que reflejamos las principales características de las filiales trampolín españolas y los determinantes de esta estrategia.

## ROLES DE FILIALES Y FILIAL TRAMPOLÍN

En la literatura sobre la configuración de la empresa multinacional existe actualmente un renovado interés por el estudio de la filial como unidad básica de análisis (Birkinshaw, 1997; Birkinshaw y Hood, 1998; Bouquet y Birkinshaw, 2008). Según esta corriente, las filiales lejos de ser herramientas al servicio de la casa matriz con un rol determinado y definido por ésta, se configuran como auténticos actores semiautónomos con sus propios recursos y poder utilizables para estimular cambios, innovaciones y crecimiento dentro de la red corporativa. Al mismo tiempo, a medida que la multinacional crece en tamaño y aumenta su complejidad, los roles y las funciones de la casa matriz tienden a diluirse en diferentes centros de la organización que se configuran tradicionalmente como casas matrices regionales (Benito *et al.*, 2011). Sin embargo, recientemente se observa también cómo estas funciones y responsabilidades incluso pueden llegar a ser asumidas por filiales locales que generan un alto valor añadido (Alfoldi, Clegg y McGaughey, 2012).

El papel o rol que desempeñan las filiales dentro de la multinacional ha sido fuente de múltiples investigaciones generándose distintas clasificaciones más o menos comunes (White y Pointer, 1984; Taggart, 1998; Birkinshaw y Morrison, 1995; Roth y Morrison, 1992). En la mayoría de estos trabajos, los roles de las filiales se han clasificado atendiendo a dos dimensiones básicas: la integración y la localización (Bartlett 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.

La filial receptiva es la típica filial que depende totalmente de la casa matriz con una alta integración con otras unidades, a la vez que una elevada la concentración en un reducido abanico de actividades de valor. Normalmente estas filiales se centran en la producción de una reducida gama de componentes o productos o simplemente ejercen 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, las filiales activas o cualificadas desarrollan un

amplio conjunto de actividades de valor en estrecha relación con otras unidades. Este perfil cualificado encaja perfectamente con nuestro concepto de «filial trampolín».

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 (Pla-Barber y Camps, 2012). 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; Forsgren y Pedersen, 2000; Mudambi y Navarra, 2004).

Esta novedosa estrategia en la multinacional encaja en el concepto de innovación de carácter organizativo. De acuerdo al Manual de Oslo (OCDE-Eurostat, 2005), una innovación organizativa implica la implementación de nuevos métodos en las prácticas de negocio, en el lugar de trabajo o en las relaciones externas de la empresa, con el objetivo de reducir costes de transacción, mejorar el desempeño y facilitar el acceso a conocimiento externo de tipo tácito. La filial trampolín, como estructura intermedia entre ambas unidades, presenta un rol doble: por una parte es una filial de la casa matriz, pero al mismo tiempo actúa como casa matriz en sus relaciones con las filiales latinoamericanas. De hecho, se considera que las unidades localizadas en niveles geográficos intermedios permiten la identificación y difusión de oportunidades, facilitando su acceso para el resto de la multinacional (Asakawa y Lehner, 2003; Prahalad y Bhattacharyya, 2008). Esta forma de organización permite, por tanto, mejorar la adaptación a los requerimientos de proveedores y clientes locales, así como adquirir conocimiento experimental del mercado de destino de forma más eficiente y efectiva.

El perfil de «filial trampolín» no es uniforme ni estático. La característica común es que ejerce una notable influencia sobre las filiales latinoamericanas, pero dicha influencia puede ser distinta dependiendo de diferentes variables: el número de filiales distintas sobre las que se ejerce influencia (dominio), su experiencia y tamaño, el sector de actividad, el país de origen, etc. Así, por ejemplo, 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, educación, lengua, valores, etc.) porque básicamente dependen de la interacción entre personas y están relacionados con los usos o costumbres de los países.

**FIGURA 1**  
**EVOLUCIÓN DEL ROL DE LA FILIAL TRAMPOLÍN**

		EXPERIENCIA/ RED LOCAL	
		Etapa inicial/ Red local poco desarrollada	Etapa final/ Red local consolidada
Alcance/ intervención de la casa matriz	Extra-regional/ poca intervención de la casa matriz	Filial trampolín Rol emprendedor	Filial trampolín Rol coordinador Desvinculación selectiva
	Intra-regional/ Alta intervención de la casa matriz		«Casa matriz regional» o «dependencia directa de la casa matriz»

FUENTE: Adaptado de PLA-BARBER y CAMPS (2012).

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. Del mismo modo, creemos que este proceso de triangulación se utilizará en mayor medida en las empresas multinacionales europeas que en las americanas o asiáticas. La posición intermedia de España en términos culturales e institucionales entre Europa y Latinoamérica es clara, y puede ser aprovechada por las empresas europeas. Sin embargo, entre Asia o Norteamérica y Latinoamérica dicha relación institucional con España ya no es tan evidente. No obstante, si las empresas de estas nacionalidades utilizan esta estrategia podría ser fundamentalmente, no por el aprovechamiento de las ventajas derivadas de la afinidad cultural e institucional, sino más bien por la solidez de las redes empresariales establecidas en Latinoamérica en determinados sectores en los que España ha mostrado su liderazgo internacional.

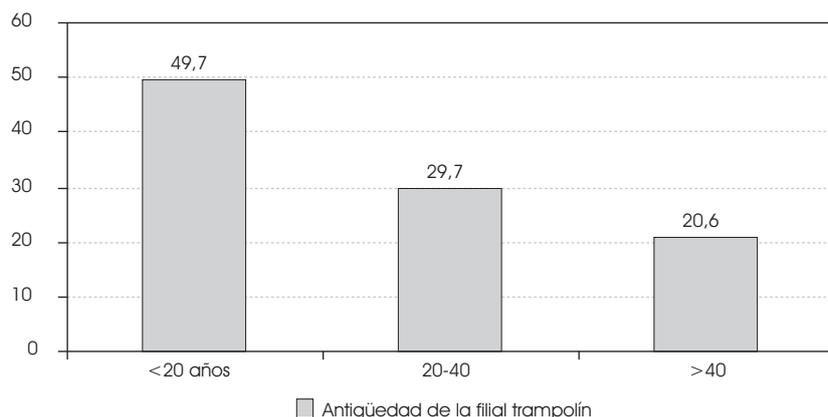
### La evolución de la filial trampolín

El rol de la filial trampolín puede evolucionar dependiendo del proceso de acumulación de capacidades a lo largo del tiempo. En una primera etapa, la filial trampolín tendrá una función «emprendedora» de búsqueda y generación de nuevas iniciativas en la región (Laserre, 1996). Al mismo tiempo, la filial trampolín puede ayudar a integrar este contexto regional específico en la estrategia de la compañía. La casa matriz reconoce su falta de conocimiento en la región y asigna un mandato de gestión regional a la filial trampolín (Alfoldi *et al.*, 2012). Este mandato regional está especializado en una serie de actividades de elevado valor añadido, para las que la filial ha demostrado ser experta. En esta etapa, la casa ma-

triz prácticamente está ausente en la región mientras que la filial trampolín colabora estrechamente con las redes de sus filiales locales (socios, clientes y proveedores locales). Su principal mandato es la transferencia de conocimiento hacia las filiales y el desarrollo de la estrategia en la región.

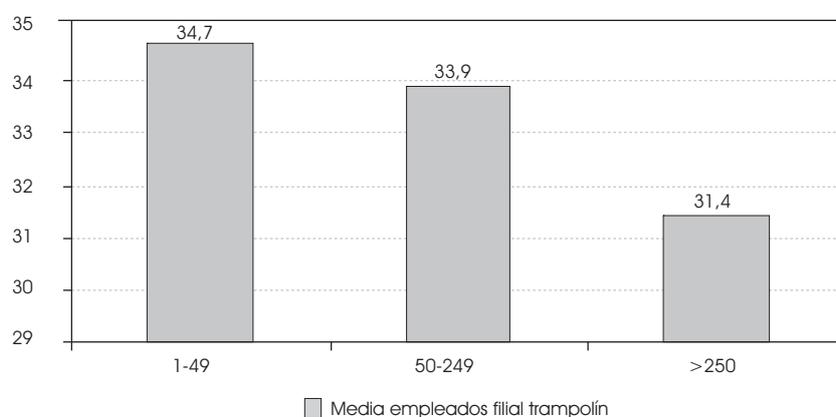
Con el desarrollo de dichas funciones, la «filial trampolín» paulatinamente incrementa el alcance de su influencia adoptando un rol «coordinador» de todas las operaciones locales. Al mismo tiempo, a medida que incrementa su experiencia e influencia en la región, se convierte en un centro de referencia para la casa matriz (Birkinshaw, Bouquet y Ambos, 2007). En esta situación, la casa matriz, gracias al conocimiento transferido desde la filial trampolín, empieza a ganar visibilidad, involucrarse y cooperar en algunas operaciones/relaciones en la región. Existe un flujo de conocimiento en una doble dirección: desde la filial trampolín a las filiales locales y desde la filial trampolín a la casa matriz.

Por último, cuando la red local está consolidada, el papel de la filial trampolín pierde relevancia y se convierte en un socio maduro que puede intervenir para actividades administrativas muy específicas, como por ejemplo, la consolidación de las cuentas. En esta etapa de «desvinculación selectiva» la casa matriz ya ha adquirido conocimiento relevante sobre la región de forma que asume un mayor protagonismo en el desarrollo de la estrategia y selectivamente decide en qué actividades debe participar la filial trampolín limitando su poder. En ocasiones, parte de sus funciones pueden ser transferidas a una filial local que podría actuar como casa matriz en la región o incluso las filiales locales pasan a depender directamente de la casa matriz. Como puede observarse, la desaparición de la filial trampolín es consecuencia de su propio éxito (Pla-Barber y Camps, 2012). La figura 1 refleja este modelo evolutivo de la filial trampolín.



**GRÁFICO 1**  
**ANTIGÜEDAD DE LAS FILIALES TRAMPOLÍN**

FUENTE: Elaboración propia a partir de ORBIS.



**GRÁFICO 2**  
**TAMAÑO DE LAS FILIALES TRAMPOLÍN**

FUENTE: Elaboración propia a partir de ORBIS.

## ESTUDIO EMPÍRICO

### Población objeto de estudio y muestra

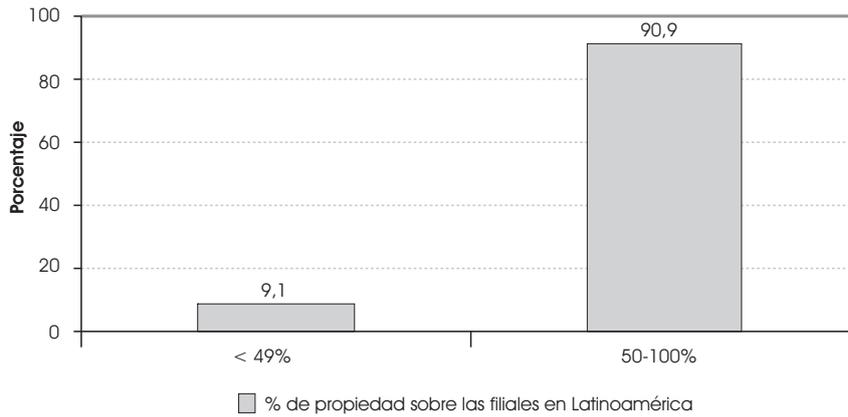
Al objeto de comprobar a nivel empírico el uso de este rol y sus principales características, identificamos en la base de datos ORBIS aquellas filiales localizadas en España que fueran propiedad de una empresa multinacional (con un porcentaje de propiedad superior al 50%) y que al menos tuvieran, a su vez, una filial en Latinoamérica (con un porcentaje de propiedad superior al 25%) en el último trimestre de 2013. La elección de los porcentajes de propiedad no es aleatoria. En el primer caso, consideramos que una propiedad mayor del 50% supone que la filial española está controlada y forma parte de la estrategia desarrollada por el grupo multinacional. Por otra parte, la función de trampolín puede realizarse no sólo a través de la propiedad directa sino también a través de relaciones indirectas que no impliquen propiedad.

Por este motivo, en este caso relajamos la necesidad de tener más de un 50% de control, aunque como se comprueba a partir de los datos, el porcentaje de control de la filial española en la mayoría de los casos tiende a ser muy superior al 25%. La búsqueda inicial proporcionó 435 filiales con distinto grado de pro-

iedad sobre las filiales en Latinoamérica, lo cual nos permite realizar un análisis previo de las posibles diferencias. La obtención simultánea de información relativa a los tres niveles (empresa matriz, empresa española y filiales en todo el mundo) supone un inconveniente añadido por la dificultad de acceso a dicha información. Por ello, tras eliminar los casos que presentan datos perdidos en alguna de las diversas variables analizadas (como son experiencia, tamaño, localización de la filiales, sector de actividad...) el análisis se centra en las filiales trampolín que cumplen el criterio fijado al poseer más de un 25%, obteniendo en 155 filiales españolas que controlan a su vez 879 filiales en Latinoamérica.

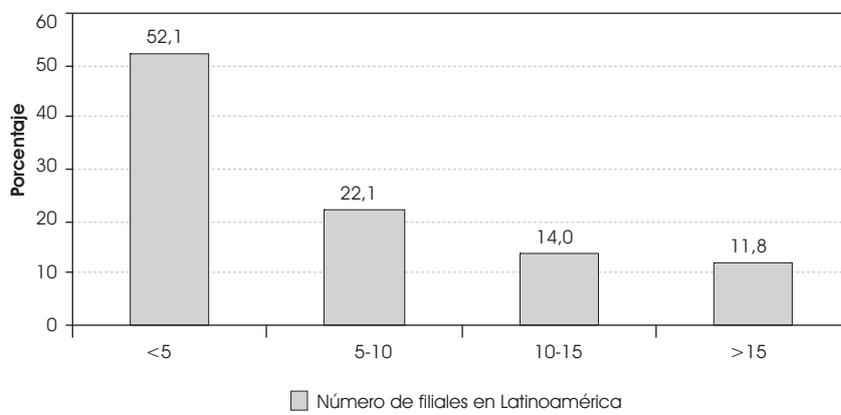
### Análisis estadístico

De acuerdo al diseño del estudio empírico, para el análisis de las variables categóricas, se ha utilizado como principal técnica estadística las tablas de contingencia y el test de residuos tipificados y en particular el test de residuos tipificados corregidos. Los residuos tipificados corregidos han sido estandarizados y siguen una distribución normal. Si son superiores o inferiores a 1,96 en valor absoluto, esto indica que existe un 95% de probabilidad de que éstos resultados no se deban al azar y que por tanto sean significativos. Es decir, para un nivel de confianza de 0,95



**GRÁFICO 3**  
**PORCENTAJE DE PROPIEDAD DE LA FILIAL TRAMPOLÍN SOBRE LAS FILIALES EN LATINOAMÉRICA**

FUENTE: Elaboración propia a partir de ORBIS.



**GRÁFICO 4**  
**NÚMERO DE FILIALES EN LATINOAMÉRICA PROPIEDAD DE LA FILIAL TRAMPOLÍN**

FUENTE: Elaboración propia a partir de ORBIS.

( $\alpha=0,05$ ), en aquellas casillas en que aparezcan residuos mayores a  $\pm 1,96$  existen más casos que los que debería haber si las dos variables fuesen independientes, mientras que los residuos menores de  $\pm 1,96$  indican un número de casos inferior al esperado. Por tanto, en ambos casos nos estaría señalando una relación de dependencia. A continuación se presentan los análisis estadísticos en relación al tamaño, experiencia y control, así como origen, destino y sectores de actividad que caracterizan esta estrategia.

**Tamaño, experiencia y control.** Como puede observarse en los gráficos 1 y 2, en página anterior, las filiales trampolín suelen ser filiales consolidadas tanto a nivel de experiencia como de tamaño. Generalmente, este tipo de filiales que han desarrollado sus propias redes en el exterior son filiales expertas que han acumulado una serie de capacidades importantes para la casa matriz a lo largo de su historia, si bien el rol que desempeñan varía con el tiempo. En ocasiones, estas filiales trampolín se convierten en la casa matriz para Latinoamérica de la empresa multinacional porque se ven envueltas en procesos de adquisiciones a nivel internacional donde la multinacional busca no sólo comprar la filial española sino la red que tenía previamente desarrollada en Latinoamérica. Prácticamente un 50% de las empresas de la muestra tienen hasta 20 años, casi un 30% tiene entre 20

y 40 años y un 20% más de 40 años. En consecuencia, su tamaño también tiende a ser relativamente más grande que el de las filiales que operan sobre una base local. Basándonos en la media de empleados de los tres últimos años, en total un 68% de las filiales trampolín tienen más de 50 empleados, y casi un 32% más de 250 empleados.

Como unidades en las que se delega la implementación de la estrategia internacional en Latinoamérica, las filiales trampolín poseen un elevado control sobre las filiales en el mercado de destino. Si bien el criterio de control se fijaba inicialmente en un mínimo del 25%, como se puede observar en el gráfico 3, en la realidad las filiales trampolín ejercen un control prácticamente total sobre sus filiales latinoamericanas, con un porcentaje medio de propiedad sobre éstas que llega a ser mayor del 90%. En el gráfico 4 se presenta también el número total de filiales en Latinoamérica contratadas por las filiales trampolín. Más del 50% de la muestra posee en Latinoamérica hasta 5 filiales, y un 22% entre 5 y 10, mientras que en total un 25% tiene más de 10. Así, esto nos indica que cuando una filial asume este rol generalmente se sigue un proceso de expansión acumulativo.

Si analizamos la relación entre las características de la filial trampolín (tamaño y antigüedad) y el porcentaje de filiales que están localizadas en Latinoamé-

rica (cuadros 1 y 2), encontramos que las filiales trampolín de mayor tamaño (filiales grandes a partir de 250 empleados) son aquellas que suelen tener un mayor porcentaje de sus inversiones directas concentradas en Latinoamérica (más de un 50% de todas sus filiales se localizan allí). Estas filiales trampolín, menos diversificadas geográficamente, suelen tener una menor antigüedad (hasta 20 años), mientras que las filiales más maduras (a partir de 20 años) muestran claramente una menor especialización en Latinoamérica. Este dato ilustra perfectamente el proceso evolutivo descrito en el modelo teórico, que propone una relación decreciente en la presencia de la filial trampolín para las filiales latinoamericanas a lo largo del tiempo. De acuerdo al rol asignado por la casa matriz, las filiales trampolín más jóvenes todavía deben dirigir el desarrollo de la red en Latinoamérica en las dos primeras fases por lo que la mayoría de sus filiales – sobre las que además ejercen un control mayoritario– están localizadas en la región (tramos del 50-75% y del 75%-100% de propiedad). A partir de un nivel determinado, y de manera paralela a la consolidación de las nuevas filiales en el país de destino, cambia su rol y consecuentemente el control ejercido. En ese momento la filial trampolín presenta una mayor diversificación de sus inversiones en otras regiones.

**Origen y destino de la inversión.** Como puede comprobarse en los gráficos 5 y 6, en página siguiente, la mayoría de filiales trampolín tienen sus casa matrices en Europa, sin embargo también es significativa la participación de Norteamérica con un 22% y en menor medida, la de multinacionales procedentes de Asia, que todavía son minoritarias. No obstante, si realizamos el análisis por países, vemos cómo la participación de Estados Unidos es relativamente importante con un 17% de los casos (Gráfico 6). Centrando el análisis en Europa, los países que mayor porcentaje de empresas utilizan España como país trampolín por orden de importancia son Alemania, Francia, Italia y Reino Unido.

En relación al destino de esta inversión en Latinoamérica, los mercados que concentran un mayor número de filiales que son controladas por las filiales trampolín tienden a ser los más grandes (Argentina, Brasil y México) y aquellos que en los últimos años están teniendo mejores indicadores económicos (Chile, Colombia y Perú), como se puede comprobar en el gráfico 7, en páginas posteriores.

Se observan también diferencias en el perfil de la filial trampolín española dependiendo de la región de origen. Seleccionando las dos principales regiones de la muestra, Europa y Norteamérica, las empresas con matriz en Norteamérica tienden a utilizar filiales trampolín de mayor tamaño (más de 250 empleados) y de creación más reciente (hasta 20 años). En cambio, las filiales trampolín de empresas europeas son algo más maduras, situándose principalmente en el tramo de 20 a 40 años (cuadros 3 y 4, en página siguiente). Estos resultados evidencian, por una parte, el típico patrón de desarrollo de las empresas americanas que cuando se internacionalizan suelen hacerlo más tar-

**CUADRO 1**  
RELACIÓN ENTRE EL TAMAÑO DE LA FILIAL TRAMPOLÍN Y EL PORCENTAJE DE FILIALES EN LATINOAMÉRICA

% filiales en LA respecto al total de filiales		Tamaño de la filial trampolín		
		Pequeña (1-49)	Mediana (50-249)	Grande (>250)
<25%	n	26,0	33,0	24,0
	RT	-0,5	0,9	-0,4
	RTC	-1,2	2,0	-0,9
25-50%	n	7,0	7,2	4,0
	RT	0,3	0,4	-0,7
	RTC	0,4	0,5	-0,9
50-75%	n	5,0	1,0	7,0
	RT	0,2	-1,6	1,4
	RTC	0,3	-2,1	1,8
>75%	n	4,0	0,0	3,0
	RT	1,0	-1,5	0,5
	RTC	1,3	-2,0	0,7

FUENTE: Elaboración propia a partir de ORBIS.

**CUADRO 2**  
RELACIÓN ENTRE LA ANTIGÜEDAD DE LA FILIAL TRAMPOLÍN Y EL PORCENTAJE DE FILIALES EN LATINOAMÉRICA

% filiales en LA respecto al total de filiales		Antigüedad filial trampolín		
		<20 años	20-40	>40 años
<25%	n	27,0	38,0	25,0
	RT	-2,6	2,1	1,4
	RTC	-5,6	3,9	2,5
25-50%	n	17,0	4,0	5,0
	RT	1,2	-1,4	-0,2
	RTC	1,8	-1,8	-0,2
50-75%	n	19,0	3,0	1,0
	RT	2,3	-1,5	-1,7
	RTC	3,5	-1,9	-2,1
>75%	n	12,0	1,0	1,0
	RT	2,0	-1,6	-1,1
	RTC	2,9	-2,0	-1,3

FUENTE: Elaboración propia a partir de ORBIS.

de, cuando ya han consolidado sus operaciones en su país, de forma que tienden a ser más grandes.

Por otra parte, el rol de país trampolín para las empresas europeas ha sido más evidente a lo largo de la historia que para las americanas, que posiblemente estén utilizándolo más recientemente debido al efecto arrastre que supone la consolidación de determinados sectores o empresas multinacionales españolas en Latinoamérica.

**Sectores de actividad.** Respecto a los sectores de actividad de las filiales en Latinoamérica, es importante analizar tanto el sector de la filial trampolín como el sector de actividad de las filiales latinoameri-

**CUADRO 3**  
RELACIÓN ENTRE LA REGIÓN DE LA EMPRESA  
MATRIZ Y EL TAMAÑO DE LA FILIAL TRAMPOLÍN

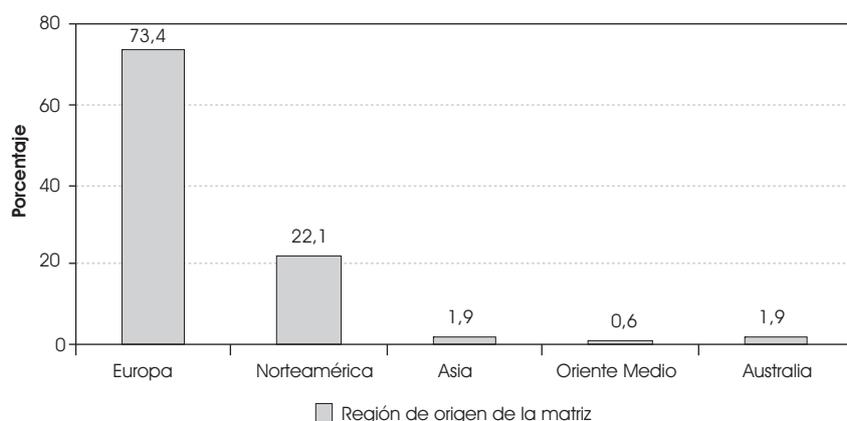
Región de origen de la matriz	n	Empleados de la filial trampolín		
		1-49	50-249	> 250
Europa	n	35,0	34,0	25,0
	RT	0,6	0,1	-0,7
	RTC	1,6	0,2	-1,9
Norteamérica	n	17,0	4,0	5,0
	RT	1,2	-1,4	-0,2
	RTC	1,8	-1,8	-0,2

FUENTE: Elaboración propia a partir de ORBIS.

**CUADRO 4**  
RELACIÓN ENTRE LA REGIÓN DE LA EMPRESA  
MATRIZ Y LA ANTIGÜEDAD DE LA FILIAL TRAMPOLÍN

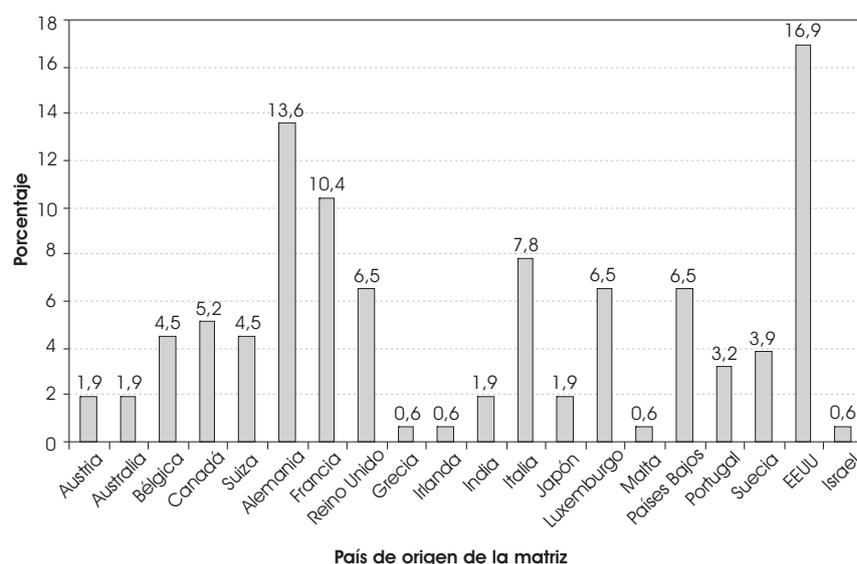
Región de origen de la matriz	n	Antigüedad de la filial trampolín		
		<20 años	20-40	>40
Europa	n	49,0	36,0	26,0
	RT	-0,7	0,7	0,3
	RTC	-2,1	1,7	0,7
Norteamérica	n	22,0	6,0	6,0
	RT	1,3	-1,2	-0,5
	RTC	-2,1	-1,7	--0,7

FUENTE: Elaboración propia a partir de ORBIS.



**GRÁFICO 5**  
REGIÓN DE ORIGEN  
DE LA EMPRESA MATRIZ

FUENTE: Elaboración propia a partir de ORBIS.

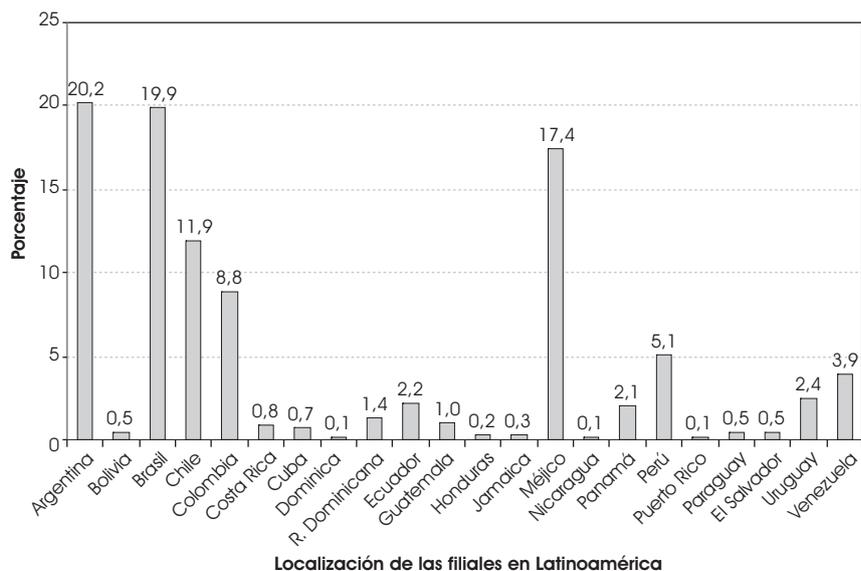


**GRÁFICO 6**  
PAÍS DE ORIGEN  
DE LA EMPRESA MATRIZ

FUENTE: Elaboración propia a partir de ORBIS.

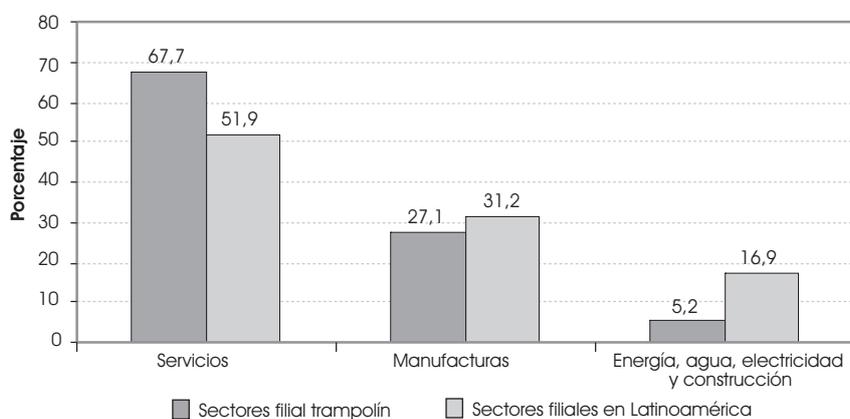
canas. El gráfico 8, en página siguiente, muestra una alta consistencia entre ambos sectores, indicando la existencia de inversiones de carácter horizontal en sectores relacionados. Tal y como cabía esperar, en ambos casos predomina el sector servicios frente a manufacturas. Este dato evidencia las ventajas de las filiales trampolín en sectores de servicios, en los que se requiere una mayor adaptación y conoci-

miento experimental del entorno local. Centrando el análisis en las filiales latinoamericanas, encontramos un porcentaje altamente significativo de las empresas de servicios (52%) en comparación con el porcentaje de empresas del sector manufacturero (31%). Es interesante observar también el porcentaje de filiales latinoamericanas en los sectores de electricidad, gas, agua y construcción (17%), en los que



**GRÁFICO 7**  
**DESTINO DE LA INVERSIÓN EN LATINOAMÉRICA A TRAVÉS DE FILIALES TRAMPOLÍN**

FUENTE: Elaboración propia a partir de ORBIS.



**GRÁFICO 8**  
**SECTORES DE ACTIVIDAD DE LA FILIAL TRAMPOLÍN Y FILIALES EN LATINOAMÉRICA**

FUENTE: Elaboración propia a partir de ORBIS.

España posee potentes multinacionales sobre las que se han desarrollado importantes redes empresariales tanto en España como en Latinoamérica.

Se observa además una mayor incidencia de empresas europeas en servicios, mientras que las empresas norteamericanas destacan en manufacturas (cuadro 5). Para las empresas europeas, la posición intermedia de España permite una mejor interacción directa en términos de cultura, idioma, prácticas empresariales, etc. Asimismo, en el cuadro 6 podemos observar cómo en estos sectores el grado de control de la filial trampolín es mayor (más de un 50%), ya que las filiales se crean específicamente buscando optimizar el servicio ofrecido en el país de destino, y además están menos diversificadas, pues sus inversiones se concentran principalmente en Latinoamérica manteniendo un fuerte control (cuadro 7, en página siguiente). En cambio, en manufacturas destacan las empresas norteamericanas, que buscan las ventajas derivadas de las redes de empresas previamente establecidas; son adquiridas a posteriori, por lo que la antigüedad de las filiales trampolín de matriz norteamericana es menor. Por tanto, en manufacturas no se requiere un grado de control tan elevado y existe una mayor diversificación.

**CUADRO 5**  
**RELACIÓN ENTRE LA REGIÓN DE LA MATRIZ Y EL SECTOR DE ACTIVIDAD EN LATINOAMÉRICA**

Región de origen de la matriz		Sector filial en Latinoamérica		
		Servicios	Manufacturas	Energía, agua, electricidad y construcción
Europa	n	29,0	11,0	3,0
	RT	0,6	-1,0	0,5
	RTC	1,9	-2,4	1,1
Norteamérica	n	6,0	9,0	0,0
	RT	-1,0	1,7	-0,9
	RTC	-1,9	2,4	-1,1

FUENTE: Elaboración propia a partir de ORBIS.

En el caso de sectores clave en la economía española como energía, agua y electricidad, se observa una mayor tendencia a orientar un alto porcentaje de inversiones en Latinoamérica, pero con un menor grado de control, principalmente por el carácter oligopólico de estos sectores.

## CONCLUSIONES

El estudio empírico presentado ofrece una visión general del perfil de la filial trampoline y los factores que determinan la conveniencia de implementar esta estructura intermedia. Tal y como se ha expuesto, las potenciales ventajas de esta estrategia son especialmente manifiestas en sectores de servicios de empresas europeas, en los que la experiencia española permite acelerar el proceso de aprendizaje en la inversión local, supliendo los problemas derivados de la falta de conocimiento cultural, institucional y empresarial. No obstante, se observa una creciente incidencia de empresas de otras regiones que aprovechan las ventajas de las redes ya establecidas en Latinoamérica, como es el caso de empresas norteamericanas, en mayor medida en el caso de las manufacturas. Asimismo, los resultados dan apoyo a la evolución del rol de la filial trampoline. Aunque al principio la filial trampoline muestra un elevado control y especialización en Latinoamérica, tal y como se plantea en las etapas iniciales del modelo, con el tiempo este rol evoluciona de forma paralela al mercado latinoamericano y a la adquisición de conocimiento experimental de la matriz. En ese momento, la filial trampoline pierde control y diversifica más sus inversiones hacia otras regiones del mundo. Este trabajo analiza por tanto un problema económico y social relevante como es el proceso de integración entre regiones con distintos contextos institucionales, culturales y sociales. En concreto, dotamos de contenido teórico y empírico al concepto de filial trampoline. 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.

El artículo tiene implicaciones directamente aplicables a la práctica empresarial en la medida en que propone la mejora de la estrategia de implantación de las multinacionales en regiones diferentes a las de origen, a través del uso de estructuras intermedias de gestión. Mostramos evidencia de una estrategia que incrementa la legitimidad de la inversión en los mercados locales sin la necesidad de realizar costosas y complejas inversiones en adquisiciones o negociación con empresas en el país de destino. Este hecho es especialmente relevante en la entrada en mercados emergentes en los que las empresas de países más desarrollados se enfrentan a instituciones poco reguladas y que suponen un mayor riesgo de pérdida de valor. Esta estructura intermedia, con una mayor experiencia y conocimiento en la región, liderará el proceso y podrá generar más fácilmente *spillovers* positivos en los mercados locales. En definitiva, una innovación organizativa que puede servir como modelo de *benchmarking* para otras empresas.

Ejercer como una estructura de decisión intermedia en el complejo entramado de las multinacionales es positivo tanto a nivel de empresa como a nivel de sector y de país. A nivel de filial, esto sucederá en la me-

**CUADRO 6**  
RELACIÓN ENTRE EL CONTROL DE LA FILIAL TRAMPOLÍN Y EL SECTOR DE LA FILIAL EN LATINOAMÉRICA

% filiales en LA respecto al total filiales	Sector filial trampoline			
	Servicios	Manufacturas	Energía, agua, electricidad y construcción	
> 49 %	n	14,0	16,0	18,0
	RT	-2,4	0,3	4,3
	RTC	-3,8	0,3	5,0
50-100 %	n	178,0	94,0	32,0
	RT	0,9	-0,1	-1,7
	RTC	3,8	-0,3	-5,0

FUENTE: Elaboración propia a partir de ORBIS.

**CUADRO 7**  
RELACIÓN ENTRE EL PORCENTAJE DE FILIALES EN LATINOAMÉRICA Y EL SECTOR DE LA FILIAL TRAMPOLÍN

< 25%	n	14,0	16,0	18,0
	RT	-2,4	0,3	4,3
	RTC	-3,8	0,3	5,0
25-50%	n	178,0	94,0	32,0
	RT	0,9	-0,1	-1,7
	RTC	3,8	-0,3	-5,0
50-75%	n	20,0	0,0	3,0
	RT	1,1	-2,5	1,6
	RTC	2,2	-3,2	1,8
> 75%	n	12,0	2,0	0,0
	RT	0,8	-0,9	-0,9
	RTC	1,5	-1,2	-0,9

FUENTE: Elaboración propia a partir de ORBIS.

didada en que sus ejecutivos sean capaces de atraer la atención de sus casas matrices y reivindicar las posibilidades de este nuevo rol de mayor valor. A nivel de sector, estas filiales con un rol más activo no sólo garantizan la inversión extranjera en un país sino que generan efectos derrame positivos hacia los sectores auxiliares. Adicionalmente, el análisis de los *spillovers* que puedan generar estas inversiones en la región latinoamericana podría ayudar a mejorar la imagen y legitimidad de las inversiones españolas. Para ello es crucial reconocer la importancia de la necesaria integración de instituciones, empresas multinacionales y empresas locales para configurar un marco de relaciones que permita fomentar beneficios recíprocos y mejorar las prácticas empresariales, todo ello desde un planteamiento ético y de responsabilidad social que contribuya a generar una mayor legitimidad de la inversión extranjera.

**(\*) Los autores agradecen la financiación recibida por el Ministerio de Educación y Ciencia a través del proyecto ECO2010-18583.**

## BIBLIOGRAFÍA

- ALFOLDI, E.; CLEGG, J. y MCGAUGHEY (2012): Coordination at the Edge of the Empire: The Delegation of Headquarters Functions through Regional Management Mandates. *Journal of International Management*, vol. 18, nº 3, pp. 276-292.
- ASAKAWA, M. y LEHRER (2003): Managing local knowledge assets globally: the role of regional innovation relays. *Journal of World Business*, nº 38, pp. 31-42.
- ASMUSSEN, C.G. y GOERZEN, A. (2013): Unpacking dimensions of foreignness: firm-specific capabilities and international dispersion in regional, cultural and institutional space. *Global Strategy Journal*, nº 3, pp. 127-149.
- BARTLETT, C.A. y GHOSHAL, S. (1989): *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- BENITO, G.; LUNNAN, R. y TOMASSEN, S. (2011): Distant Encounters of the Third Kind: Multinational Companies Locating Divisional Headquarters Abroad. *Journal of Management Studies*, vol. 48, nº 2, pp. 373-394.
- BIRKINSHAW, J. (1997): Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 3 pp. 207-229.
- BIRKINSHAW, J.; BOUQUET, C. y AMBOS, T. (2007): Managing executive attention in the Global Company. *Sloan Management Review*, vol. 48, nº 4, pp. 39-45.
- BIRKINSHAW, J.M. y HOOD, N. (1998): Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, vol. 23, nº 4, pp. 773-795.
- BIRKINSHAW, J. y MORRISON, A. J. (1995): Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, vol. 26, nº 4, pp. 729-753.
- BOUQUET, C. y BIRKINSHAW, J.M. (2008): Managing power in the multinational corporation: How low-power actors gain influence. *Journal of Management*, vol. 34, nº 3, pp. 477-508.
- FORSQVIST, M. y PEDERSEN, T. (2000): Subsidiary influence and corporate learning: centers of excellence in Danish foreign-owned firms. En U. Holm y T. Pedersen (Eds.) *The emergence and impact of MNC centers of excellence*. London: Macmillan.
- GOERZEN, A. y BEAMISH, P. (2005): The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance. *Strategic Management Journal*, vol. 26, nº 4, pp. 333-354.
- GUPTA, A.K. y GOVINDARAJAN, V. (1991): Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, vol. 16, nº 4, pp. 768-792.
- HUTZSCHENREUTER, J.; VOLL, J. y VERBEKE, A. (2011): The impact of added cultural distance and cultural diversity on international expansion patterns: a Penrosean perspective. *Journal of Management Studies*, vol. 48, nº 2, pp. 305-329.
- JARILLO, J.C. y MARTÍNEZ, J.I. (1990): Different roles for subsidiaries: the case of multinational corporations in Spain. *Strategic Management Journal*, vol. 11, nº 7, pp. 501-512.
- LASSERRE, P. (1996) Regional headquarters: The spearhead for Asia Pacific markets. *Long Range Planning*, nº 29, pp. 30-37.
- MUDAMBI, R. y NAVARRA, (2004): Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs. *Journal of International Business Studies*, vol. 35, nº 5, pp. 385-406.
- OECD-EUROSTAT (2005): *Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Third Edition, OECD; Paris.
- PLA-BARBER, J., y CAMPS, J. (2012): Springboarding: a new geographical landscape for European foreign investment in Latin America. *Journal of Economic Geography*, vol. 12, nº 2, pp. 519-538.
- PRAHALAD, C.K. y BHATTACHARYA, H. (2008): Twenty hubs and No HQ. *Strategy + Business*, nº 50, pp. 1-5.
- QIAN, G.; LI, L. y RUGMAN, A. (2013): Liability of country foreignness and liability of regional foreignness: Their effects on geographic diversification and firm performance. *Journal of International Business Studies*, nº 44, pp. 635-647.
- ROTH, K. y MORRISON, A. (1992): Implementing global strategy: Characteristics of global subsidiary mandates. *Journal of International Business Studies*, nº 23, pp. 715-736.
- TAGGART, J.H. (1997): Autonomy and Procedural justice: A Framework for Evaluating Subsidiary Strategy. *Journal of International Business Studies*, vol. 28, nº 1, pp. 51-76.
- WHITE, R.E. y POYNTER, T.A. (1984): Strategies for Foreign-Owned Subsidiaries in Canada. *Business Quarterly*, Summer, pp. 59-69.
- YEUNG, H.; POON, J. y MARTIN, P. (2001): Towards a regional strategy: the role of Regional headquarters of Foreign Firms in Singapore. *Urban Studies*, vol. 38, nº 1, pp. 157-183.