



Cristina Villar²
Universidad de Valencia.
Dpto. de Dirección de
Empresas "Juan Jose Renau
Piqueras"
✉
cristina.villar@uv.es



José Pla-Barber
Universidad de Valencia.
Dpto. de Dirección de
Empresas "Juan Jose Renau
Piqueras"
✉
jose.pla@uv.es



Luis Silva Domingo
Universidad ORT Uruguay
Facultad de Ciencias
Administrativas
✉
luis.silva@ort.edu.uy



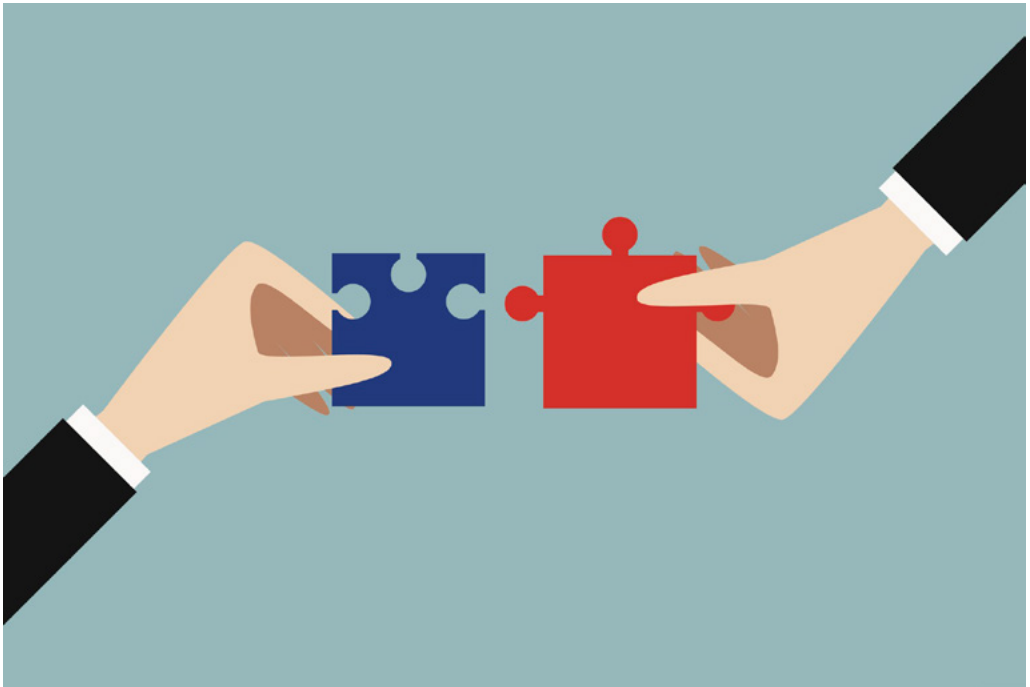
Anoop Madhok
Schulich School of Business,
York University, Toronto,
Canada
✉
amadhok@schulich.yorku.ca

How can multinationals improve inter-regional expansion? The case of springboard subsidiaries for Latin America¹

¿Cómo mejorar la expansión interregional de las multinacionales? El caso de las filiales trampolín para Latinoamérica

I. INTRODUCTION

The role of parent companies in the complex structure of multinational corporations has given rise to a renewed interest in academia and business. How can parent companies add value today? How can the effectiveness in the governance of the multinational be improved? Is it convenient to delegate its power in other units, and in such case, until when and how? Although one of the distinguishing characteristics of the contemporary multinational lays in its ability to orchestrate complex networks, in practice it is observed that in many cases they lack the necessary knowledge to handle the specificities of local contexts, raising the debate about their global contribution. Some key functions developed by parent companies are, for instance, allocating resources among the different business units, design standards to coordinate and control activity and facilitate synergies and learning (Campbell, Goold, and Alexander, 1995). However, the perception that prevails in many executives is that their parent company often not only does not add value, but it can even destroy it during the development of these functions. A study by McKinsey (2011) on more than 4,000 managers reflected how the majority felt that their parent companies were not actually adding value. One of the



EXECUTIVE SUMMARY

This article analyses a model of interregional expansion by using springboard subsidiaries. Being located in Spain, these units can facilitate the expansion of multinational companies in Latin America by providing part of the experiential knowledge required to succeed in the region, yet avoiding the initial requirement for investment.

Based upon the expansion strategy of five European multinational firms, we develop an inductive model in which headquarters functions –coordination and knowledge creation processes - are distributed between the parent company and the springboard subsidiary along an accumulative process of capabilities. This model reflects the type and degree of commitment of both actors in each stage: whereas in the initial phase the springboard subsidiary and the headquarters act as substitutes, they execute complementary functions with the development of the local network in the target region. By demonstrating how a springboard subsidiary can help to align control to context, the model offers a tool for strategic analysis that helps avoid potential value destruction by parent companies.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

El artículo analiza un modelo de expansión interregional utilizando filiales springboard. Desde su localización en España estas filiales facilitan la expansión de las empresas multinacionales en Latinoamérica, en la medida en que proporcionan parte del conocimiento experimental necesario para abordar dicha región sin la necesidad inicial de invertir en ésta.

A partir del análisis de la estrategia de expansión en la región de cinco empresas multinacionales europeas proponemos un modelo inductivo, en el que las funciones de la casa matriz – procesos de coordinación y creación de conocimiento- se distribuyen entre la casa matriz y la filial springboard dependiendo del proceso de acumulación de capacidades a lo largo del tiempo. Este modelo determina el grado de compromiso que debe tener cada actor en cada una de las etapas: en una primera fase la filial springboard y la casa matriz actúan como sustitutos, sin embargo a medida que se desarrolla la red local ejecutarán funciones complementarias. En este sentido, la filial springboard ayuda a alinear el control con el contexto, por lo que este modelo aporta una herramienta de referencia estratégica para evitar la destrucción de valor por parte de las casas matrices.

most significant reasons they pointed out was the lack of knowledge about the local environment or, even more critical, the arrogance of some parent companies which, by not recognizing their lack of local knowledge, were unable to make the proper connections between units. As a result, excessively standardized, inflexible or even contradictory objectives were implanted, leaving these units without legitimacy at the local level and hindering the achievement of the maximum synergistic potential in the multinational structure.

These negative effects even tend to magnify as the geographic, cultural, and institutional distance between host houses and local units increases (Campbell and Szulanski, 2016). Possibly because of this,

many multinationals limit their internationalization in the region of origin where these problems can be relatively better controlled (Rugman and Verbeke, 2008). But what happens when multinationals go international in regions other than those of their origin, where the specificity of the context substantially limits their parents' capabilities to generate value? The empirical evidence shows that in these cases multinational companies use intermediate management structures that help to overcome those disadvantages of the parent company. These intermediate structures are usually shaped through cooperation agreements with local partners, or take the form of regional headquarters (Forsgren, Holm and Johanson, 2005, Lasserre, 1996).

The empirical evidence shows that in these cases multinational companies use intermediate management structures that help to overcome those disadvantages of the parent company.

In this article we propose for the specific case of European investments towards Latin America an innovative model of intermediate structure: the "springboard subsidiaries", which are located in Spain and act as parent companies from outside the host region (extra regional headquarters). These subsidiaries enable the implementation of multinational companies in Latin America insofar they facilitate the acquisition of part of the experimental knowledge necessary to approach that region without the initial investment requirements. This is a type of organizational innovation, overlooked by the internationalization literature, which partially alleviates the problems mentioned above when multinationals invest in institutional environments very different from those of the country of origin.

Most of the literature in this field has focused on analyzing how the parent company can add value (Foss, 1997; Goold et al., 1998). In this work we change the focus, shifting our interest to intermediate management structures that help the parent company not to destroy

value (Campbell and Szulanski, 2016). However, far from the static view adopted in most studies analyzing this problem (Desai, 2009), we propose a dynamic model where the functions of the parent company as regards coordination and knowledge creation processes are distributed between the parent company and the springboard subsidiary through a process of capabilities accumulation over time. This model determines the degree of commitment that each actor should have in each of the stages, and therefore provides a strategic reference tool to avoid the destruction of value by the parent company. The underlying argument is that this temporary sharing of roles between the two actors will allow us to avoid some of the organizational problems mentioned above, such as lack of sensitivity, and to improve aspects of local coordination and learning.

Given the novelty of the phenomenon, the methodological approach used has been the qualitative analysis through in-depth interviews and secondary information in six subsidiaries of multinational companies located in Latin America.

KEY WORDS

Springboard subsidiary, subsidiary roles, multinational company, Latin America.

PALABRAS CLAVE

Filial springboard, roles de filiales, empresa multinacional, Latinoamérica.

2. LITERATURE REVIEW: THE INTERNATIONALIZATION PROCESS AND THE ROLE OF SPRINGBOARD SUBSIDIARIES

Although the “springboard” perspective” was introduced by Luo and Tung (2007) to explain the aggressive process of internationalization of emerging country companies through the acquisition of key assets of consolidated multinationals, the concept of “springboard country and springboard subsidiary” was devised by Pla-Barber and Camps (2012) and Pla-Barber, Villar and Dasi (2014) to explain the internationalization of European multinational companies in Latin America through its subsidiaries located in Spain. The definition of “springboard country” falls within the scope of the internationalization process theories (Johanson and Vahlne, 1977; 2009). The basic argument of this theory is that knowledge and learning in foreign markets are essential resources for the international development of the company and that knowledge is acquired through the company’s own experience in the country of destination. Internationalization through a “springboard country” is presented as a new way of acquiring part of this experimental knowledge necessary to approach a new market without the initial need to invest in it. In this sense, in order to be a “springboard country” there are two conditions: a) with regards to institutional

and cultural knowledge, the springboard country must be placed in a middle position between the country of destination and the country of origin, so that learning acquired by the headquarters in the springboard country can somehow be transferred to the country of destination and, therefore, favor the establishment of “legitimacy” in that market; and b) the “springboard country” must have an intense commercial flow with the country of destination, so that the multinational company can acquire “business knowledge” and develop networks in the country of destination from the springboard country. Both conditions allow, to a certain extent, to mitigate the “liability of foreignness” and “liability of outsidership” in the host region (Johanson and Vahlne, 2009).

The condition of “springboard country” determines some location advantages within the reach of any company. However, these location advantages do not guarantee success, being multinational companies and their subsidiaries the true protagonists of the internationalization. It should be the subsidiaries themselves recognizing such advantages of location to incorporate them into their strategies and act accordingly. This is where the capabilities that the subsidiary can develop play the key role to benefit from these advantages, by turning them into specific assets (Rugman and Verbeke, 2001) and make them visible to the rest of the organization (Birkinshaw et al., 2007). In this context, the subsidiaries of multinational companies located in Spain which are able to develop these location advantages and claim this added value role within the complex network of their parent companies are called “springboard subsidiaries” (Pla-Barber and Camps, 2012). There are many examples of multinationals using this strategy to develop their operations in Latin America, among others well-known companies as the German Thyssen, Bertelsmann or Basf, the French AXA, Saint Gobain, Cap Gemini, or the Danish Vestas and Bestseller. In fact, a recent study (Pla-Barber, Villar and Dasí, 2014) using a rather restrictive measure of the phenomenon (subsidiaries located in Spain that were owned by a multinational company with a percentage of ownership higher than 50%, and a participation in Latin American subsidiaries exceeding a minimum of 25%) identified more than 400 subsidiaries that fulfilled these conditions, both in manufacturing and service sectors.

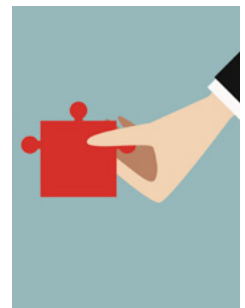
The role the springboard subsidiary fits perfectly into the typology of roles defined by the dimensions of market and value scope (Whyte



and Pointer, 1984) on which there is a broad consensus regarding the existence of three types of roles: (1) units adapting the products to the needs of the domestic market (local subsidiary); (2) units exploiting the technological competencies of the multinational on a global basis (sales subsidiary or implementer subsidiary) and (3) units augmenting or creating new competences (qualified subsidiaries).

The springboard subsidiary can be considered a special type of qualified subsidiary with a broad market and value scope. A centre of excellence (Ambos and Reitsperger, 2004) performs a prominent role in the multinational by acting as an integrated player (Gupta and Govindarajan, 1991) in the local environment and the rest of the corporation. As in the case of the local subsidiary, it develops close links with companies and institutions of the host country, yet not with the aim to adapt to local specificities but because it enables the development of competencies to contribute to the multinational's competitive advantage at the global level. The ability of the subsidiary to be integrated into the local market creating stable relationships with agents in its environment is known as "external embeddedness" (Andersson et al., 2002). A high level of embeddedness is expected to be complemented by internal embeddedness by creating close ties with other corporate units that allow the dissemination of knowledge generated by the subsidiary and synergies between the different units (Achcaoucaou, Miravittles and Leon, 2014). The "springboard subsidiary" shares with an implementer subsidiary the close link with the rest of the units, yet not from a subordinate position with respect to the parent company, since its role as an expert leads it to collaborate with them in terms of equality performing functions for their influence area which were previously exclusive to the headquarters (Ambos and Reitsperger; 2004).

In this sense it acts as an intermediate structure playing a dual role: on the one hand it is a subsidiary of the parent company, but at the same time it acts as a parent company in its relations with Latin American subsidiaries. These subsidiaries are configured as genuine semi-autonomous actors with their own resources and power to stimulate change, innovation and knowledge within the corporate network (Birkinshaw, 1997). While parent companies are located in the target region, these springboard subsidiaries act as parent companies from outside the region. In the first case



institutional and cultural differences between the two regions persist, in the second, the subsidiary acts as a bridge at the intersection between the two regions. Thus, the springboard subsidiary operates as a transmitter of organizational routines and practices from the parent company to the subsidiaries on which it exerts influence, but in turn also learns from them and transmits that knowledge to the headquarters, which allows to improve the “internal consistency” (Forsgren, Holm and Johanson, 2005). In addition, the springboard subsidiary can also generate new knowledge or even adapt it to the specific context of local environments (Harzing and Noorderhaven, 2006).

Although previous studies have defined the theoretical frameworks to conceptualize the phenomenon, they have not deepened on how to configure the internal organizational processes that allow the development of the springboard function. In this article we intend to address these internal aspects by analysing the configuration of the coordination mechanisms and their evolution in both units of the multinational: the parent company and the springboard subsidiary. These contributions are framed under the logic of contingent theory (Gupta and Govindarajan, 2000; Young and Tavares, 2004; Harzing and Noorderhaven 2006), while they extend in an unexplored context and are imbued with greater dynamism by focusing on changes in roles between the two actors. How will decision-making capabilities be distributed between the parent company and the springboard subsidiary? What levels of formalization should be applied and where will the processes be designed? How are the values of the organization transmitted? Where will the reports on the operations of the local subsidiaries, the springboard subsidiary or the parent company be transferred? Should the directors of the parent company or those of the Spanish subsidiary be the ones visiting the local subsidiaries? Should expatriates be sent from the parent company or the springboard subsidiary? All these major decisions belong to the design of coordination and control mechanisms (Young and Tavares, 2004), and are crucial for the proper management of a multinational company (Brenner and Ambos, 2013). The interaction of all of them will allow the integration of the different subsidiaries and international activities within a “whole”, reduce the uncertainty and ensure that the behaviours originated in the different parts of the company are compatible and pursue common organizational objectives.



Nevertheless, the answer to these questions cannot generate a static system; its design must be constantly evaluated and adjusted according to the process of capabilities accumulation over time by the actors involved in its implementation. That is precisely the objective of this work: to investigate how these organizational processes are shared between the parent company and the springboard subsidiaries in such a way that, to a certain extent, the appropriate temporal distribution of the different functions between the two actors permits to mitigate the disadvantage of the parent firm in a region other than the one of origin.

From a life-cycle perspective, we could anticipate that the role of the springboard subsidiary could reflect the level of development of the multinational's strategy and experience in Latin America: establishment, consolidation and maturity. In our context, there are three relevant actors: the parent company, the springboard subsidiary and the local subsidiaries, and it is possible to intuit different possibilities in the distribution of functions, for example, centralizing coordination, control and knowledge generation at the headquarters level, delegate at the springboard level or even at the local level.



3. METHODS

3.1. Design, research context and data collection

In studying a relatively new phenomenon, we use a qualitative approach by analysing multiple cases (Yin, 1981). Since our research includes three actors (parent company, springboard subsidiary and local subsidiaries) we decided to obtain the primary information from those units being the recipients of the final control, that is, the local subsidiaries, which best perceive how the role between the headquarters and the springboard subsidiary changes. Through the OR-BIS database, we identified the Spanish subsidiaries that fulfilled this role. These subsidiaries were located in most Latin American countries, mainly in Argentina, Mexico, and Chile. To avoid overvaluation by those local subsidiaries that could possibly assume the role of regional headquarters, we searched for subsidiaries in peripheral countries that do not have the potential to exercise this role: Costa Rica and Uruguay. The subsidiaries of these countries that could not aspire to become regional centres (as could be the sub-

subsidiaries of the most relevant countries) perceive with greater objectivity the relations with the Spanish springboard subsidiary and the role that it has developed as for their performance. In addition, in these peripheral countries we could better control the “country of origin effect” since the three subsidiaries in each country constituted the entire sample and, in addition, both countries have been quite stable from a political and economic viewpoint and, therefore, the evolution of the subsidiaries has not been influenced by the potential adverse conditions of the country.

As regards data collection we used different strategies. First, we interviewed managers responsible for international operations in 6 subsidiaries (3 in Costa Rica and 3 in Uruguay), complemented with secondary information (Gibber and Ruigrok, 2010). These subsidiaries belong to different industries and had a different level of experience and development in the region. The interviews followed a careful protocol mixing open and closed questions, all of them aiming to reflect the internationalization process of the company in Latin America and the evolution of its relations with the Spanish subsidiary and with the parent company. The subsidiaries in Uruguay belong to French, Swedish and Belgian parent companies in a mix of industries (manufacture of electrical equipment, security services and products for baking industry). The subsidiaries in Costa Rica are part of German, Swiss and Belgian parent companies; in fact, two of the units in both countries (Omega and Epsilon) shared the same parent company. The rest of subsidiaries in Costa Rica operate in touristic and logistic services. Omega and Epsilon were created in late 80s, Delta in 2002, and Alpha in 2004, being the only subsidiary in the region currently. Beta and Gamma are the youngest subsidiaries, created in 2006. The largest parent companies are the owners of Gamma, with more than 300.000 employees and several subsidiaries in Central America, and Delta (about 60.000 employees and foreign direct investment in most Latin American countries). The parent company of Omega and Epsilon, which first invested in the region in 1970 in Argentina, possesses now 15 subsidiaries in the region.

3.2. Data analysis and results

Firstly, we analysed the comments of the interviewees about the relations of their company with the Spanish subsidiary and with the parent company, trying to find similarities and differences between



the companies and their trajectories. We then turned to secondary information to contrast most of these comments. All this was reflected in 6 case studies that gave us an initial picture of the most significant aspects of our research. Subsequently, data were analysed following an iterative process, as recommended by Gioia, Corley and Hamilton (2013), in which theoretical categories, first and second order, were created reflecting abstract concepts extracted from reality. The first order categories were the role of the subsidiary and the flows of knowledge. The role of the subsidiary was formed by three categories of second order: entrepreneurial, coordinative, and selective engagement, while knowledge creation was composed of two: coordination and knowledge creation and transfer processes. Each of these concepts was analysed according to the evolutionary stages pointed out in the theoretical part.

3.3. Stage I: Establishment

In this first stage, the springboard subsidiary exercises an entrepreneurial role of search and generation of new initiatives, helping to integrate this specific regional context into the company's strategy. The parent company recognizes its lack of knowledge in the region and assigns a regional management mandate (Alfoldi, Clegg and McGaughey, 2012). At this stage, the parent company is practically absent in the region, while the springboard subsidiary is working closely with the networks of its local subsidiaries (partners, customers and local suppliers). Of the six companies we interviewed only Alpha and Beta, with less experience in the region, were in this phase, being dependent on the Spanish subsidiary for strategic and operational issues. However, all companies, regardless of the stage in which they were currently, retrospectively recognized the entrepreneurial role that the Spanish subsidiary had in the beginning of the expansion in Latin America. Regarding coordination and control mechanisms, in this first stage there is a high centralization of decision making at the level of the springboard subsidiary and a strong use of direct control through expatriates and visits to local subsidiaries (Young and Tavares, 2004). Knowledge creation takes place through the springboard subsidiary, which transfers local knowledge to local subsidiaries and adapts it to local needs (Harzing and Noordehaven, 2006). In fact, they communicate every week with the springboard subsidiary for a follow-up of their processes, as in the case of Alpha. **Table 1** reflects empirical evidences regarding this stage.

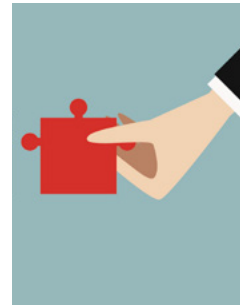


Table 1. Role and knowledge flows in the establishment of the network

| STAGE: ESTABLISHMENT | | |
|------------------------------------|--|---|
| Role of the springboard subsidiary | Entrepreneurial Comments | <ul style="list-style-type: none"> • Search of opportunities and generation of new initiatives <p>“... Customers of the Spanish subsidiary in Spain and Portugal have a strong presence here in Latin America ... This is beneficial for us because we do not have to pass new quality controls ... they know our brand and treat us as if we were an extension of the Spanish company ... this is a great advantage over other local competitors ...” (General director, Alpha)</p> |
| Knowledge flows | Coordination processes Comments | <ul style="list-style-type: none"> • Coordination and control at the springboard level, direct control (expatriates, visits) • Decision making through the springboard subsidiaries <p>“... We regularly receive expatriates from Spain to coordinate service to clients, design new campaigns and jointly promote the range of services provided by the group ...” (Managing Director, Beta)</p> |
| | Knowledge creation and transfer processes Comments | <ul style="list-style-type: none"> • At the springboard subsidiary level • From the springboard to the local subsidiaries <p>“... Our product development is merged with the technical office in Spain. We do not have a technical office but a commercial branch to deal with customer assistance...” (General director, Alpha)</p> |

3.4. Stage 2: Consolidation

Over time and along with the development of previous functions, the “springboard subsidiary” gradually increases the scope of its influence by adopting a “coordinative” role of all local operations in order to exploit synergies, manage resources and transfer the processes coming from the parent company (Kostova and Zaheer, 1991). At the same time, as it increases experience and influence in the region, it becomes a reference centre for the parent company (Birkinshaw, Bouquet and Both, 2007). In this situation, the parent company, thanks to the knowledge transferred from the springboard subsidiary, begins to gain visibility, get involved, and cooperate in some operations / relationships.

With regards to coordination processes, it is necessary to introduce more formalization and design lateral integration mechanisms to improve the efficiency and integration of local subsidiaries (Young and Tavares, 2004). Communication between the local subsidiaries and the parent company is still carried out through the springboard subsidiary. In this sense, there is a knowledge flow in a double di-

rection: from the springboard subsidiary to the local subsidiaries and from the springboard subsidiary to the parent company (Birkinshaw, 2000). As the local network develops, the role of the springboard subsidiary gradually begins to be questioned as the local subsidiaries have a greater knowledge and a greater relation between them, which even allows them to have local initiatives (Ambos and Reitsperger, 2004). In our group of companies, Gamma Spain clearly reflected this role by acting as the parent company for the region: currently, they are a strategic unit connecting local subsidiaries with the rest of the multinational, and for strategic decision making the springboard subsidiary holds meetings with the units in the region to coordinate processes. **Table 2** reflects the most significant evidences found.

Table 2. Role and knowledge flows in the consolidation of the network

| STAGE: CONSOLIDATION | | |
|---|--|--|
| <i>Role of the springboard subsidiary</i> | <p>Coordinator</p> <p><i>Comments</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Integration and coordination of the network, similar to a regional headquarter <p>“...The challenge for the president of the Iberoamerican region is to integrate the acquisitions done in each country. We need to develop a global vision on what is happening at the parent company, knowledge that we do not have at this moment, only the president of the Spanish division” (President, Gamma)</p> |
| <i>Knowledge flows</i> | <p>Coordination processes</p> <p><i>Comments</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Selective coordination in both levels, formal mechanisms (output control). Control from the springboard subsidiary and partially from the parent company. • Decision making is done through the springboard subsidiary acting as a regional headquarters <p>“...In the past, when Spanish managers came here we used to visit customers and analyse new opportunities... at that time we socialized a lot. Now they do not have time, they have to visit most of the subsidiaries in Latin America and ask continuously for new reports” (President, Gamma)</p> |
| | <p>Knowledge creation and transfer processes</p> <p><i>Comments</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • At the springboard level and at the local subsidiary level: from the springboard subsidiary to the parent company, and from local subsidiaries to springboard subsidiary <p>“As the organization became more complex and the subsidiaries in Latin America grew, there is a critical mass among units here, for instance, to share experiences and new knowledge regarding a particular product or process, because our culture is similar... the horizontal communication between us is very good” (President, Gamma)</p> |

3.5. Stage 3: Maturity

Finally, when the local network is consolidated, the role of the springboard subsidiary loses relevance and becomes a mature partner that might intervene for very specific administrative activities, such as accounting consolidation or specific relationships with a special customer or supplier. In this stage of “selective engagement”, the parent company has already acquired relevant knowledge about the region and thus assumes a superior role in the development of the strategy, and selectively decides in which activities the springboard subsidiary should be involved, limiting its power. Sometimes, part of their functions can be transferred to a local subsidiary that could act as a parent company in the region, or even local subsidiaries become directly dependent on the parent company (Alfoldi et al, 2012). Of the six companies we interviewed, the three most experienced in the region, Delta, Omega and Epsilon were at this stage, so that the springboard subsidiary was coexisting at the same time with the regional headquarters. These companies had developed strong links with the rest of subsidiaries in the region and worked like a real network coordinated by the regional and global headquarters.

Regarding coordination and control mechanisms there is a higher control by the global parent company, providing higher formalization with the integration of services at the global level (Young and Tavares, 2004). Previously, business plans had to be coordinated with the Spanish subsidiary, but now this is done by their regional headquarters as stated by the manager in Delta. In the same vein, Epsilon enjoys more autonomy, but needs to meet the requirements of the parent company in Belgium. Knowledge is generated at the parent company level, but local subsidiaries can develop some innovations or adapt the knowledge from the parent company (Gupta and Govindarajan, 1991). In this sense, knowledge is basically transferred from the headquarters. **Table 3** offers some examples on these evidences.

200



Table 3. Role and knowledge flows in the maturity of the network

| STAGE: MADURITY | | |
|---|--|--|
| <i>Role of the springboard subsidiary</i> | <p>Selective engagement</p> <p><i>Comments</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Partner intervening in punctual activities or functions, especially in administrative processes. It losses strategic relevance with regards to regional headquarters <p>“...We have direct line with the parent Company, but normally we communicate through the regional headquarters. However, for activities related to Cuban market we still report to Spain” (General director, Delta)</p> |
| <i>Knowledge flows</i> | <p>Coordination processes</p> <p><i>Comments</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Coordination at the parent company level, higher control and decision making from the corporate or regional headquarter • Formal mechanisms (formalization, output control) <p>“We discuss our business plan with the regional division, but we never take any decision unless there is a consensus with Belgium” (General director, Epsilon)</p> <p>“Our RHQ in Chile provides strategic and technical support on business to the rest of the subsidiaries, being directly supervised by the HQ in Belgium (General director, Omega)</p> |
| | <p>Knowledge creation and transfer processes</p> <p><i>Comments</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • At the headquarter level and local subsidiary level, and from the parent company to the regional/local subsidiaries <p>“...When we introduce a new product, the HQ provides training for the local centres” (General Director, Omega)</p> <p>“...In each country we have common norms and processes from the parent company (General director, Epsilon)</p> |

4. MANAGERIAL IMPLICATIONS AND CONCLUSIONS

As we have seen, our results suggest an evolutionary model in which the involvement of the parent company or the subsidiary springboard in the management of the subsidiaries in Latin America is adjusted according to the context of the Latin American network and to the level of knowledge acquired by the parent company. Each of the different stages involves different relationships between the actors in terms of knowledge flows. **Figure 1** illustrates the inductive model proposed based on our results.

Our model has implications directly applicable to business practice insofar as it proposes the improvement of the implementation strategy of multinationals in regions other than those of origin, through the use of intermediate management structures, as in the case of springboard subsidiaries. In this sense, it responds to an important question in

Figure 1. Distribution of functions and evolution of the role

| | INITIAL STAGE: ESTABLISHMENT | INTERMEDIATE STAGE: CONSOLIDATION | FINAL STAGE: MADURITY |
|---|--|---|--|
| + | <p>Springboard subsidiary: Search of opportunities and business creation</p> | <p>Springboard subsidiary: Direct management of the local network (ERHQ)</p> | <p>Parent company: Direct management and creation of a regional headquarter</p> |
| - | <p>Parent company: Delegation of responsibility on the springboard subsidiary</p> | <p>Parent company: Indirect management of the local network</p> | <p>Springboard subsidiary: Selective engagement</p> |
| | - Development of the local networks | | + |

the area of international management: how can parent companies add value in the presence of very different cultural and institutional environments? The classic response has been the delegation of power to different local units (subsidiaries, regional headquarters, local partners, etc.). However, our article proposes a more complete model in which such delegation depends on the stage of development of the strategy and the distribution of these functions with an additional actor - the springboard subsidiary- that helps to align the control with the context. The springboard subsidiary and the parent company act as substitutes in the first stage, but as complementary actors in the following stages. Excessive zeal of the parent company in the first stage could generate many problems of adaptation and legitimacy, but also the lack of interest of the parent company in the following stages would generate difficulties in coordination and efficiency.

The springboard subsidiary is an indirect approach used by the parent companies to locate resources and remain involved in the development of competencies and assignment of processes without destroying value. In the establishment stage the springboard subsidiary assumes the role of parent company while it remains on the side-line. As the network achieves higher consolidation, the springboard subsidiary coordinates the activities with the support of the parent company. In the maturity stage the opposite occurs, the

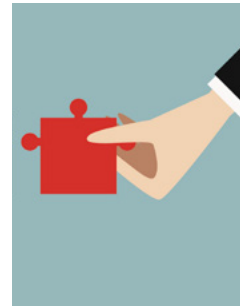
parent company assumes the role and the subsidiary springboard selectively complements its functions. Adjusting the roles of both actors to the context generates higher value for the local network.

Our work provides evidence of a strategy that increases the legitimacy of investment in local markets without the need to undertake costly and complex investments in acquisitions or negotiation with companies in the host country. This fact is especially relevant for entries into emerging markets where firms from more developed countries face less regulated institutions, entailing a greater risk of loss of value. This intermediate structure, with greater experience and knowledge in the region, will initially lead the process, will limit the risk to a certain extent and may more easily generate positive spillovers in local markets. In short, an organizational innovation that can serve as benchmarking for other companies.

The consolidation of this intermediate structure model could have additional positive effects in attracting foreign direct investment to the extent that the executives of these subsidiaries were able to attract the attention of their parent companies and to claim the possibilities of this new role of greater value. At the industry level, these subsidiaries with a more active role not only guarantee foreign investment in a country but also generate positive spillover effects towards the auxiliary sectors.

Although our springboard subsidiary model has been applied to specific relationships between Europe, Spain and Latin America, we believe that it could be applied to any investment between different regions where a hypothetical intermediate structure could act as a bridge between different units of the organization. For instance, from business practice countries such as Turkey are considered as possible recipients of this role for entries in the Middle East, Austria or Poland for entries into Eastern European countries, or Finland to enter the Baltic republics and Russia. In this sense, with appropriate adaptations to each case, for example the subsidiary could be located in the same region as the local network or even in different regions, the model could be generalizable and enrich a recent trend that states that investing in few countries that can act as hubs, a higher efficiency and global scope could be achieved (Prahalad and Bhattacharyya, 2008).

The qualitative methodology restrains the generalization of the results and future works should try to contrast the proposed model at a quantitative level in larger samples. Other possible research



lines would be to test if changes in the organizational structure affect the proposed relationship model, or if the dynamic adjustment in the distribution of roles generates improvements in the performance of the multinational. However, given the novelty of the phenomenon we consider that it is a first step to understand the complexity of the processes and changing relationships between the different actors shaping current multinational companies.

REFERENCES

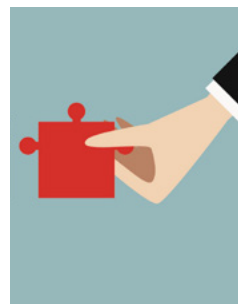
- Achcaoucaou, F., Miravittles, P., and León-Darder, F. (2014). "Knowledge sharing and subsidiary R&D mandate development: A matter of dual embeddedness". *International Business Review*, Vol. 23, núm. 1, p. 76-90.
- Alfoldi, E. A., Clegg, L. J., and McGaughey, S.L. (2012). "Coordination at the edge of the empire: The delegation of headquarters functions through regional management mandates". *Journal of International Management*, Vol. 18, núm. 3, p.276-292.
- Ambos, B., and Reitsperger, W. D. (2004). "Offshore centers of excellence: Social control and success" *Management and International Review*, p. 51-65.
- Andersson, U., Forsgren, M. and Holm, U. (2002). "The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation". *Strategic Management Journal*, Vol. 23, núm. 11, p. 979-996.
- Birkinshaw, J. (1997). "Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, núm. 3, p. 207-229.
- Birkinshaw, J., Bouquet, C., and Ambos, T. C. (2007). "Managing executive attention in the global company". *MIT Sloan Management Review*, Vol. 48, núm. 4, p. 39.
- Brenner, B., and Ambos, B. (2013). "A question of legitimacy? A dynamic perspective on multinational firm control". *Organization Science*, Vol. 24, núm. 3, p.773-795.
- Campbell, A. and Szulanski, G. (2016.) "Knowing when corporate headquarters adds rather than subtracts value". *McKinsey Quarterly*, January, p.1-8.
- Campbell, A., Goold, M., and Alexander, M. 1995. Corporate strategy: the quest for parenting advantage. *Harvard Business Review*, Vol. 73, núm. 2, p. 120-132.
- Desai, M. A. (2009): "The Decentering of the Global Firm". *The World Economy*, Vol. 32, núm. 9, p. 1271-1290.
- Forsgren, M., Holm, U., and Johanson, J. (2005). *Managing the embedded multinational: A business network view*. Edward Elgar Publishing.
- Gibbert, M and Ruigrok, W. (2010). "The "What" and "How" of Case Study Rigor: Three Strategies Based on Published Work". *Organizational Research Methods*, Vol. 13, núm.4, p. 710-737.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., and Hamilton, A. L. (2013). "Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia methodology". *Organizational Research Methods*, Vol. 16, núm.1, 15-31.
- Goold, M., Campbell, A., and Alexander, M. (1998). "Corporate strategy and parenting theory". *Long Range Planning*, Vol. 31, núm. 2, p. 308-314.
- Gupta, A.K. and Govindarajan, V. (1991) "Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations". *Academy of Management Review*, Vol. 16, núm. 4, p. 768-792.

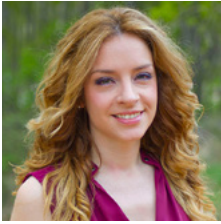


- Harzing, A. W., and Noorderhaven, N. (2006). "Knowledge flows in MNCs: An empirical test and extension of Gupta and Govindarajan's typology of subsidiary roles". *International Business Review*, Vol. 15, núm.3, p. 195-214.
- Johanson, J., and Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, núm. 1, p. 23-32.
- Johanson, J. and Vahlne, J. E. (2009). "The Uppsala Internationalisation Process Model Revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership". *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, núm. 9, p. 1411-1431.
- Lasserre, P. (1996) "Regional headquarters: The spearhead for Asia Pacific markets". *Long Range Planning*, Vol. 29, p. 30-37.
- Luo, Y., and Tung, R. L. (2007). "International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective". *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, núm.4, p. 481-498.
- Mc Kinsey (2011) "Governance since the economic crisis: McKinsey Global Survey results". Ed. McKinsey.
- Pla-Barber, J., and Camps, J. (2012). "Springboarding: a new geographical landscape for European foreign investment in Latin America." *Journal of Economic Geography*, Vol. 12, núm. 2, p. 519-538.
- Pla-Barber, J., Villar, C., and Dasí, À. (2014). "La filial trampolín. Una innovación en la empresa multinacional". *Economía Industrial*. 391, p. 105-114.
- Prahalad, C. K. and Bhattacharyya, H. (2008): "Twenty hubs and no HQ". *Strategy + Business*, 50, p. 1-5.
- Rugman, A and Verbeke, A. (2008). "A regional solution to the strategy and structure of multinationals". *European Management Journal*, Vol. 26, núm. 5, p. 305-313.
- White, R. E., and Poynter, T. A. (1984). "Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada". *Business Quarterly*, Vol. 49, núm. 2, p. 59-69.
- Yin, R. (1981). "The case study crisis: Some answers". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, núm. 1, p. 58-65.
- Young, S., and Tavares, A. T. (2004). "Centralization and autonomy: back to the future". *International Business Review*, Vol. 13, núm. 2, p. 215-237.

NOTES

1. Acknowledgements: The authors acknowledge the financial support from the Ministry of Economy and Competitiveness (ECO201343196R) and Fundación BBVA
2. Contact author: Facultad de Economía; Universidad de Valencia; Avenida Los Naranjos, s/n; 46022 Valencia; SPAIN





Cristina Villar²
Universidad de Valencia.
Dpto. de Dirección de
Empresas "Juan Jose Renau
Piqueras"
✉
cristina.villar@uv.es



José Pla-Barber
Universidad de Valencia.
Dpto. de Dirección de
Empresas "Juan Jose Renau
Piqueras"
✉
jose.pla@uv.es



Luis Silva Domingo
Universidad ORT Uruguay
Facultad de Ciencias
Administrativas
✉
luis.silva@ort.edu.uy



Anoop Madhok
Schulich School of Business,
York University, Toronto,
Canada
✉
amadhok@schulich.yorku.ca

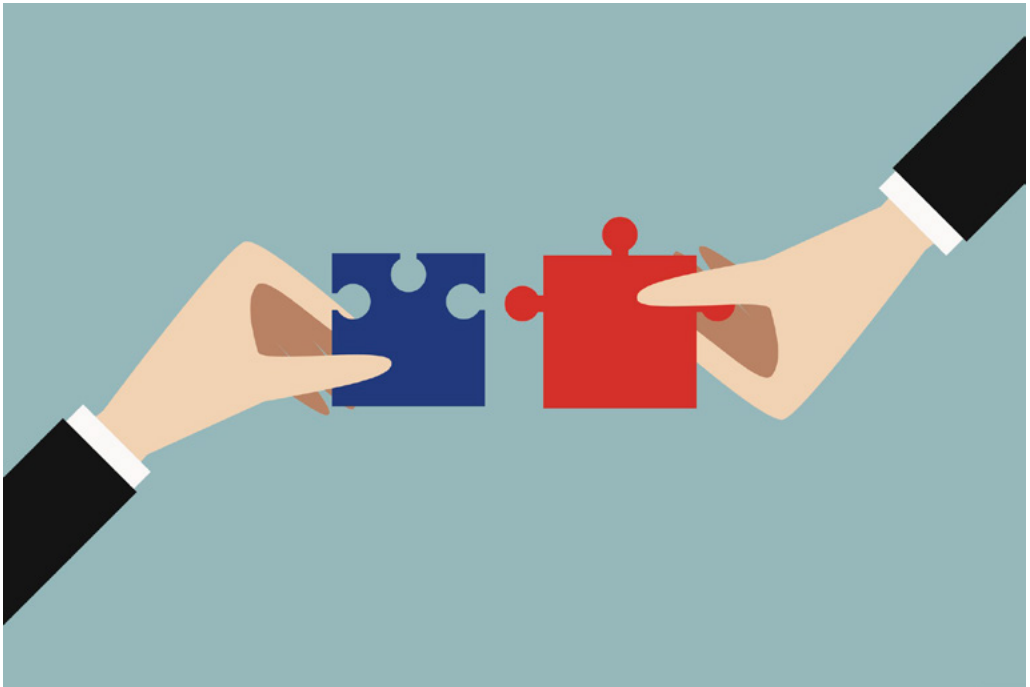
¿Cómo mejorar la expansión interregional de las multinacionales? El caso de las filiales trampolín para Latinoamérica¹

How can multinationals improve inter-regional expansion? The case of springboard subsidiaries for Latin America

I. INTRODUCCIÓN

El papel de las casas matrices en el entramado complejo de las empresas multinacionales ha suscitado un renovado interés en el ámbito académico y empresarial. ¿De qué forma añaden valor las casas matrices en la actualidad? ¿Cómo se puede mejorar su efectividad en el gobierno de la multinacional? ¿Es conveniente delegar su poder en otras unidades, y en ese caso, hasta cuándo y cómo? Si bien una de las características distintivas de la multinacional contemporánea es su capacidad para orquestar redes complejas, en la práctica se observa que en muchas ocasiones carecen del conocimiento necesario para manejar las especificidades de los contextos locales, reavivando el debate sobre su aportación global.

Algunas de las funciones clave que juegan las casas matrices son, por ejemplo, distribuir los recursos entre las diferentes unidades de negocio, diseñar estándares para coordinar y controlar las actividades y facilitar sinergias y aprendizaje (Campbell, Goold y Alexander, 1995). Sin embargo, la percepción que impera en muchos ejecutivos es que su casa matriz en muchas ocasiones no sólo no añade valor, sino que puede llegar a destruirlo durante el desarrollo de estas



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El artículo analiza un modelo de expansión interregional utilizando filiales trampolín. Desde su localización en España estas filiales facilitan la expansión de las empresas multinacionales en Latinoamérica, en la medida en que proporcionan parte del conocimiento experimental necesario para abordar dicha región sin la necesidad inicial de invertir en ésta.

A partir del análisis de la estrategia de expansión en la región de cinco empresas multinacionales europeas proponemos un modelo inductivo, en el que las funciones de la casa matriz -coordinación, control y generación de conocimiento- se distribuyen entre la casa matriz y la filial trampolín dependiendo del proceso de acumulación de capacidades a lo largo del tiempo. Este modelo determina el grado de compromiso que debe tener cada actor en cada una de las etapas: en una primera fase la filial trampolín y la casa matriz actúan como sustitutos, sin embargo a medida que se desarrolla la red local ejecutarán funciones complementarias. En este sentido, la filial trampolín ayuda a alinear el control con el contexto, por lo que este modelo aporta una herramienta de referencia estratégica para evitar la destrucción de valor por parte de las casas matrices.

EXECUTIVE SUMMARY

This article analyses a model of interregional expansion by using springboard subsidiaries. Being located in Spain, these units can facilitate the expansion of multinational companies in Latin America by providing part of the experiential knowledge required to succeed in the region, yet avoiding the initial requirement for investment.

Based upon the expansion strategy of five European multinational firms, we develop an inductive model in which headquarters functions –coordination and knowledge creation processes - are distributed between parent company and the springboard subsidiary along an accumulative process of capabilities. This model reflects the type and degree of commitment of both actors in each stage: whereas in the initial phase the springboard subsidiary and the headquarters act as substitutes, they execute complementary functions with the development of the local network in the target region. By demonstrating how a springboard subsidiary can help to align control to context, the model offers a tool for strategic analysis that helps avoid potential value destruction by parent companies.

funciones. Un estudio realizado por McKinsey (2011) sobre más de 4.000 directivos reflejaba cómo la mayoría consideraba que sus casas matrices no añadían valor. Una de las razones más significativas que señalaban era el desconocimiento sobre el entorno local o, incluso más grave, la prepotencia de algunas casas matrices, que al no reconocer su carencia de conocimiento local, eran incapaces de realizar las oportunas conexiones entre unidades. Como consecuencia se implantaban enfoques excesivamente estandarizados, inflexibles o incluso con objetivos contradictorios que les restaban legitimidad a nivel local y no permitían extraer el máximo potencial sinérgico en la estructura de la multinacional.

Estos efectos negativos incluso tienden a magnificarse cuando incrementa la distancia geográfica, cultural e institucional entre las casas matrices y las unidades locales (Campbell y Szulanski, 2016). Posiblemente por ello, muchas multinacionales limitan su internacionalización en la región de origen donde estos problemas pueden ser relativamente mejor controlados (Rugman y Verbeke, 2008). Pero ¿qué ocurre cuando las multinacionales se internacionalizan en otras regiones distintas a las de su origen donde la especificidad del contexto limita sustancialmente las capacidades de sus casas matrices para generar valor? La evidencia empírica muestra que en estos casos las empresas multinacionales utilizan estructuras intermedias de gestión que ayudan a superar estas desventajas de la casa matriz. Dichas estructuras intermedias normalmente se configuran a través de acuerdos de cooperación con socios locales o adoptan la forma de casas matrices regionales o *regional headquarters* (Forsgren, Holm y Johanson, 2005, Lasserre, 1996).

En este artículo planteamos para el caso específico de las inversiones europeas hacia Latinoamérica un modelo innovador de estructura intermedia: las “*filiales trampolín*”, ubicadas en España y que 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 en parte mitigar los problemas señalados anteriormente cuando las multinacionales

La evidencia empírica muestra que en estos casos las empresas multinacionales utilizan estructuras intermedias de gestión que ayudan a superar estas desventajas de la casa matriz.

invierten en entornos institucionales muy diferentes al del país de origen.

La mayor parte de la literatura en este campo se ha centrado en analizar cómo la casa matriz puede añadir valor (Foss, 1997; Goold et al. 1998). En este trabajo cambiamos el enfoque, trasladando nuestro interés hacia estructuras intermedias de gestión que ayudan a que la casa matriz no destruya valor (Campbell y Szulanski, 2016). Sin embargo, lejos de la visión estática adoptada en la mayoría de estudios que analizan esta problemática (Desai, 2009), proponemos un modelo dinámico donde las funciones de la casa matriz vinculadas a la coordinación, el control y la generación de conocimiento se distribuyen entre la casa matriz y la filial trampolín dependiendo del proceso de acumulación de capacidades a lo largo del tiempo. Este modelo determina el grado de compromiso que debe tener cada actor en cada una de las etapas y por tanto aporta una herramienta de referencia estratégica para evitar la destrucción de valor por parte de la casa matriz. El argumento subyacente es que este reparto temporal de las funciones entre ambos actores permitirá evitar parte de los problemas organizativos que señalábamos anteriormente, como por ejemplo la falta de sensibilidad, y mejorar los aspectos de coordinación y aprendizaje local.

Dada la novedad del fenómeno, el enfoque metodológico utilizado ha sido el análisis cualitativo a través de entrevistas en profundidad e información secundaria en seis filiales de empresas multinacionales localizadas en Latinoamérica.

2. REVISIÓN TEÓRICA: EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN Y EL ROL DE LAS FILIALES TRAMPOLÍN

Aunque la perspectiva del “trampolín” fue introducida por Luo y Tung (2007) para explicar el proceso agresivo de internacionalización de empresas de países emergentes a través de la adquisición de activos clave de multinacionales consolidadas, el concepto de “país trampolín y filial trampolín” fue acuñado por Pla-Barber y Camps (2012) y Pla-Barber, Villar y Dasí (2014) para explicar la internacionalización en Latinoamérica de empresas multinacionales europeas a través de sus filiales localizadas en España. La definición de “país trampolín” se enmarca en el ámbito de la teoría del proceso de internacionalización (Johanson

PALABRAS CLAVE

Filial trampolín, roles de filiales, empresa multinacional, Latinoamérica.

KEY WORDS

Springboard subsidiary, subsidiary roles, multinational company, Latin America.

y Vahlne, 1977; 2009). El argumento básico de esta teoría es que el conocimiento y el aprendizaje en los mercados externos son recursos imprescindibles para el desarrollo internacional de la empresa y que dicho conocimiento se adquiere a través de la propia experiencia de la empresa en el país de destino. La internacionalización a través de un “país trampolín” se presenta como una nueva forma de adquirir parte de este conocimiento experimental necesario para abordar un nuevo mercado sin la necesidad inicial de invertir en éste. En este sentido un “país trampolín” reúne dos condiciones: a) con relación al conocimiento institucional y cultural, el país trampolín debe situarse en una posición intermedia entre el país de destino y el país de origen, de forma que el aprendizaje de la casa matriz en el país trampolín pueda trasladarse, de alguna forma, al país de destino y, por tanto, favorecer el establecimiento de “legitimidad” en dicho mercado; y b) el “país trampolín” debe poseer un intenso flujo comercial con el país de destino, de forma que la empresa multinacional pueda adquirir “conocimiento empresarial” y desarrollar redes en el país de destino desde el “país trampolín”. Ambas condiciones permiten, en cierta medida, mitigar las desventajas de “ser foráneo en la región” y de “ser foráneo en la red” (Johanson y Vahlne, 2009).

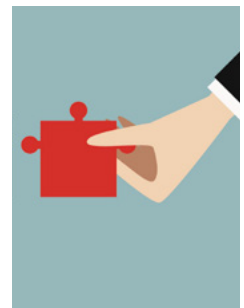
La condición de “país trampolín” determina unas ventajas de localización al alcance de cualquier empresa. Ahora bien, estas ventajas de localización no garantizan el éxito, los verdaderos protagonistas de la internacionalización son las empresas multinacionales y sus filiales. Son las propias filiales quienes deben reconocer dichas ventajas de localización, incorporarlas en sus estrategias y actuar en consecuencia. Es aquí donde juegan un papel primordial las capacidades que la filial pueda desarrollar para aprovechar dichas ventajas, convertirlas en activos específicos (Rugman y Verbeke, 2001) y hacerlos visibles para el resto de la organización (Birkinshaw et al., 2007). En este contexto, las filiales de empresas multinacionales localizadas en España que son capaces de aprovechar estas ventajas de localización y reivindicar este nuevo rol de mayor valor dentro del entramado complejo de sus casas matrices son denominadas “filiales trampolín” (Pla-Barber y Camps, 2012). Son numerosos los ejemplos de empresas multinacionales que utilizan esta estrategia para desarrollar sus operaciones en Latinoamérica, entre otras, empresas tan conocidas como las alemanas Thyssen, Bertelsmann o Basf, las



francesas AXA, Saint Gobain, Cap Gemini, o las danesas Vestas y Bestseller. De hecho, un reciente estudio (Pla-Barber, Villar y Dasí, 2014) utilizando una medida del fenómeno bastante restrictiva (filiales localizadas en España que fueran propiedad de una empresa multinacional, con un porcentaje de propiedad superior al 50%, y que, al menos, tuvieran participación a su vez en una filial latinoamericana, con un porcentaje de propiedad superior al 25%) identificó más de 400 filiales que cumplían estas condiciones, tanto en sectores manufactureros como de prestación de servicios.

El rol de filial trampolín encaja perfectamente en la tipología de roles definida por las dimensiones alcance de mercado y alcance de valor (Whyte y Pointer, 1984) sobre la cual existe un amplio consenso en el reconocimiento de tres tipos de roles: (1) unidades que adaptan los productos a las necesidades del mercado doméstico (filial local); (2) unidades que explotan las competencias tecnológicas de la multinacional sobre una base global (filial de ventas y filial ejecutora) y (3) unidades que aumentan o crean nuevas competencias (filial cualificada).

La filial trampolín puede considerarse un tipo especial de filial cualificada con un amplio alcance de mercado y de valor. Un centro de excelencia (Ambos y Reitsperger, 2004) que juega un papel destacado en la multinacional al actuar como un jugador que integra (Gupta y Govindarajan, 1991) el entorno del país de acogida y el resto de la corporación. Como en el caso de la filial local desarrolla estrechos vínculos con empresas e instituciones del país de acogida, pero no para adaptarse a las especificidades locales sino porque ello le permite desarrollar competencias que contribuyen a la ventaja competitiva de la multinacional a nivel global. La capacidad de la filial para integrarse en el mercado local creando relaciones estables con los agentes de su entorno es conocida como “embeddedness” externa (Andersson et al., 2002). Esta elevada “embeddedness externa” se complementa con la “embeddedness interna”, es decir, con la creación de estrechos lazos con otras unidades corporativas que permiten la difusión de los conocimientos generados por la filial y sinergias entre las distintas unidades (Achcaoucaou, Miravittles y Leon, 2014). La “filial trampolín” comparte con la filial 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 (Ambos y Reitsperger; 2004).

En este sentido actúa como una estructura intermedia que ejerce un doble rol: 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. Estas filiales se configuran como auténticos actores semiautónomos con sus propios recursos y poder utilizables para estimular cambios, innovaciones y conocimiento dentro de la red corporativa (Birkinshaw, 1997). Mientras que las casas matrices se sitúan en la región de destino, estas filiales trampolín actúan como casas matrices desde fuera de la región. En el primer caso las diferencias institucionales y culturales entre las dos regiones persisten, en el segundo, la filial trampolín actúa como un puente en la intersección entre las dos regiones. Así, la “filial trampolín” opera 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 lo que permite mejorar la “consistencia interna” (Forsgren, Holm y Johanson, 2005). Adicionalmente, la filial trampolín también puede generar nuevo conocimiento o incluso adaptarlo al contexto específico de los entornos locales (Harzing y Noorderhaven, 2006). Los trabajos anteriores, si bien han definido los marcos teóricos para conceptualizar el fenómeno, no han profundizado en cómo a nivel interno se configuran los procesos organizativos que permiten desarrollar la función de trampolín. En este artículo pretendemos abordar estos aspectos internos analizando la configuración de los mecanismos de coordinación y control y su evolución en ambas unidades de la multinacional: la casa matriz y la filial trampolín. Estas aportaciones se enmarcan bajo la lógica de la teoría contingente (Gupta y Govindarajan, 2000; Young y Tavares, 2004; Harzing y Noorderhaven 2006) aunque se extienden en un contexto no explorado y se imbuje de un mayor dinamismo al centrarse en los cambios de rol entre ambos actores. ¿Cómo se va a distribuir la capacidad para la toma de decisiones entre la casa matriz y la filial trampolín? ¿Qué niveles de formalización van a aplicarse y dónde van a diseñarse los procesos? ¿Cómo se transmiten los valores de la organización? ¿Dónde se enviarán los informes sobre el funcionamiento de las filiales locales, a la filial trampolín o a la casa matriz? ¿Serán los directivos de la matriz o los de la filial española



los que visitarán las filiales locales? ¿Se enviarán expatriados de la casa matriz o de la filial trampolín? Todas estas decisiones de gran calado pertenecen al ámbito del diseño de los mecanismos de coordinación y control (Young y Tavares, 2004), y son vitales para el funcionamiento adecuado de las empresas multinacionales (Brenner y Ambos, 2013). La interacción de todos ellos permitirá la integración de las diferentes filiales y actividades internacionales dentro de un “todo”, reducir la incertidumbre y asegurar que los comportamientos originados en las diferentes partes de la empresa sean compatibles y persigan objetivos organizativos comunes.

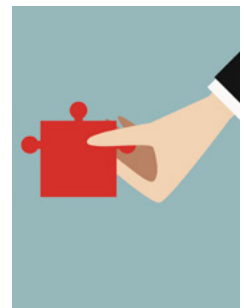
Sin embargo, la respuesta a estas preguntas no puede originar un sistema estático; su diseño debe estar constantemente evaluado y ajustarse de acuerdo al proceso de acumulación de capacidades de los actores involucrados en su implementación a lo largo del tiempo. Este es precisamente el objetivo del trabajo: investigar cómo estos procesos organizativos se comparten entre la casa matriz y las filiales trampolín de manera que, en cierta medida, el adecuado reparto temporal de las diferentes funciones entre ambos actores permite mitigar la desventaja que tiene la casa matriz en una región distinta a la de origen.

Desde una perspectiva del ciclo de vida, podríamos anticipar que el rol de la filial trampolín podría reflejar el nivel de desarrollo de la estrategia y experiencia de la multinacional en Latinoamérica: establecimiento, consolidación y madurez. En nuestro contexto hay tres actores relevantes: la casa matriz, la filial trampolín y las filiales locales, y se pueden intuir distintas posibilidades en cuanto al reparto de las funciones, por ejemplo, centralizar la coordinación, el control y la generación de conocimiento a nivel de la casa matriz, delegar a nivel de filial trampolín o incluso a nivel de filial local.

3. METODOLOGÍA

3.1. Diseño, contexto de la investigación y recogida de la información

Al estudiar un fenómeno relativamente nuevo, utilizamos un enfoque cualitativo mediante el estudio de múltiples casos (Yin, 1981). Dado que nuestra investigación incluye tres actores (casa matriz, filiales trampolín, y filiales locales) decidimos obtener la información primaria en las unidades finales receptoras del control, las filiales



locales, que son las que mejor perciben cómo cambia el rol entre la casa matriz y las filiales trampolín. A través de la base de datos ORBIS identificamos las filiales españolas que cumplían este rol. Estas filiales estaban localizadas en la mayoría de países de Latinoamérica, siendo los más relevantes Argentina, México, y Chile. Para evitar sobrevaloraciones por parte de aquellas filiales locales que pudieran asumir el rol de casa matriz regional, buscamos filiales en países periféricos que no tuvieran el potencial para ejercer dicho rol: Costa Rica y Uruguay. Las filiales de estos países que no podían aspirar a convertirse en centros regionales (como podían ser las filiales de los países más relevantes) perciben con mayor objetividad las relaciones con la filial trampolín española y el papel que ésta ha desarrollado en su desempeño. Adicionalmente, en estos países periféricos podíamos controlar mejor el “efecto país de origen” ya que las 3 filiales en cada país constituían la totalidad de la muestra y, además, ambos países han sido bastante estables a nivel político y económico y, por tanto, la evolución de las filiales no se ha visto influida por las posibles condiciones adversas del país de origen.

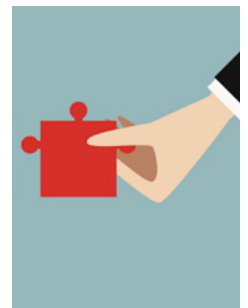
En la recogida de los datos utilizamos diferentes estrategias. En primer lugar, entrevistamos a los directivos responsables de la operativa internacional en 6 filiales (3 en Costa Rica y 3 en Uruguay), complementando con información secundaria (Gibber y Ruigrok, 2010). Estas filiales pertenecían a diferentes industrias y tenían un diferente nivel de experiencia y desarrollo en la región. Las entrevistas siguieron un cuidadoso protocolo con una mezcla de preguntas abiertas y cerradas, todas ellas dirigidas a reflexionar sobre el proceso de internacionalización de la empresa en Latinoamérica y la evolución de sus relaciones con la filial española, y con la casa matriz. Las filiales en Uruguay pertenecen a casas matrices francesas, suecas y belgas en diversas industrias (manufactura de equipamiento eléctrico, servicios de seguridad y productos para el sector de panadería). Las filiales en Costa Rica pertenecen a casas matrices de Alemania, Suiza y Bélgica; de hecho, dos de las unidades en ambos países (Omega y Epsilon) comparten la misma casa matriz. El resto de filiales en Costa Rica operan en servicios logísticos y turísticos. Omega y Epsilon fueron creadas a finales de los años 80, Delta en 2002 y Alpha en 2004, siendo ésta su única filial en la región en la actualidad. Beta y Gamma son las filiales más recientes, creadas en 2006. Las multinacionales más grandes en términos



de empleados son la propietaria de Gamma, con más de 300.000 empleados y varias filiales en América Central, y Delta (con c3rca de 60.000 empleados e inversión directa en la mayoría de países latinoamericanos). La casa matriz de Omega y Epsilon, que invirtió en la región por primera vez en 1970 en Argentina, cuenta ahora con 15 filiales en la región.

3.2. Análisis de los datos y resultados

En primer lugar, analizamos los comentarios de los entrevistados sobre las relaciones de su empresa con la filial española y con la casa matriz, tratando de obtener similitudes y diferencias entre las empresas y sus trayectorias. Después recurrimos a la información secundaria para contrastar la mayoría de estos comentarios. Todo ello quedó plasmado en 6 casos de estudio que nos dieron una imagen inicial de los aspectos más significativos de nuestra investigación. Posteriormente, los datos se analizaron siguiendo un proceso iterativo, tal y como recomiendan Gioia, Corley y Hamilton (2013), en el que se crearon categorías teóricas, de primer y segundo orden, que reflejan conceptos abstractos extraídos de la realidad. Las categorías de primer orden fueron: el rol de la filial y los flujos de conocimientos. El rol de la filial estaba formado a su vez por tres categorías de segundo orden: emprendedor, coordinador, y vinculación selectiva, mientras que los flujos de conocimientos estaban integrados por dos: mecanismos de coordinación y control y generación y transferencia de conocimientos. Cada uno de estos conceptos se analizó de acuerdo a las etapas evolutivas que señalábamos en la parte teórica.



3.3. Etapa I: Establecimiento

En esta primera etapa, la filial trampolín ejerce una función emprendedora de búsqueda y generación de nuevas iniciativas, ayudando a integrar este contexto regional específico en la estrategia de la compañía. La casa matriz reconoce su falta de conocimiento en la región y le asigna un mandato de gestión regional (Alfoldi, Clegg y McGaughey, 2012). En esta etapa, la casa matriz 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). De las seis empresas que entrevistamos, solo Alpha y Beta, con menor experiencia en la región, se encontraban en esta fase, dependiendo de la filial española para aspectos

tanto estratégicos como operativos. Sin embargo, todas las empresas, independientemente de la etapa en que se encontraban actualmente, reconocieron retrospectivamente el rol emprendedor que tuvo la filial española en el inicio de la expansión en Latinoamérica. Con relación a los mecanismos de coordinación y control, en esta primera etapa existe una elevada centralización de la toma de decisiones a nivel de la filial trampolín y un elevado uso del control directo a través de expatriados y visitas a las filiales locales (Young y Tavares, 2004). La creación del conocimiento se realiza a través de la filial trampolín, que transfiere a las filiales locales dicho conocimiento y lo adapta a las necesidades locales (Harzing y Noordehaven, 2006). De hecho, se comunican semanalmente con la filial trampolín para un seguimiento de los procesos, como es el caso de Alpha. La **tabla 1** refleja las evidencias empíricas relativas a esta etapa.

Tabla 1. Rol y flujos de conocimiento en el establecimiento de la red

| ETAPA: ESTABLECIMIENTO | | |
|----------------------------|--|--|
| Rol de la filial trampolín | Emprendedor Comentarios | <ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda y generación de nuevas iniciativas <p>“...Los clientes de la filial española en España y Portugal tienen una fuerte presencia aquí en Latinoamérica...Esto nos beneficia porque no tenemos que pasar nuevos controles de calidad...conocen nuestra marca y nos tratan como si fuésemos una extensión de la empresa española ...esto es una gran ventaja frente a otros competidores locales...” (Director General, Alpha)</p> |
| Flujos de conocimiento | Procesos de coordinación Comentarios | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación y control a nivel de filial trampolín, control directo (expatriados, visitas..) • Toma de decisiones a través de la filial trampolín <p>“...Recibimos regularmente expatriados desde España para coordinar el servicio a los clientes, diseñar nuevas campañas y promover conjuntamente el abanico de servicios provisto por el grupo...” (Director general, Beta)</p> |
| | Procesos de creación y transferencia de conocimiento Comentarios | <ul style="list-style-type: none"> • A nivel de Filial trampolín • Desde la filial trampolín a las filiales locales <p>“...Nuestro departamento de desarrollo de producto está fusionado con la oficina técnica en España. No tenemos una oficina técnica como tal, sino un servicio de asistencia monitoreado desde España...” (Director General, Alpha)</p> |

3.4. Etapa 2: Consolidación

Con el paso del tiempo y el desarrollo de las funciones anteriores, la filial trampolín paulatinamente incrementa el alcance de su influencia adoptando un rol “coordinador” de todas las operaciones locales al objeto de explotar sinergias, administrar los recursos y transferir los procesos que emanan de la casa matriz (Kostova y Zaheer, 1991). 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.

Con relación a los mecanismos de coordinación, se necesita introducir más formalización y diseñar mecanismos de integración lateral para mejorar la eficiencia y la integración de las filiales locales (Young y Tavares, 2004). La comunicación entre las filiales locales y la casa matriz se realiza todavía a través de la filial trampolín. En este sentido, 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 (Birkinshaw, 2000). A medida que se desarrolla la red local, el rol de la filial trampolín empieza gradualmente a ser cuestionado ya que las filiales locales tienen una mayor conocimiento y una mayor relación entre ellas, lo que les permite tener incluso iniciativas locales (Ambos y Reitsperger, 2004). En nuestro grupo de empresas, Gamma España claramente reflejaba este rol al actuar como casa matriz regional: actualmente, son una unidad estratégica que conecta las filiales locales con el resto de la multinacional, y para la toma de decisiones estratégicas la filial trampolín mantiene reuniones con el resto de unidades en la región para coordinar procesos. La **tabla 2** refleja las evidencias más significativas.

3.5. Etapa 3: Madurez

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 o las relaciones específicas con algún cliente o proveedor especial. En esta etapa de “vinculación 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

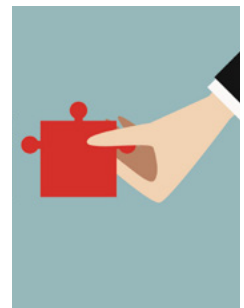


Tabla 2. Rol y flujos de conocimiento en la consolidación de la red

| ETAPA: CONSOLIDACIÓN | | |
|----------------------------|---|--|
| Rol de la filial trampolín | Coordinador | <ul style="list-style-type: none"> Integración y coordinación de la red, de forma similar a una casa matriz regional. |
| | Comentarios | <p>“...El gran reto que el presidente de la división para Iberoamérica tiene es la integración en cada país de las adquisiciones realizadas. Necesitamos desarrollar una visión más global de lo que está ocurriendo a nivel de la casa matriz en Estocolmo, conocimiento que, de momento, sólo tiene el presidente de la división española” (Presidente, Gamma)</p> |
| Flujos de conocimiento | Procesos de coordinación | <ul style="list-style-type: none"> Coordinación selectiva en ambos niveles (filial trampolín y casa matriz global), mecanismos formales (formalización, control de resultados). Control desde la filial trampolín/ parcialmente desde la casa matriz Toma de decisiones a través de la filial trampolín que actúa como casa matriz regional |
| | Comentarios | <p>“...En el pasado, cuando venían los directivos españoles visitábamos clientes, analizábamos nuevas oportunidades. Ahora no tienen tiempo, visitan la mayoría de filiales y sobre todo, cada vez piden más informes...” (Presidente, Gamma)</p> |
| | Procesos de creación y transferencia de conocimiento | <ul style="list-style-type: none"> A nivel de filial trampolín y de filiales locales: de la filial trampolín a la casa matriz, y de las filiales locales a la filial trampolín |
| | Comentarios | <p>“...Conforme la organización crece y se vuelve más compleja en Latinoamérica aparece una masa crítica entre las filiales latinoamericanas que nos permite compartir experiencias y nuevo conocimiento ya que nuestra cultura es muy similar... la comunicación horizontal entre nosotros es muy buena...” (Presidente, Gamma)</p> |

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 (Alfoldi et al, 2012). De las seis empresas que entrevistamos, las tres con mayor experiencia en la región, Delta, Omega y Epsilon se encontraban en esta etapa, coexistiendo al mismo tiempo la filial trampolín con una casa matriz regional. Estas empresas habían desarrollado fuertes vínculos con el resto de filiales de la región y funcionaban como una auténtica red coordinadas por las casa matrices regionales y globales.

A nivel de mecanismos de coordinación y control existe un mayor control por parte de la casa matriz global que provee de una mayor

formalización con la integración de servicios a nivel mundial (Young y Tavares, 2004). Previamente, los planes de negocio tenían que ser coordinados por la filial española, pero ahora esta función la realiza la casa matriz regional tal y como indica el directivo de Delta. En esta misma línea, Epsilon cuenta ahora con mayor autonomía, pero necesita cumplir con los requerimientos de la casa matriz en Bélgica. El conocimiento se genera a nivel de casa matriz pero las filiales locales pueden aportar ciertas innovaciones o adaptar el conocimiento que les llega de la casa matriz (Gupta y Govindarajan, 1991). En este sentido, básicamente el conocimiento se transmite desde la casa matriz hacia las filiales locales. La **tabla 3** ejemplifica alguna de las evidencias encontradas.

Tabla 3. Rol y flujos de conocimiento en la madurez de la red

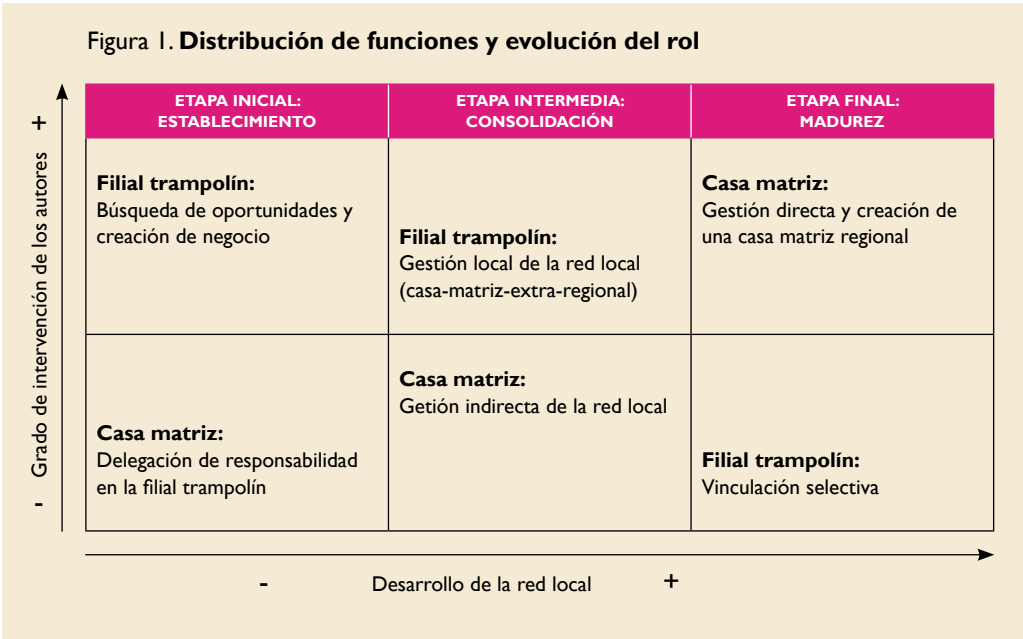
| ETAPA: MADUREZ | | |
|----------------------------|---|---|
| Rol de la filial trampolín | <p>Vinculación selectiva</p> <p>Comentarios</p> | <ul style="list-style-type: none"> Socio que interviene en actividades/funciones puntuales, sobre todo en aspectos administrativos. Pérdida de importancia estratégica respecto a las casas matrices regionales <p>“...Tenemos línea directa con la casa matriz, pero es más normal comunicarnos a través de la casa matriz regional. Sin embargo, las actividades relacionadas con el mercado cubano todavía las reportamos a España...” (Director General, Delta)</p> |
| Flujos de conocimiento | <p>Procesos de coordinación</p> <p>Comentarios</p> | <ul style="list-style-type: none"> Coordinación a nivel de casa matriz, mayor control en la toma de decisiones desde la casa matriz global o regional Mecanismos formales (formalización y control de resultados) <p>“...Discutimos nuestros planes de negocio con la división regional, pero nunca tomamos una decisión que no esté consensuada con Bélgica (la casa matriz)...” (Director General, Epsilon)</p> <p>“...Nuestra casa regional en Chile provee de guías estratégicas y soporte técnico al resto de filiales, siendo directamente supervisada por la casa matriz...” (Director general, Omega)</p> |
| | <p>Procesos de creación y transferencia de conocimiento</p> <p>Comentarios</p> | <ul style="list-style-type: none"> A nivel de casa matriz y de las filiales locales, y de la casa matriz a las filiales locales/regionales <p>“...Cuando introducimos un nuevo producto, la casa matriz provee de formación a las filiales locales...” (Director general, Omega)</p> <p>“...En cada país, tenemos normas comunes y procesos que emanan de la casa matriz...” (Director General, Epsilon)</p> |

4. IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y CONCLUSIONES

Como hemos comprobado, nuestros resultados sugieren un modelo evolutivo en el cual la implicación de la casa matriz o de la filial trampolín en la gestión de las filiales en Latinoamérica se ajusta de acuerdo al contexto de la red latinoamericana y al nivel de conocimiento que la casa matriz va adquiriendo. Cada una de las diferentes etapas implica diferentes relaciones entre los actores envueltos en términos de flujos de conocimiento.

La **figura 1** ilustra el modelo inductivo propuesto a partir de nuestros resultados.

Figura 1. Distribución de funciones y evolución del rol



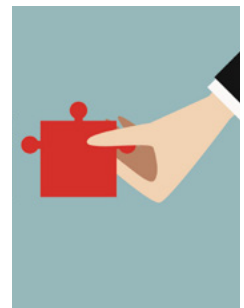
Nuestro modelo tiene implicaciones directamente aplicables a la práctica empresarial en la medida en que propone la mejora de la estrategia de implantación de las multinacionales en regiones diferentes a las de origen, a través del uso de estructuras intermedias de gestión, como es el caso de las filiales trampolín. En este sentido da respuesta a una importante cuestión en el área de la gestión internacional ¿cómo pueden añadir valor las casas matrices cuando se enfrentan a entornos locales muy diferentes cultural e institucionalmente? La respuesta clásica ha sido la delegación del poder hacia diferentes unidades locales (filiales, casas matrices regionales, socios locales, etc.). Sin embargo, nuestro artículo propone un modelo más

completo en el que dicha delegación depende de la etapa de desarrollo de la estrategia y del reparto de estas funciones con un actor adicional- la filial trampolín- que ayuda a alinear el control con el contexto. La filial trampolín y la casa matriz actúan como sustitutos en la primera etapa, pero como actores complementarios en las siguientes etapas. Un excesivo celo de la casa matriz en la primera etapa podría generar muchos problemas de adaptación y legitimidad, pero también la falta de interés por parte de la casa matriz en las siguientes etapas generaría dificultades de coordinación y eficiencia.

La filial trampolín es un enfoque indirecto utilizado por las casas matrices para localizar recursos y permanecer envueltos en el desarrollo de competencias y asignación de procesos sin destruir valor. En la etapa de establecimiento la filial trampolín asume el rol de casa matriz mientras que ésta permanece al margen. A medida que la red se consolida, la filial trampolín coordina las actividades con el apoyo de la casa matriz. En la etapa de madurez, ocurre lo contrario, la casa matriz asume el rol y la filial trampolín complementa de forma selectiva sus funciones. Ajustando las funciones de ambos actores al contexto se genera mayor valor para la red local.

Nuestro trabajo muestra 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 inicialmente el proceso, limitará en cierta medida el riesgo 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.

La consolidación de este modelo de estructura intermedia podría tener efectos positivos adicionales en cuanto a la atracción de inversión directa extranjera en la medida en que los ejecutivos de estas filiales fuesen 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.



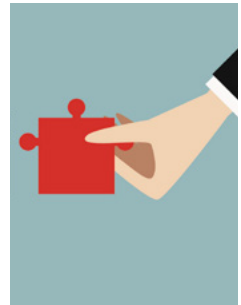
Aunque nuestro modelo de filial trampolín se ha aplicado a las relaciones específicas entre Europa, España y Latinoamérica, creemos que podría aplicarse a cualquier inversión entre diferentes regiones donde una hipotética estructura intermedia podría actuar como puente entre diferentes unidades de la organización. Así, por ejemplo, desde la práctica empresarial se señalan países como Turquía para la entrada en Oriente Medio, Austria o Polonia para la entrada en países de Europa del Este, o Finlandia para la entrada en las repúblicas bálticas y Rusia. En este sentido, con las oportunas adaptaciones a cada caso, por ejemplo la filial podría situarse en la misma región que la red local o incluso en diferentes regiones, el modelo podría ser generalizable y enriquecer una reciente corriente que afirma que invirtiendo en pocos países que pueden actuar como “hubs” podría obtenerse una mayor eficiencia y alcance global (Prahalad y Bhattacharya, 2008).

La metodología cualitativa limita la generalización de los resultados y futuros trabajos deberían tratar de contrastar el modelo propuesto a nivel cuantitativo en muestras más amplias. Otras líneas de investigación posibles serían testar si los cambios en la estructura organizativa podrían afectar el modelo de relaciones propuesto o si efectivamente el ajuste dinámico en la distribución de roles genera mejoras en el rendimiento de la multinacional. No obstante, dada la novedad del fenómeno consideramos que es un primer paso para entender la complejidad de los procesos y relaciones cambiantes entre los diferentes actores que configuran las empresas multinacionales actuales.



REFERENCIAS

- Achcaoucaou, F., Miravittles, P., and León-Darder, F. (2014). "Knowledge sharing and subsidiary R&D mandate development: A matter of dual embeddedness". *International Business Review*, Vol. 23, núm. 1, p. 76-90.
- Alfoldi, E. A., Clegg, L. J., and McGaughey, S.L. (2012). "Coordination at the edge of the empire: The delegation of headquarters functions through regional management mandates". *Journal of International Management*, Vol. 18, núm. 3, p.276-292.
- Ambos, B., and Reitsperger, W. D. (2004). "Offshore centers of excellence: Social control and success". *Management and International Review*, p. 51-65.
- Andersson, U., Forsgren, M. and Holm, U. (2002). "The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation". *Strategic Management Journal*, Vol. 23, núm. 11, p. 979-996.
- Birkinshaw, J. (1997). "Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, núm. 3, p. 207-229.
- Birkinshaw, J., Bouquet, C., and Ambos, T. C. (2007). "Managing executive attention in the global company". *MIT Sloan Management Review*, Vol. 48, núm. 4, p. 39.
- Brenner, B., and Ambos, B. (2013). "A question of legitimacy? A dynamic perspective on multinational firm control". *Organization Science*, Vol. 24, núm. 3, p.773-795.
- Campbell, A. and Szulanski, G. (2016.) "Knowing when corporate headquarters adds rather than subtracts value". *McKinsey Quarterly*, January, p.1-8.
- Campbell, A., Goold, M., and Alexander, M. 1995. Corporate strategy: the quest for parenting advantage. *Harvard Business Review*, Vol. 73, núm. 2, p. 120-132.
- Desai, M. A. (2009). "The Decentering of the Global Firm". *The World Economy*, Vol. 32, núm. 9, p. 1271-1290.
- Forsgren, M., Holm, U., and Johanson, J. (2005). *Managing the embedded multinational: A business network view*. Edward Elgar Publishing.
- Gibbert, M and Ruigrok, W. (2010). "The "What" and "How" of Case Study Rigor: Three Strategies Based on Published Work". *Organizational Research Methods*, Vol. 13, núm.4, p. 710-737.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., and Hamilton, A. L. (2013). "Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia methodology". *Organizational Research Methods*, Vol. 16, núm.1, 15-31.
- Goold, M., Campbell, A., and Alexander, M. (1998). "Corporate strategy and parenting theory". *Long Range Planning*, Vol. 31, núm. 2, p. 308-314.
- Gupta, A.K. and Govindarajan, V. (1991) "Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations". *Academy of Management Review*, Vol. 16, núm. 4, p. 768-792.
- Harzing, A. W., and Noorderhaven, N. (2006). "Knowledge flows in MNCs: An empirical test and extension of Gupta and Govindarajan's typology of subsidiary roles". *International Business Review*, Vol. 15, núm.3, p. 195-214.
- Johanson, J., and Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, núm. 1, p. 23-32.
- Johanson, J. and Vahlne, J. E. (2009). "The Uppsala Internationalisation Process Model Revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership". *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, núm. 9, p. 1411-1431.
- Lasserre, P. (1996) "Regional headquarters: The spearhead for Asia Pacific markets". *Long Range Planning*, Vol. 29, p. 30-37.
- Luo, Y., and Tung, R. L. (2007). "International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective". *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, núm.4, p. 481-498.
- Mc Kinsey (2011) "Governance since the economic crisis: McKinsey Global Survey results". Ed. McKinsey.
- Pla-Barber, J., and Camps, J. (2012). "Springboarding: a new geographical landscape for European foreign investment in Latin America." *Journal of Economic Geography*, Vol. 12, núm. 2, p. 519-538.
- Pla-Barber, J., Villar, C., and Dasí, À. (2014). "La filial trampolín. Una innovación en la empresa multinacional". *Economía Industrial*. 391, p. 105-114.



¿CÓMO MEJORAR LA EXPANSIÓN INTERREGIONAL DE LAS MULTINACIONALES? EL CASO DE LAS FILIALES TRAMPOLÍN PARA LATINOAMÉRICA

- Prahalad, C. K. and Bhattacharyya, H. (2008): "Twenty hubs and no HQ". *Strategy + Business*, 50, p. 1-5.
- Rugman, A and Verbeke, A. (2008). "A regional solution to the strategy and structure of multinationals". *European Management Journal*, Vol. 26, núm. 5, p. 305-313.
- White, R. E., and Poynter, T. A. (1984). "Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada". *Business Quarterly*, Vol. 49, núm. 2, p. 59-69.
- Yin, R. (1981). "The case study crisis: Some answers". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, núm. 1, p. 58-65.
- Young, S., and Tavares, A. T. (2004). "Centralization and autonomy: back to the future". *International Business Review*, Vol. 13, núm. 2, p. 215-237.



NOTAS

1. Agradecimientos: Los autores agradecen la financiación recibida del Ministerio de Economía y Competitividad (ECO201343196R) y la Fundación BBVA
2. Autor de contacto. Facultad de Economía; Universidad de Valencia; Avenida Los Naranjos, s/n; 46022 Valencia; ESPAÑA

