

---

# LA CAPITALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA MULTINACIONAL

## ESTRATEGIA Y ROL DE LAS FILIALES

**ENRIQUE CLAVER CORTÉS**

**PATROCINO DEL CARMEN ZARAGOZA SÁEZ**

**DIEGO QUER RAMÓN**

Departamento de Organización de Empresas.  
Universidad de Alicante.

El panorama económico de los últimos años conduce a las empresas a afrontar una situación cada vez más difícil de sostener y en la que tanto las nuevas exigencias de los clientes como la alta competencia les obligan a estar continuamente en la vanguardia de la innovación. A partir de la última década del siglo XX los activos intangibles adquirieron una

importancia creciente y comenzó a emerger «la visión de la empresa basada en el conocimiento» (*knowledge-based view*), convirtiéndose el conocimiento en uno de los factores más importantes desde un punto de vista estratégico.

El conocimiento recibe diversas denominaciones, siendo los términos más utilizados los de competencias, capacidades, rutinas e innovación. Se origina de experiencias únicas y de aprendizaje organizativo, y a menudo permanece embebido no sólo en documentos escritos sino también en rutinas, tareas, procesos, prácticas, normas y valores de las organizaciones (Bhagat, et al., 2002, p. 206). Es un concepto dinámico, pues se crea a partir de interacciones entre individuos y organizaciones, y es específico del contexto, dependiendo de un momento y espacio particular (Nonaka, Toyama y Konno, 2000, p. 7; Hayek, 1945, p. 521).

La sociedad del conocimiento impone nuevas exigencias a las empresas. Éstas observan como los

activos tangibles capital, tierra y trabajo, considerados los principales factores de producción, pasan el testigo a los intangibles, y como la eficiencia obtenida gracias a la especialización de las capacidades funcionales da paso a unos lentos procesos de respuesta ante los nuevos requerimientos del mercado. Esto conduce a la transformación de las estructuras organizativas altamente burocráticas en formas más horizontales, con el fin de adquirir la flexibilidad necesaria para hacer frente a la turbulencia del entorno y, en este escenario, la creciente globalización está provocando que prácticamente todos los sectores de la economía pasen de tener un mercado nacional a uno global. Como afirman Tissen, Andriessen y Lekane (2000, pp. 85-95), «vivimos en un momento en el que las compañías globales se están transformando en modelos para ser imitados mundialmente en el comercio de la nueva economía (...) y muchas compañías ya no operan en mercados locales diferentes, sino que lo hacen globalmente, ignorando las fronteras nacionales (...), convirtiéndose al mundo en un mercado gigante (...) y

siendo las compañías globales las que antes se enfrenten a las nuevas reglas que surgen en la economía del conocimiento».

No es preciso justificar el hecho de que la internacionalización de la empresa se convierte en una tarea prácticamente obligada para convivir en la sociedad del conocimiento. La creciente globalización, así como la desregulación de importantes sectores de la economía, debilitan las barreras de entrada a los mismos, viendo muchas empresas la necesidad de traspasar las fronteras nacionales para mantenerse competitivas. Son muchos los objetivos que se persiguen con la expansión internacional, entre ellos, superar la madurez del mercado interior, búsqueda de eficiencia, acercamiento a proveedores y clientes, diversificar el riesgo global, dotar a la empresa de carácter mundial y adaptarse al entorno (Claver y Quer, 2000, pp. 16-17); pero además de ellos, en los últimos tiempos hay uno que está cobrando una gran importancia: la adquisición y la creación de conocimiento o, como lo llaman Burgers, Hill y Kim (1993), el desarrollo de nuevas competencias. Ello requiere que sean cada vez más las empresas que cruzan las fronteras de sus países estableciendo en ocasiones, subsidiarias en el extranjero.

En este sentido, la empresa multinacional (1), caracterizada por poseer sus recursos dispersos en varios países, se configura como una corporación diversificada de conocimiento, siendo necesario aumentar y explotar sus recursos intelectuales con el fin de conseguir ventajas competitivas sostenibles. Como señalan Bartlett y Ghoshal (1989, p. 13), «la habilidad para enlazar e impulsar el conocimiento es el factor que diferencia cada vez más a los ganadores de los perdedores y supervivientes».

Con la intención de profundizar en la relación existente entre la corporación multinacional y el conocimiento, con el presente trabajo pretendemos un doble objetivo. En primer lugar, analizar el papel jugado por el conocimiento en las diferentes estrategias competitivas internacionales acometidas por las EMs y, en segundo lugar, proponer un marco teórico para identificar los gaps de conocimiento asociados a cada una de ellas, todo ello desde la perspectiva del rol ostentado por las distintas unidades de la EM en la creación y transferencia del conocimiento.

Para el desarrollo de nuestros objetivos la estructura a seguir será la siguiente: tras la introducción, se pone de manifiesto la relación existente entre el carácter del conocimiento y el modo de entrada empleado en el país extranjero; posteriormente, se analizan las interacciones entre las diferentes unidades de la EM en la creación y transferencia de conocimiento. Para

ello, se describen los flujos de conocimiento en cada estrategia competitiva internacional, se propone un marco teórico para identificar los gaps de conocimiento asociados a la estrategia elegida, y se resalta la importancia de las filiales como fuente de ventaja competitiva para el conjunto de la EM. Para finalizar, se exponen unas reflexiones finales así como la bibliografía utilizada.

## EL CARÁCTER DEL CONOCIMIENTO Y EL MODO DE ENTRADA EN EL EXTRANJERO ↓

Cuando una empresa se plantea entrar en un país extranjero puede optar por tres alternativas diferentes, las cuales difieren según Jarillo y Martínez (1991) tanto en la cantidad de recursos comprometidos y nivel de riesgo asumido, como en el grado de control y potencial de beneficios. Entre ellas distinguimos: la exportación (a través de agentes independientes o bien a través de canales poseídos por la empresa), los acuerdos contractuales y la inversión directa en el exterior (2). Esta última implica el establecimiento de subsidiarias o filiales en un país extranjero, y puede llevarse a cabo de forma solitaria o en colaboración con un socio a través de una joint-venture, de tal forma que a mayor grado de propiedad por parte de la empresa mayor será su control de las operaciones internacionales.

La *teoría de la internalización* viene a poner de manifiesto que la IDE será la mejor estrategia que puede llevar a cabo una empresa extranjera que, en su búsqueda de beneficios, tropiece con mercados ineficientes debido a fallos o imperfecciones de mercado (Rugman, 1981; Teece, 1986, pp. 27-33; Hill, Hwang y Kim, 1990, pp. 124-125; Kim y Hwang, 1992, pp. 32-37; Chang, 1995, p. 388, Erramilli y Rao, 1993, p. 21; Rialp, 1999, pp. 147-149; Campa y Guillén, 1999, p. 1466; Azofra y Martínez, 1999, pp. 63-64; Lu, 2002, pp. 20-21). Puede decirse que, en general, los problemas contractuales y la existencia de costes de transacción están íntimamente ligados a la existencia de activos de carácter específico e intangible por parte de la empresa que trata de internacionalizarse.

Los activos específicos son activos idiosincrásicos, propios de la empresa que los posee y que pueden experimentar una pérdida de valor cuando se transfieren y/o son utilizados en usos alternativos (Brouthers, 2002, pp. 20-56; Grant, 2002, p. 52). Los activos intangibles, por su parte, son aquellos difíciles de identificar y valorar, permaneciendo en su mayor parte invisibles en los estados contables, y se sustentan en la información y en el conocimiento, por lo que en ocasiones podrán llegar a ser codificados; no obstante, otras veces se asemejarán a activos

específicos por tratarse de conocimiento idiosincrásico, no codificable y vinculado a las capacidades de las personas integradas en la empresa (Grant, 2002).

Ambos tipos de conocimiento presentan un alto carácter tácito, aumentándose las probabilidades de imperfecciones de mercado en el caso de que se desee transferirlos hacia el extranjero. Así, en aquellos casos en los que se trate de transferir activos complejos y específicos, con un alto componente de naturaleza tácita, difíciles de codificar y en los que se requiera el apoyo de un grupo de trabajo más que de un único individuo, probablemente la internalización de las transacciones por medio de la IDE será un mecanismo más eficaz. Dentro de esta última, el establecimiento de filiales propias permitirá un pleno control de las operaciones y los activos empleados en las mismas. (Teece, 1986, pp. 27-33; Hill, Hwang y Kim, 1990, pp. 124-125; Kim y Hwang, 1992, pp. 32-37; Chang, 1995, p. 388, Erramilli y Rao, 1993, p. 21; Rialp, 1999, pp. 147-149; Campa y Guillén, 1999, p. 1466; Azofra y Martínez, 1999, pp. 63-64; Lu, 2002, pp. 20-21).

Aquellas empresas que realizan IDE se multinacionalizan, ya que dirigen y controlan efectivamente actividades empresariales generadoras de valor añadido en dos o más países (Durán, 1995, p. 486). En este sentido, Gupta y Govindarajan (1991, p. 770) consideran que la EM se «concibe como una red de transacciones de conocimiento, bienes y capital entre subsidiarias localizadas en diferentes países».

La hipótesis de la superioridad de las EMs frente al mercado y las alianzas en la creación y transferencia de conocimiento en el contexto internacional también es apoyada por otros autores como Hennart (1989), Kogut y Zander (1993 y 1995) y Almeida, Song y Grant (2002). El primero de ellos señala que la jerarquía será el método más eficiente de organizar los intercambios internacionales cuando los costes de organizar internamente sean más bajos que los costes de transacción del mercado; los segundos desarrollan la visión de que las firmas son comunidades sociales que sirven como mecanismos eficientes para la creación y transferencia de conocimiento en productos y servicios, sin requerirse la existencia de fallos de mercado; Almeida, Song y Grant (2002) argumentan que la superioridad de las EMs se debe a su habilidad para llevar a cabo combinaciones de conocimiento que los mercados no son capaces de realizar.

El *paradigma ecléctico* y el *modelo del proceso de internacionalización de la Universidad de Uppsala* constituyen dos explicaciones teóricas de gran trascendencia que explican detalladamente el estable-

cimiento de filiales propias en el extranjero; sin embargo, no están exentas de limitaciones. El *paradigma ecléctico* es desarrollado por Dunning (1981 y 1988), y se centra principalmente en la jerarquía interna dentro del proceso de internacionalización. Su hipótesis principal es que la empresa se comprometerá con la IDE si posee simultáneamente ventajas en propiedad, ventajas de internalización y ventajas de localización.

El *modelo del proceso* viene a suplir las limitaciones del paradigma ecléctico, las cuales se resumen en: sesgo hacia la IDE, carácter estático y enfoque en sólo grandes empresas. Sus precursores, Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1977 y 1990), destacan que el proceso de internacionalización de la empresa no suele ser algo que se lleve a cabo de forma inmediata y precipitada, sino más bien de forma gradual y a «pequeños pasos» (3), afirmando que la internacionalización es la consecuencia de una serie de decisiones incrementales, y que los obstáculos más importantes a la internacionalización son la falta de conocimiento de los mercados extranjeros y la falta de recursos. Sin embargo, autores como Oviatt y McDougall (1994) y McDougall, Shane y Oviatt (1994) establecen que el modelo del proceso no se observa en empresas pequeñas y de nueva creación (*international new ventures*), en las que la presencia de personas con experiencia internacional en los negocios y el empleo de las tecnologías de la información y la comunicación les permite alcanzar grados de internacionalización sin necesidad de completar la cadena de establecimiento.

### INTERACCIONES ENTRE LAS UNIDADES DE LA CORPORACIÓN MULTINACIONAL EN LA CREACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO †

Como se ha expuesto anteriormente, las multinacionales se configuran como una red de flujos de bienes, capital y conocimiento, y debido a que poseen sus recursos dispersos al encontrarse fragmentadas a lo largo de varios países, ofrecen el escenario perfecto para poner en práctica procesos de dirección del conocimiento, pues será preciso coordinar la creación y transferencia del conocimiento entre las diversas localizaciones con el fin de capitalizar y sacar el máximo rendimiento global a dicho activo.

Dicha coordinación va a depender en gran medida de la estrategia competitiva internacional elegida por la corporación, la cual influirá a su vez en la existencia o no de *gaps* de conocimiento y en el rol desempeñado por las subsidiarias. Pasamos a continuación a tratar estos aspectos.

### Vínculo entre conocimiento y estrategia competitiva internacional ↓

La estrategia competitiva internacional elegida por la EM influirá de manera decisiva en la creación y transferencia de conocimiento. De acuerdo a la clasificación expuesta por Bartlett y Ghoshal (1989), las estrategias competitivas en el ámbito internacional se clasifican en: multidoméstica, global, internacional y transnacional. A continuación pasamos a describir el rol del conocimiento en cada una de ellas.

**La estrategia multidoméstica** caracteriza a las empresas por la descentralización del poder para la toma de decisiones y por ser autosuficientes nacionalmente. Su cometido es principalmente la percepción y explotación de las oportunidades locales, pero esa sensibilidad local impide la eficiencia y el aprendizaje organizativo, pues los conocimientos desarrollados y retenidos dentro de cada una de las unidades no se consolidan ni fluyen por el interior de toda la multinacional. Además, la innovación responde especialmente a dos aspectos: a los esfuerzos de los directivos de las subsidiarias para proteger su autonomía o a reinversiones de las de otras filiales que, por falta de comunicación entre ellas, no se ha tenido conocimiento de su existencia; y al síndrome «no inventado aquí».

**La estrategia global** es opuesta a la anterior. En este caso se trata al mercado mundial como un único mercado, persiguiendo la eficiencia con la concentración de los recursos y capacidades en el centro. Las subsidiarias se limitan a cumplir la estrategia desarrollada en la matriz, siendo incapaces de responder a las necesidades locales. Las multinacionales que ponen en práctica esta estrategia se benefician del aprendizaje conjunto en la matriz debido a que el desarrollo y retención de los conocimientos se localiza en ese lugar, pero se impiden las oportunidades de aprendizaje fuera de ella, así como el conocimiento de los requerimientos de los clientes.

**La estrategia internacional** se basa principalmente en transferir y adaptar el conocimiento o experiencia de la compañía matriz a los mercados extranjeros. Las EMs con este tipo de estrategia centralizan en la matriz aquellas actividades en las que tienen una competencia esencial y descentralizan el resto a las subsidiarias, las cuales se limitan a adaptarlas e impulsarlas. En este escenario, el desarrollo de conocimiento tiene lugar en el centro, pero es transferido a las diversas subsidiarias para su aplicación.

**La estrategia transnacional** facilita la superación de las limitaciones de los modelos anteriores, buscando conseguir simultáneamente eficiencia global,

adaptación local e innovación o aprendizaje mundial. Las demandas y oportunidades del entorno varían de un país a otro, por ello los recursos y capacidades ya no se encuentran centralizados en la filial o en la matriz, sino dispersos entre las distintas unidades, las cuales son interdependientes y realizan contribuciones diferenciadas para integrarse mundialmente. La EM con este tipo de estrategia presumiblemente será auto-adaptativa y con capacidad de aprendizaje que le permita el desarrollo de capacidades estratégicas múltiples. Se produce un desarrollo común de los conocimientos que a su vez son mundialmente compartidos. En este caso, las innovaciones son el resultado de un amplio proceso que involucra a todos los miembros de la empresa.

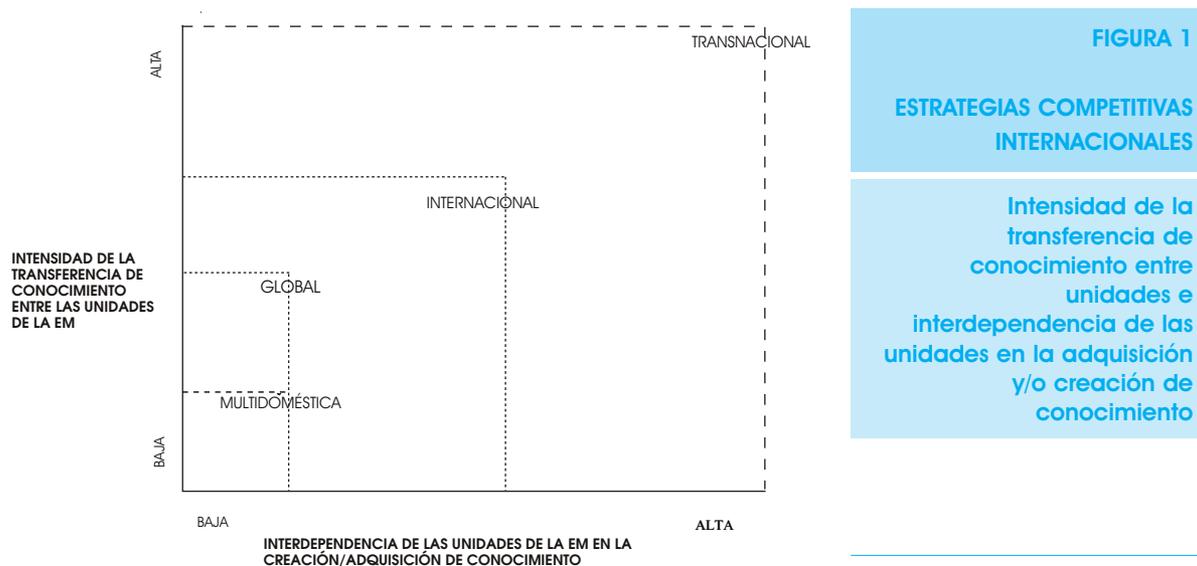
### Gap de conocimiento y estrategia competitiva internacional ↓

Como se desprende de lo anterior, el conocimiento es de especial importancia en cada uno de los enfoques, aunque no todas las multinacionales obtienen el máximo rendimiento global de este recurso. Es la estrategia transnacional, debido a la generación común de conocimientos y a su transferencia mundial, la que permite obtener el máximo rendimiento de este recurso dentro de la corporación. En la estrategia multidoméstica, global e internacional, en cambio, pueden observarse *gaps* (4) de conocimiento importantes. Pese a que en la transnacional también pueden llegar a percibirse deficiencias que deberán ser cubiertas, representaría la situación ideal y el paradigma a seguir desde la perspectiva del conocimiento, simbolizando el stock y flujo de conocimiento ideal que toda multinacional debería de poseer; no obstante, es preciso resaltar que tal stock y flujo ideal adopta un enfoque contingente, dependiendo en gran medida del sector y tipos de negocio en los que se halle involucrada la corporación, pues sus necesidades de este recurso serán diferentes.

A continuación se propone un marco teórico para identificar los *gaps* de conocimiento derivados de la estrategia competitiva internacional, a partir de dos dimensiones:

**Intensidad de la transferencia de conocimiento entre las unidades de la EM:** esto es, el grado en el que las unidades son suministradoras, receptoras, o suministradoras y receptoras indistintamente de conocimiento explícito, tácito o de ambos tipos (5).

**Interdependencia de las unidades de la EM en la adquisición y/o creación de nuevo conocimiento:** es decir, el grado en el que las unidades interactúan (cooperan) entre sí para crear conocimiento nuevo



**FIGURA 1**  
**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS INTERNACIONALES**  
Intensidad de la transferencia de conocimiento entre unidades e interdependencia de las unidades en la adquisición y/o creación de conocimiento

FUENTE: Elaboración propia

o adquirir el conocimiento existente en otras unidades, ya sea explícito o tácito.

A modo de ilustración y como paso previo a las explicaciones que siguen, la figura 1 nos muestra la posición que, de forma orientativa, tienen cada una de las estrategias competitivas internacionales en función de su implicación en las dos dimensiones señaladas más arriba.

**En la estrategia multidoméstica** la creación y aplicación del conocimiento tiene lugar únicamente en el país de destino. Cada una de las filiales, independientemente del resto, crea interna o externamente el conocimiento que necesita para hacer frente a las demandas locales, produciéndose así una generación paralela de conocimiento local en diferentes países. Desde el punto de vista de la transferencia de conocimiento, las filiales se muestran como sistemas cerrados en los que no entra ni sale ningún flujo de conocimiento hacia o desde el resto de la multinacional. Esto conduce a ineficiencias de conocimiento a nivel de la corporación pues en ocasiones, las unidades de la red pueden necesitar el conocimiento generado en el resto y sin embargo emplean tiempo en la reinención de algo que ya ha sido creado. Por ello que, aunque se satisfagan a la perfección las necesidades locales, no se obtiene el máximo rendimiento de las fortalezas mediante el trabajo conjunto. Lo anterior da lugar a una baja interdependencia en la creación y adquisición y a una baja intensidad de la transferencia de conocimiento entre las unidades de la multinacional, produciéndose así el gap de conocimiento de mayor dimensión.

**En el caso de la estrategia global**, al igual que en la multidoméstica, prácticamente no existe cooperación entre las unidades de la multinacional para la creación y adquisición de conocimiento, con la salvedad de que ello tiene lugar únicamente en el origen y no de forma paralela en cada una de las filiales. La matriz, independientemente del resto de unidades, crea y adquiere el conocimiento que considera necesario y posteriormente lo aplica para generar innovaciones. La circulación de los conocimientos es unidireccional, lo que de nuevo implica una baja interdependencia entre unidades en la creación de nuevo conocimiento o en la adquisición del ya existente. Los conocimientos generados en el centro son transferidos en forma de productos y servicios a cada una de las filiales; sin embargo, para su correcta comprensión necesitan ir acompañados de cierto grado de conocimiento que normalmente adquiere la forma de explícito, como manuales de usuario, instrucciones, fases para su puesta en marcha, etc. De esta forma, la intensidad en la transferencia de conocimiento entre las unidades de la multinacional sería mayor que en la estrategia multidoméstica. En este caso, el gap de conocimiento que se genera sería ligeramente inferior al anterior, derivándose principalmente del desconocimiento de las necesidades de los clientes y de las innovaciones de los competidores en los países de destino y de la pérdida de oportunidad de obtener sinergias procedentes de las relaciones de redes y la colaboración con los clusters locales al desarrollarse todo el conocimiento en el centro.

**La estrategia internacional** presenta importantes diferencias respecto a la multidoméstica y a la glo-

bal en lo que concierne a las dos dimensiones sobre las que trabajamos. En primer lugar, respecto a la creación y adquisición de conocimiento existe una interdependencia positiva entre las unidades que componen la multinacional, concretamente entre filial-matriz. Esto viene justificado porque aunque esta estrategia se caracteriza porque el desarrollo del conocimiento tiene lugar en el punto de origen, también requiere el desarrollo de capacidades o conocimiento en los países de destino, con el propósito de adaptar a las condiciones locales los productos y servicios generados en el centro.

No obstante, la generación de conocimiento en el origen no se lleva a cabo de forma independiente como en la estrategia global; aquí se tiene en cuenta el asesoramiento que cada una de las filiales proporciona a la matriz en materia de nuevas oportunidades en el país anfitrión, relativas a necesidades de clientes, productos de la competencia y condiciones del mercado de destino. De esta forma la generación de conocimiento se comparte entre matriz y filial, aunque el mayor peso de responsabilidad recae sobre la primera.

En segundo lugar, y respecto a la intensidad en la transferencia de conocimiento entre unidades, cabe decir que es mayor que en las dos estrategias anteriores. La explicación la encontramos en que en este caso la filial se ocupa del desarrollo y comercialización de los productos y servicios, por lo que no sólo se requerirá la transferencia de conocimientos explícitos para la comprensión de los mismos, sino también el conocimiento tácito que lleva aparejada su obtención. Este último, debido a sus características, presenta problemas a la hora de ser transferido, por lo que será necesaria una socialización entre los miembros de la matriz involucrados en la I+D y los de la filial para captar el máximo conocimiento tácito, la realización de exposiciones y presentaciones de los nuevos productos y en ocasiones, transferencia de personal. No obstante, la filtración del conocimiento tácito en la filial dependerá en gran medida de su capacidad de absorción. Todo lo aquí expuesto nos lleva a pensar que el gap de conocimiento que aquí se genera es menor que en los casos descritos anteriormente.

**La estrategia transnacional** es, no obstante lo expresado anteriormente, la que ofrece mayores oportunidades para minimizar los *gaps* de conocimiento, debido a que la EM se configura como una red integrada de recursos en la que todas las unidades pueden participar creando y transfiriendo conocimiento. En este caso no importa la distancia física que medie entre filiales; la creación de conocimientos puede tener lugar tanto en las filiales como en la matriz, destacando la interdependencia que en

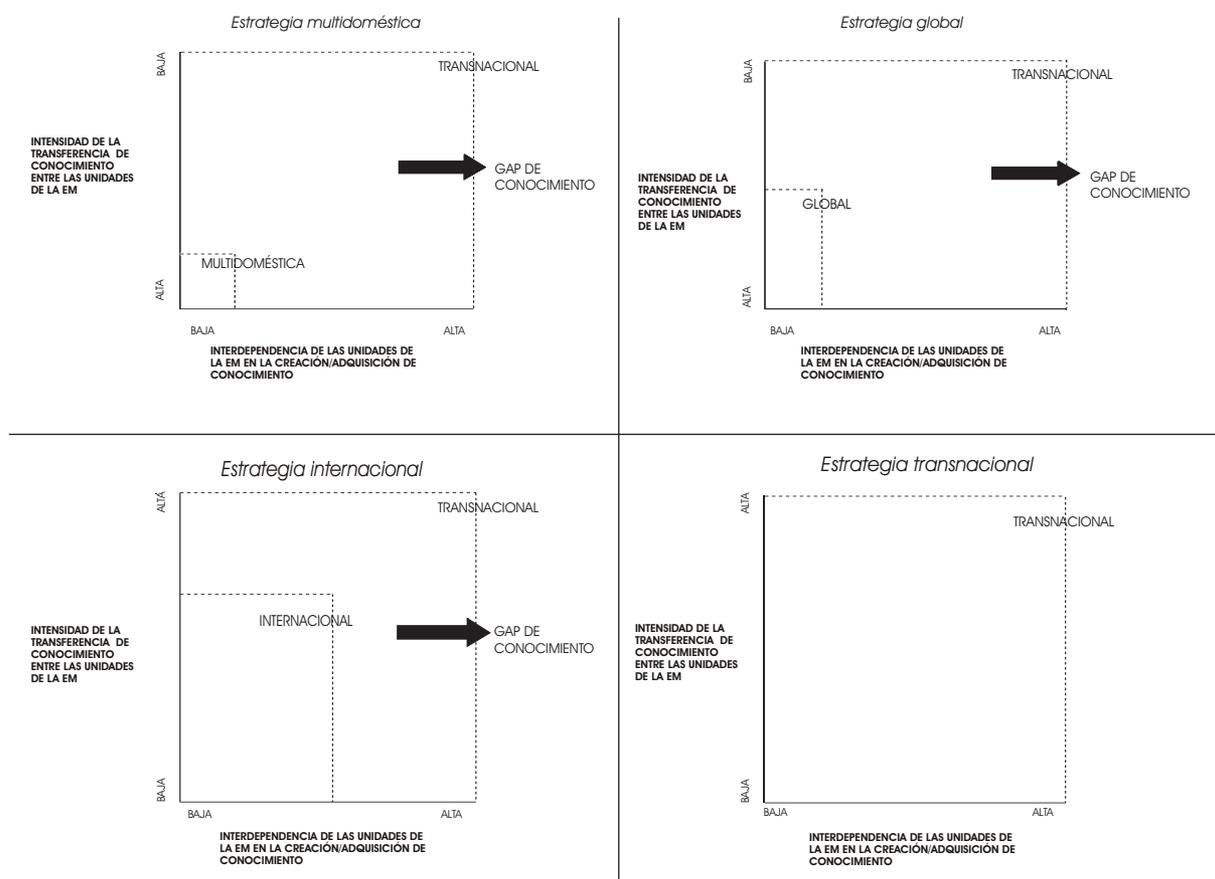
todo momento tiene lugar entre unidades, y posteriormente los conocimientos fluyen a lo largo de la multinacional a través de diversos mecanismos, entre los que destacan el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación y los encuentros de personal. De esta forma la multinacional explota y se apropia de los beneficios del aprendizaje conjunto. Como afirman Tissen, Andriessen y Lekane (2000, pp. 89-91), «la transnacional es el enigma de la realidad empresarial actual (...). Para que una compañía transnacional esté orientada globalmente y responda localmente, su conocimiento deberá actuar al unísono, por lo que la descentralización de la autoridad hacia los puntos de venta en forma de unidades empresariales necesita estar acompañada de una centralización del conocimiento, en términos de dirección, accesibilidad y compartimiento. Una estrategia de conocimiento centralizada guía y dirige la creación y la aplicación de conocimiento estratégico, la accesibilidad a escala mundial del conocimiento disponible y un fuerte liderazgo que apoye el hecho de compartir conocimiento vital». Lo anterior nos conduce a deducir que en este tipo de estrategia las dos dimensiones consideradas presentan los valores más altos. La figura 2 nos muestra de manera gráfica lo expuesto previamente.

### El rol de las filiales ↓

El argumento anterior apoya el cambio producido en la literatura sobre multinacionales la cual, aunque tradicionalmente se centraba en la multinacional como unidad de análisis y como fuente de ventajas competitivas que posteriormente se implementaban en las filiales, en los últimos años dirige la atención hacia éstas últimas, pues en muchas ocasiones son poseedoras de conocimientos y capacidades internas que se erigen como fuente de ventaja competitiva no sólo para la propia filial, sino también para el resto de la multinacional (Bartlett y Ghoshal, 1989; Hedlund, 1986; Birkinshaw, 1996; Holm y Pedersen, 2000). Esta idea, también denominada «enfoque centro-periferia» y «enfoque multi-centro» respectivamente (Andersson y Forsgren, 2002, p. 2), mejora el papel desempeñado por las subsidiarias extranjeras al producirse una comunicación horizontal a través de las fronteras, la utilización del conocimiento de varias organizaciones y la conveniencia de métodos de coordinación informales entre otros aspectos (Hedlund, 1994, p. 87).

Lo anterior convierte a la subsidiaria en un elemento importante para la competitividad global, de tal forma que la ventaja competitiva de la EM residirá en la habilidad de varias unidades corporativas para asimilar y usar el conocimiento creado en otros con-

**FIGURA 2**  
**ESTRATEGIA COMPETITIVA INTERNACIONAL Y GAP DE CONOCIMIENTO**



FUENTE:  
Elaboración propia

textos de negocio aparte de los suyos propios, así como compartir conocimientos y recursos sobre una base global. Esto también implica la capacidad para adaptarse a las diferencias de mercado y explotar economías de escala y de alcance globales (Andersson y Lagerström, 2002, p. 3; Holm y Pedersen, 2000, p. 3), lo que nos lleva a una tendencia hacia la integración de actividades generadoras de valor añadido y dispersas globalmente (Porter, 1986; Prahalad y Doz, 1987). Desde la perspectiva del conocimiento, el argumento anterior quedaría reflejado en la figura 3.

En la figura 3 puede apreciarse como se pasa de un modelo de difusión a un modelo de capitalización o apalancamiento del conocimiento (Almeida, Song y Grant, 2002; Almeida, 2003). El primero refleja la creación de valor por parte de la EM como «una secuencia lineal». El conocimiento se crea en la matriz y posteriormente se difunde mundialmente en la forma de nuevos productos y procesos, tendien-

do a ser internalizado dentro de la firma para evitar costes de transacción asociados con los contratos de mercado en activos de conocimiento. En este modelo el conocimiento se transfiere desde la matriz a las filiales, no participando éstas en su creación y no existiendo conexión alguna entre las mismas de tal forma que, a pesar de su potencial, las filiales no contribuyen a aumentar el stock global de conocimiento de la multinacional. Si lo relacionamos con lo expuesto en el epígrafe anterior, las características de este modelo se asemejarían al proceso seguido con la estrategia global.

El modelo de capitalización en cambio, se asocia a un modelo de organización en red. A diferencia del modelo jerárquico tradicional, la perspectiva en red asume múltiples centros de experiencia alrededor del mundo, mayores papeles estratégicos para las subsidiarias y estructuras de gobierno flexibles (Birkinshaw, 1996, p. 470). Este modelo difiere en gran medida del anterior, pues en él se ponen en

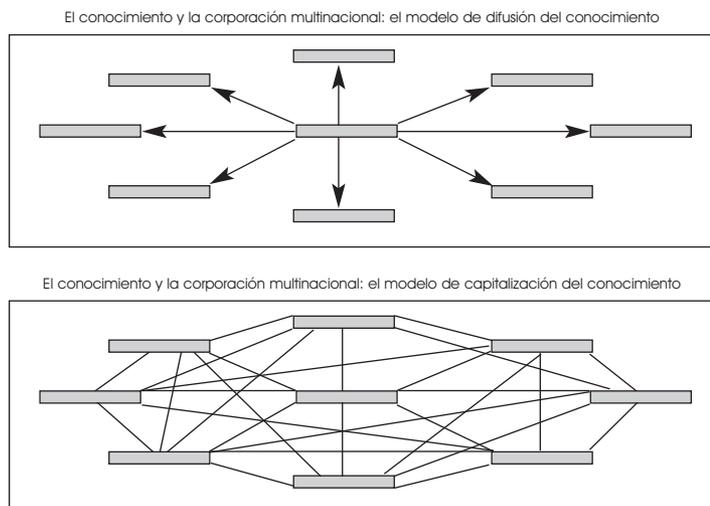


FIGURA 3

### DEL MODELO DE DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO AL DE CAPITALIZACIÓN

FUENTE:  
Almeida (2003)

evidencia las necesarias relaciones y vínculos que han de existir entre las distintas unidades organizativas para obtener la máxima rentabilidad global de los activos de conocimiento. Aquí, la creación del conocimiento tiene lugar en cualquier punto de la geografía. Todas las filiales contribuyen a adquirir y crear el máximo conocimiento que posteriormente será transferido al resto de la multinacional, beneficiándose así de la integración conjunta.

En la actualidad, por tanto, las multinacionales deberían estar más cerca del modelo de capitalización del conocimiento que del de difusión, jugando las subsidiarias dos papeles diferentes en el proceso de creación y difusión del conocimiento. En primer lugar, la subsidiaria es la unidad dentro de la EM que tiene contacto con el entorno a través de sus operaciones, lo cual le da la posibilidad de absorber nueva información de éste y por tanto renovar la base de conocimiento de la corporación. En segundo lugar, además de buscar nueva información en su contexto local, la subsidiaria tiene que contribuir a la integración del mismo para que todas las unidades puedan beneficiarse (Andersson y Forsgren, 2002, pp. 2-3). Es lo denominado por Von Krogh, Ichijo y Nonaka (2000, p. 15) *globalización del conocimiento local*, refiriéndose con ello a la difusión del conocimiento en múltiples niveles de la organización. Tiene gran importancia cuando creación y utilización de conocimiento están separadas en el tiempo y en el espacio, y es útil para la generación de conocimiento organizacional. Este enfoque es propio de la empresa transnacional pues, aunque toda multinacional se configura como una corporación diversificada de conocimiento y es necesario dirigir los flujos de este activo para obtener el máximo rendimiento, son las transnacionales las que ofrecen las mayores oportunidades

para ello, puesto que en ellas, además de los flujos de bienes y capital, son particularmente significativos los flujos de conocimiento entre filiales (Gupta y Govindarajan, 1991, p. 770).

### REFLEXIONES FINALES

Es indiscutible la atención que en los últimos años han recibido los activos intangibles, los cuales han tomado el testigo de los tradicionales factores de producción y se configuran como los principales elementos diferenciadores de las empresas. Dentro de ellos el conocimiento, originado de experiencias únicas y de aprendizaje organizativo, es considerado por muchos autores como el recurso estratégico clave generador de ventajas competitivas sostenibles. Esto se une al hecho de que las nuevas dinámicas del entorno empujan a las empresas a salir de sus mercados nacionales hacia mercados internacionales, por lo que las EMs, al encontrarse fragmentadas a lo largo de diferentes países, necesitan establecer mecanismos para capitalizar sus activos de conocimiento o, lo que es lo mismo, para crear y transferir conocimiento entre todas sus unidades.

Bajo esta premisa, con este trabajo pretendíamos, desde un punto de vista teórico, analizar el papel jugado por las estrategias competitivas internacionales y las filiales en la creación y transferencia de este recurso, tratando de identificar los *gaps* de conocimiento en base a dos dimensiones. A lo largo del mismo se ha justificado el carácter del conocimiento que conduce a la empresa a realizar una IDE, y tras el análisis de las estrategias competitivas internacionales desde el punto de vista del conocimiento se ha deducido que es la estrategia transna-

cional la que posibilita un mejor aprovechamiento de los puntos fuertes de este recurso, al configurarse la multinacional como una empresa en red con múltiples puntos de conexión entre todas sus unidades. Como consecuencia, representaría el modelo ideal para capitalizar los activos de conocimiento, minimizando los *gaps* de este recurso en función de la interdependencia entre las unidades para su creación y la intensidad de la transferencia entre las mismas. Todo ello ha permitido resaltar la importancia que tienen las filiales de la EM como fuente de ventajas competitivas para el conjunto de la corporación. El interés manifestado en los últimos años por el estudio del conocimiento dentro del contexto multinacional, tanto en el ámbito académico como profesional, nos conduce a seguir analizando este terreno con el fin de dotar de carácter empírico el marco teórico aquí propuesto.

## NOTAS

- [1] En adelante, para referirnos al término «empresa multinacional», se utilizará el acrónimo EM.
- [2] En adelante, para referirnos al término «inversión directa en el exterior», se utilizará el acrónimo IDE.
- [3] Debido a la falta de conocimiento y a la propensión a evitar la incertidumbre, las firmas se ven envueltas en una cadena de establecimiento formada por cuatro fases (exportación no regular, exportación vía agentes o representantes independientes, subsidiaria de ventas y subsidiaria de producción).
- [4] En este contexto definimos el «gap de conocimiento» como la diferencia entre el stock y flujo de conocimiento que se obtiene con la estrategia transnacional y el obtenido por el resto de estrategias competitivas internacionales.
- [5] Es de esperar que, en función de la intensidad en la transferencia de conocimiento, las estrategias competitivas internacionales se sitúen a lo largo de un continuo en cuyos extremos se encuentren la estrategia multidoméstica (ni suministradora ni receptora) y la estrategia transnacional (tanto suministradora como receptora). Las estrategias global e internacional se encontrarían en algún punto intermedio entre ambos extremos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALMEIDA, P. (2003): «Knowledge Creation and Flows Across Countries: The Role of Individuals, Regional Clusters and Multinational Enterprises», *Séptima Sesión Plenaria Foro Intellectus*, julio, Madrid.
- ALMEIDA, P., SONG, J. y GRANT, R. (2002): «Are Firms Superior to Alliances and Markets? An Empirical Test of Cross-Border Knowledge Building», *Organization Science*, vol. 13, núm. 2, pp. 147-161.
- ANDERSSON, M. y FORSGREN, M. (2002): «Creation and Diffusion of Competence in MNCs-Structures, Ties and Resources at the Subsidiary Level», *28<sup>th</sup> EIBA Conference*, diciembre, Atenas.
- ANDERSSON, M. y LAGERSTRÖM, K. (2002): «Creation and Sharing of Knowledge in MNCs Through Centers of Excellence and Transnational Teams», *28<sup>th</sup> EIBA Conference*, diciembre, Atenas.

- AZOFRA, V. y MARTÍNEZ, A. (1999): «Transactions Costs and Bargaining Power: Entry Mode Choice in Foreign Markets», *Multinational Business Review*, vol. 7, núm. 1, pp. 62-75.
- BARTLETT, C. y GHOSHAL, S. (1989): *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Cambridge, M.A: Harvard School Press.
- BHAGAT, R. et al. (2002): «Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge an integration framework», *Academy of Management Review*, vol. 27, núm. 2, pp. 204-221.
- BIRKINSHAW, J. (1996): «How Multinational Subsidiary Mandates are Gained and Lost», *Journal of International Business Studies*, vol. 27, núm. 3, pp. 467-495.
- BROUHERS, K.D. (2002). «Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance», *Journal of International Business Studies*, vol. 33, núm. 2, pp. 203-221.
- BURGUERS, W., HILL, C.W. y KIM, W. (1993): «A Theory of Global Strategic Alliances: The Case of the Global Auto Industry», *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 419-432.
- CAMPA, J.M. y GUILLÉN, M.F. (1999): «The Internalization of Exports: Firm- and Location-Specific Factors in a Middle-Income Country», *Management Science*, vol. 45, núm. 11, pp. 1463-1478.
- CHANG, S. (1995): «International Expansion Strategy of Japanese Firms: Capability Building Through Sequential Entry», *Academy of Management Journal*, vol. 38, núm. 2, pp. 383-407.
- CLAVER, E. y QUER, D. (2000): *Estrategias de internacionalización de la empresa*, Editorial Club Universitario, Alicante.
- DUNNING, J. (1981): *International Production and the Multinational Enterprise*. George Allen & Unwin. London.
- DUNNING, J. (1988): «The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions», *Journal of International Business Studies*, vol. 19, pp. 1-32.
- DURÁN, J. (1995): «Configuración de la economía internacional de la empresa», en *Dirección de Empresas de los Noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Civitas, Madrid.
- ERRAMILLI, M. y RAO, C.P. (1993): «Service Firms' international Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach», *Journal of Marketing*, vol. 57, núm. 3, pp. 19-38.
- GRANT, R. (2002): *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, techniques, applications*. Blackwell Publishers Ltd., Massachusetts.
- GUPTA, A. y GOVINDARAJAN, V. (1991): «Knowledge Flows and the Structure of Control Within Multinational Corporations», *Academy of Management Review*, vol. 16, núm. 4, pp. 768-792.
- HAYEK, F. (1945): «The use of knowledge in society», *The American Economic Review*, vol. 35, pp. 519-530.
- HEDLUND, G. (1986): «The Hypermodern MNC-A Hierarchy?», *Human Resource Management*, vol. 25, núm. 1, pp. 9-35.
- HEDLUND, G. (1994): «A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation», *Strategic Management Journal*, vol. 15, summer special issue, pp. 73-90.
- HENNART, J-F. (1989): «Can the 'New Forms of Investment' Substitute for the 'Old Forms'? A Transaction Costs Perspective», *Journal of International Business Studies*, vol. 20, núm. 2, pp. 211-234.
- HILL, C.W., HWANG, P. y KIM, W.C. (1990): «An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode», *Strategic Management Journal*, vol. 11, núm. 2, pp. 117-128.
- HOLM, U. y PEDERSEN, T. (2000): «The Dilemma of Centers of Excellence-Contextual Creation of Knowledge Versus Global Transfer of Knowledge», *Working Paper*, núm. 8, Copenhagen Business School.
- JARILLO, J.C. y MARTÍNEZ, J.I. (1991): *Estrategia Internacional. Mas allá de la exportación*. Mc Graw-Hill, Madrid.
- JOHANSON, J. y 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. 8, núm. 1, pp. 23-32.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J-E. (1990): «The Mechanism of Internationalization», *International Marketing Review*, vol. 7, núm. 4, pp. 11-24.

JOHANSON, J. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): «The Internationalization of the Firm- Four Swedish Cases», *The Journal of Management Studies*, October, pp. 305-322.

KIM, W.C. y HWANG, P. (1992): «Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice», *Journal of International Business Studies*, vol. 23, núm. 1, pp. 29-53.

KOGUT, B. y ZANDER, U. (1993): «Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation», *Journal of International Business Studies*, vol. 24, núm. 4, pp. 625-645.

KOGUT, B. y ZANDER, U. (1995): «Knowledge, Market Failure and the Multinational Enterprise: A Reply», *Journal of International Business Studies*, vol. 26, núm. 2, pp. 417-426.

LU, J.W. (2002): «Intra- and Inter-Organizational Imitative Behaviour: Institutional Influences on Japanese Firms' Entry Mode Choice», *Journal of International Business Studies*, vol. 33, núm. 1, pp. 19-37.

McDOUGALL, P., SHANE, S. y OVIATT, B. (1994): «Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories From International Business Research», *Journal of Business Venturing*, vol. 9, pp. 469-487.

NONAKA, I; TOYAMA, R. y KONNO, N. (2000): «SECI, Ba and Leadership a unified model of dynamic knowledge creation», *Long Range Planning*, vol. 33, núm. 1, pp. 5-34

OVIATT, B. y McDOUGALL, P. (1994): «Toward a Theory of International New Ventures», *Journal of International Business Studies*, vol. 25, núm. 1, pp. 45-64.

PORTER, M. (1986): «Competition in Global Industries: A Conceptual Framework», en PORTER, M. (Ed.): *Competition in Global Industries*. Harvard Business School Press, Boston, pp. 15-60.

PRAHALAD, C.K. y DOZ, Y. (1987): *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. New York, Free Press.

RIALP, A. (1999): «Los determinantes de la internacionalización del canal de distribución internacional: un análisis comparativo», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 3, pp. 141-166.

RUGMAN, A.M. (1981): *Inside the Multinationals. The Economics of Internal Markets*. New York: Columbia University Press.

TEECE, D. (1986): «Transactions Cost Economics and the Multinational Enterprise. An Assessment», *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 7, núm. 1, pp. 24-45.

TISSEN, R., ANDRIESEN, D. and LEKANE, F. (2000): *The Knowledge Dividend*. Pearson Educación Limited.

VON KROGH, G., ICHIJO, K. and NONAKA, I. (2000): *Enabling Knowledge Creation*. Oxford University Press, Inc.