



Transferencia inversa de conocimiento en empresas multinacionales en mercados emergentes: una retrospectiva

Reverse Knowledge Transfer in Multinational Enterprises in Emerging Market: A Retrospective

TINOCO, Evelyn K. [1](#); QIN, Xuebin [2](#); BRAVO, Fernanda I. [3](#); DÍAZ, Juan C. [4](#) y PRECIADO, Joffre D. [5](#)

Recibido: 19/02/2019 • Aprobado: 22/05/2019 • Publicado 03/06/2019

Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

Ha pasado mucho tiempo desde que estudios sobre la transferencia de conocimiento se centraron en la transferencia desde la matriz a la filial. Con el desarrollo global, las multinacionales mejoran la competitividad a partir de la integración internacional mediante la transferencia inversa de conocimiento (RKT por sus siglas en inglés), desde subsidiarias de mercados emergentes. Este estudio presenta literaturas relevantes enfocadas en canales, efectos y determinantes de RKT de la subsidiaria de mercados emergentes a la matriz de países desarrollados. Además, presenta direcciones para futuras investigaciones.

Palabras clave: Transferencia inversa de conocimiento, filial multinacional, mercado emergente.

ABSTRACT:

It has been a long time since studies on knowledge transfer focused on the transfer from the parent company to the subsidiary. With global development, multinationals improve competitiveness from international integration through inverse knowledge transfer (RKT) from emerging market subsidiaries. This study presents relevant literature focused on channels, effects, and determinants of the RKT of the subsidiary in emerging markets to the parent company in developed countries. In addition, it also provides directions for future research.

Keywords: Reverse knowledge transfer, multinational subsidiary, emerging market

1. Introducción

A medida que la economía global se ha vuelto cada vez más basada en el conocimiento, las empresas multinacionales (EMN) dirigen su atención hacia la búsqueda de estrategias, especialmente de conocimiento, porque es un activo clave para mantener su competitividad.

Sin embargo, los problemas surgen porque ninguna de esas compañías posee el conocimiento suficiente para competir a nivel mundial. Por tanto, las EMN a menudo mejoran su competitividad integrando fuentes de conocimiento, generadas en las redes de EMN (Lane, Salk, & Lyles, 2001). En este proceso, las subsidiarias extranjeras de las EMN juegan un papel esencial, en otras palabras, una solución para satisfacer sus conocimientos es transferirlo y absorber información residente local de la subsidiaria extranjera a la sede central, denominada transferencia inversa de conocimiento (RKT por las siglas en inglés de reverse knowledge transfer).

Investigaciones sobre transferencia de conocimiento se basaron en la visión centrada de la matriz en EMN donde el conocimiento fluía desde la sede a las subsidiarias (Mudambi, Piscitello, & Rabbiosi, 2014), también se ha enfatizado la importancia de transferir conocimiento a subsidiarias extranjeras (Dunning, 1958, citado en Ambos, Ambos, & Schlegelmilch, 2006). Dado que las EMN se benefician a través de RKT de subsidiarias extranjeras a empresas matrices (T. C. Ambos et al., 2006), algunos estudios han cambiado su atención a esta tendencia, como los canales (por ejemplo, Lee, Park, Ghauri, & Park, 2014; Edwards & Ferner, 2004) beneficios (por ejemplo, D'Agostino & Santangelo, 2012) y factores que influyen en RKT (por ejemplo, Ambos et al., 2006).

Sin embargo, a pesar de que RKT no es una novedad (Mudambi et al., 2014), ha aparecido un fenómeno en los últimos años: RKT de las filiales de mercados emergentes. Cada vez más multinacionales establecen centros extranjeros de I+D en mercados emergentes, un buen ejemplo es General Electric (GE) que abrió un laboratorio de I+D en Bangalore. Sin embargo, limitados estudios han tratado este fenómeno (Kumar, 2013; Rowley, Chae, & Park, 2013). Por tanto, el objetivo de este papel es hacer una retrospectiva de estudios, así como avanzar en investigación sobre RKT de las filiales en mercados emergentes. La principal contribución es integrar nuevos hallazgos de investigación para extender los modelos teóricos actuales.

2. Metodología

Este estudio es una revisión teórica de RKT, enfocado en encontrar nuevas direcciones de investigación a partir de subsidiarias en países emergentes hasta empresas matrices en países desarrollados. La revisión de la literatura es un proceso crítico que proporciona la base para identificar nuevas direcciones investigativas, así como para facilitar la identificación de patrones y brechas dentro de la literatura (Jones & Gatrell, 2014).

El proceso de esta revisión de literatura se divide en tres partes. Primero, explorar y revisar estudios que se encuentran en la base de datos Web of Science (WoS), Scopus y Emerald Management. Inicialmente, las palabras claves utilizadas fueron "transferencia inversa de conocimiento", "mercado emergente", "empresa multinacional", "filial extranjera" y "filial multinacional". Para encontrar más evidencia en el campo relacionado, otras palabras claves utilizadas fueron "investigación y desarrollo en el exterior", "innovación inversa", "flujo de conocimiento" y "gestión del conocimiento". Esta vez, se encontraron estudios más relevantes, como la I+D en el exterior, la capacidad de innovación de las filiales y el intercambio de conocimientos entre las EMN.

Todos los artículos elegidos son de varias revistas de negocios internacionales, y de conocimiento de gestión, con una gran cantidad de citas académicas.

3. Resultados

3.1 Transferencia inversa de conocimiento según los canales

La transferencia inversa de conocimiento (RKT) en las EMN se define como la transferencia de conocimiento e información, sobre productos, procesos, tecnología, mercados, competidores y proveedores, desde una subsidiaria a su sede, por ej. por teléfono, correo electrónico, reuniones, etc., que pueden generar algún cambio en productos, procesos, políticas o tecnología (Kumar, 2013). Sin embargo, los flujos de conocimiento de MNE no pueden ocurrir sin la existencia de canales de transmisión. En cuanto a RKT, Gupta &

Govindarajan (2000) afirman que el constructor de los canales de transmisión puede organizarse en dos categorías:

3.1.1. A través del canal informal: movilidad laboral.

El conocimiento existe en los individuos y consiste en información transferida por experiencias personales, valores y creencias. Por tanto, los individuos son vistos como portadores de conocimiento. Una vez que la mano de obra se mueve, la transferencia de conocimiento también, académicamente llamado derrame de conocimiento (KS), definido como el fenómeno que ocurre cuando la información y el conocimiento se recopilan para un proyecto particular que finalmente genera oportunidades adicionales para una posterior aplicabilidad. En este sentido, las EMN asignan su propio personal para administrar la filial extranjera, es decir, el administrador expatriado. Tsang (1999) afirma que los expatriados son responsables de transferir el conocimiento de la sede a los afiliados en el extranjero y viceversa. Además de transferir dichos conocimientos los expatriados aprenden de su participación en la gestión de estas operaciones, sin menor duda las experiencias adquiridas por los expatriados son valiosas para el conocimiento de las multinacionales, por tanto, ellos también tienen la responsabilidad de aprender y absorber nuevos conocimientos extranjeros. Al centrarse en los expatriados que son enviados al extranjero y luego regresan a su unidad de trabajo, los investigadores tienen otro camino para entender como las empresas llevan el conocimiento a la matriz y lo difunden a través de la red MNE (Eden, 2009).

En mercados emergentes, los expatriados de las EMN en los países desarrollados están preparados para enseñar a los empleados la necesidad de conocimiento y tecnología, pero rara vez se dan cuenta de que pueden aprender de los locales, que conocen el entorno del país de acogida (Williams & Lee, 2014). Sin embargo, los expatriados que asumen la misma responsabilidad también desempeñan un papel esencial en el proceso de RKT de las subsidiarias extranjeras a las EMN.

Aunque se aclara el papel de los expatriados, la transferencia de conocimiento sigue siendo compleja puesto depende en gran medida de los individuos. Si el expatriado renuncia, la EMN perderá toda la memoria organizacional con respecto a la experiencia adquirida. Para resolver este problema, se requiere el intercambio de experiencias para elevarlo del nivel individual al nivel organizacional. Muchos estudios previos se centraron en mejorar esta eficiencia de transferencia de conocimiento.

Kamoche (1997) clasificó cuatro maneras de transferir el conocimiento de expatriados de las subsidiarias a la matriz, y del nivel individual al nivel de la organización: (1) Implementación de actividades internacionales, equipos, redes, seminarios y visitas cortas a otros sitios. (2) Evaluar la experiencia y métodos de transferencia de conocimiento a través del coaching y la tutoría. (3) Crear canales de información accesibles. (4) Vinculación de actividades internacionales relacionadas con la gestión profesional. Además, Antal (2001) presentó un marco estratégico para mejorar el aprendizaje de la expatriación.

Dado que la expatriación se puede aplicar en todas las situaciones, hasta donde sabemos no existe estudio enfocado en la expansión en mercados emergentes. En contraste, en base a estudios previos Canestrino & Magliocca (2010) propusieron un marco general de aprendizaje corporativo a través de la repatriación y la expatriación, indicando dos medidas diferentes para garantizar la efectividad. Por un lado, para la expatriación, la efectividad de la transferencia de conocimiento depende de la capacidad corporativa para organizar programas de orientación para expatriados y la forma en que se manejan las relaciones; por otro lado, para la repatriación, el uso de las herramientas de extracción más apropiadas es la forma más efectiva, como las actividades de socialización y creación de conocimiento.

3.1.2. A través del canal formal: mecanismos integradores.

Los cambios estructurales económicos hacia la internacionalización de la I+D en las multinacionales motivaron a los académicos a tratar la posibilidad de que las subsidiarias extranjeras pudieran desempeñar un papel importante como fuentes de nuevas ideas (Hakanson y Nobel, 1993 citados en Frost, Birkinshaw, & Ensign, 2002). Otros autores (Nadler David; Tushman Michael, 1986) identificaron posiciones de grupos de trabajo

permanentes como algunos de los mecanismos formales para la integración de unidades múltiples de una organización. Es fácil ver que cuanto mayor sea el grado en que una filial esté vinculada al resto de la red global a través de tales mecanismos integradores, mayor será el intercambio de conocimiento. Más tarde, investigadores presentan el nuevo rol de la filial extranjera, y descubren que la innovación no se limita a la matriz, sino que la subsidiaria extranjera podría ser reconocida como un centro secundario de I+D (Cantwell, 1995; Nohria y Ghoshal, 1997). Por tanto, las subsidiarias no solo son receptores de conocimiento, sino que también pueden ser productores de conocimiento. Dado que este flujo puede traer beneficios a la corporación, muchas subsidiarias de las multinacionales han comenzado a cambiar su rol de receptor de conocimiento pasivo de efecto derrame a un buscador de conocimiento activo.

Monteiro & Birkinshaw (2008) sugieren que la transferencia de conocimiento entre unidades puede enmarcarse como un proceso de búsqueda problemático por parte de las EMN, lo que significa que el flujo de conocimiento en las EMN puede verse como un proceso de búsqueda gerencial para encontrar soluciones a un problema que enfrentan las EMN, y el proceso de búsqueda podría conducir a la identificación de una fuente potencial. A medida que la sede reconoce el conocimiento y los beneficios que aporta el RKT, se motiva a explorar este stock de conocimiento, que forma la transferencia de conocimiento de las subsidiarias a la matriz.

En este contexto, Kim (1997) analiza el desarrollo tecnológico coreano, que enfatizó el papel central del sitio de investigación de Silicón Valley de Samsung que impulsó la compañía para alcanzar una posición de liderazgo. A finales de 1990, las EMN han ubicado cada vez más centros de investigación y desarrollo en países como China e India. Además, Fiat Group Automóviles adoptó la "estrategia de globalización selectiva" a mediados de la década de 1990, y desplazó parte de su I+D a mercados emergentes como Turquía, Brasil e India (Athreye, Tuncay-Celikel, & Ujjual, 2014). Sin embargo, rara vez se han investigado los estudios empíricos sobre el RKT desde una filial de mercados emergentes hasta su matriz en un país desarrollado.

3.2. Los efectos de la transferencia de conocimiento inversa

La transferencia de conocimiento tradicional (matriz a filiales) beneficia a las EMN, puesto que la multinacional posee activos y capacidades intangibles valiosas (Piscitello, 2004), además las filiales pueden explorar para prosperar en los mercados locales (Yang, Mudambi, & Meyer, 2008). Sin embargo, en cuanto a la otra dirección de flujo (filiales a sede), académicos tienen varias opiniones, los estudios afirman que el RKT contribuye a la base de recursos de las operaciones globales a través de I+D local, al acceso a recursos externos en el entorno local y al mejoramiento del desarrollo de innovaciones de las EMN (Frost et al., 2002 ; Yang et al., 2008; Jiménez-Jiménez, Martínez-Costa, & Sanz-Valle, 2014).

En ese sentido, la literatura ha llegado a un consenso sobre RKT que tiene un efecto positivo en la ventaja competitiva de las EMN (Ambos et al., 2006; Najafi-Tavani, Giroud, & Sinkovics, 2012 ; Rabbiosi & Santangelo, 2013), porque el conocimiento generado por una subsidiaria extranjera podría ser útil para una sede local como fuente de conocimiento para mejorar el desarrollo de nuevos productos, tecnologías o servicios (T. C. Ambos et al., 2006); o para mejorar el desarrollo de innovaciones de las EMN (Andersson, 2003). Además, Piscitello (2004) al utilizar un enfoque de estudio de casos, proporciona evidencia de relación positiva entre las actividades extranjeras de multinacionales italianas en el desempeño innovador de su matriz. Además, Jiménez-Jiménez et al. (2014) investigaron 104 empresas multinacionales concluyendo que el desarrollo de la innovación de las EMN se beneficia de la adquisición de conocimiento de la red de sus subsidiarias (RKT).

Sin embargo, esta corriente de investigaciones ha analizado el RKT de los mercados desarrollados a otros mercados desarrollados. El RKT en mercados emergentes desempeña un papel más estratégico (D'agostino et al., 2010, citado en D'Agostino & Santangelo, 2012), como resultado de la aparición de talentos, experiencia adecuada, así como tecnologías maduras de estos países (Buckley, Buckley, & Ghauri, 2004, Lewin, Massini, & Peeters, 2009). Hasta ahora, solo hay un estudio (D'Agostino & Santangelo, 2012) sobre la I+D en el extranjero en los mercados emergentes y confirma que la I+D de las filiales en

mercados emergentes contribuye a la creación de conocimiento dependiendo del tipo de actividad de I+D e intensidad tecnológica, por tanto, se necesitan más estudios empíricos para una mejor comprensión de la especialidad e influencia de RKT en mercados emergentes.

En general, el RKT aporta beneficios y ventajas competitivas a las EMN. En cuanto al contexto de mercados emergentes, D'Agostino & Santangelo (2012) demuestran que los países BRICS (economías emergentes) son ubicaciones óptimas para actividades de I+D de menor valor agregado a lo largo de la cadena de valor de I+D global.

3.2.1. Determinantes de la transferencia inversa de conocimiento.

Existe literatura sobre diversos factores organizativos y contextuales que promueven e impiden la transferencia de conocimiento en las EMN, sin embargo, se han realizado pocas contribuciones sobre la RKT de los factores que facilitan o impiden este proceso (Foss & Pedersen, 2002; Mu, Gnyawali, & Hatfield, 2007; Shulz, 2001; Yang et al., 2008; Verspagen & Schoenmakers, 2004). Las multinacionales pueden beneficiarse de RKT para obtener ventajas competitivas (T. C. Ambos et al., 2006). Según Argote, Mcevily, & Reagans (2003), los supuestos teóricos y los exámenes empíricos de los determinantes que influyen la transferencia de conocimiento son: (1) propiedades del conocimiento en sí; (2) propiedades de las relaciones entre unidades; y (3) propiedades de las unidades.

3.3. Factores influenciados por el conocimiento en sí mismo.

Los flujos de conocimiento entre unidades no son gratuitos (Gupta & Govindarajan, 2000). Por tanto, si es digno que las EMN hagan transferencia de conocimiento siempre es una pregunta a considerar. Según investigaciones, la percepción de la matriz tiene influencia en las conductas de búsqueda de conocimiento (Kumar, 2013). Las subsidiarias que son percibidas como fuentes atractivas pueden ayudar a MNE a superar las barreras de transferencia de conocimiento (Govindarajan V.; Gupta A., 2002). Por tanto, cuanto mayor sea el valor percibido de las acciones de conocimiento de la subsidiaria, más atractivo es para la multinacional. Gupta & Govindarajan (2000) afirman que las salidas de conocimiento de una subsidiaria a la sede se asociarían positivamente. Más tarde, Kumar (2013) propuso que el mayor nivel de flujo de conocimiento ocurría desde las subsidiarias en países en desarrollo.

Mientras que para Rogers (1995, citado Gupta & Govindarajan, 2000) el valor del conocimiento es consistente con el concepto de "ventaja relativa" respecto a la difusión de innovaciones, y ha argumentado que la tasa de adopción de una innovación está positivamente relacionada con su ventaja relativa. Del mismo modo, otros autores (Augier, Shariq, & Thanning Vendelø, 2001) propusieron la "relevancia" del conocimiento que puede determinar su valor. Además, Zahra, and Gerard George, & George (2002) señalaron que la complementariedad del conocimiento es esencial, por tanto, para ser beneficioso el conocimiento entrante tiene que estar relacionado pero también ser diferente del conocimiento existente. Asimismo, Schulz (2001) definió la relevancia del conocimiento como "el grado en que el conocimiento externo tiene el potencial de conectarse con el conocimiento local". Siguiendo la teoría de la relevancia, cuanto más el conocimiento del proveedor tiene implicaciones para el receptor más fácil le resulta al receptor derivar estas implicaciones, por tanto, si el conocimiento está relacionado con el conocimiento actual de la empresa generalmente la misma reconocerá los beneficios potenciales y se motivará para asimilarlo y usarlo (Mudambi & Navarra, 2004).

Así mismo Schulz (2001) notó que "el conocimiento puede cambiar otro conocimiento, lo que significa que mientras más conocimientos nuevos estén conectados con el actual, mayor será la capacidad de absorción. En consecuencia, Yang et al. (2008) encontró que la relevancia del conocimiento es crucial para influir en los flujos inversos de conocimiento dentro de las multinacionales en lugar de la transferencia de conocimiento convencional, debido a la especialidad RKT, una forma efectiva para que una subsidiaria atraiga la atención de la matriz es mostrar cómo su conocimiento puede respaldar los procesos de la MNE. Cuando el conocimiento de la subsidiaria está altamente relacionado con la base de

conocimiento de la sede, es más fácil para la subsidiaria establecer una relación con la matriz y obtener reconocimiento (Mudambi, 2008; Yang et al., 2008).

3.4. Factores influenciados por la relación de las unidades.

Huber (1991, citado en Williams & Lee, 2014) sugiere que las relaciones son el canal más importante a través del cual las organizaciones adquieren conocimiento. Para averiguar los determinantes afectados por la relación entre unidades, una variedad de estudios ha realizado esfuerzos para identificar aquellos factores que influyen el RKT, como son: la calidad de la relación, el grado de interdependencia de las subsidiarias y el rol estratégico que juegan las mismas.

Primero, la calidad de la relación se refiere al grado de cercanía entre el origen y el receptor, basado en la confianza (Perez-Nordtvedt, Kedia, Datta, & Rasheed, 2008), por tanto, no es difícil reconocer el papel clave que juega la relación en la transferencia de conocimiento (por ejemplo, Szulanski, 1996; Yli-Renko, Autio, & Sapienza, 2001). En consecuencia, Dhanaraj, Lyles, & Steensma (2014) sugieren que una buena relación con la confianza puede facilitar dicha transferencia. Además, Perez-Nordtvedt et al. (2008) proponen que la calidad de la relación entre las filiales extranjeras y matrices está positivamente asociada con la comprensión y la velocidad del RKT. Además, la investigación empírica acerca de 169 subsidiarias (Noorderhaven & Harzing, 2009) probó que el capital relacional entre subsidiarias y matrices es el catalizador para mejorar un ambiente de aprendizaje. La relación entre la sede y la subsidiaria también fue significativa para Buckley et al. (2003) quienes identificaron el movimiento del personal local chino de la filial a la sede de la subsidiaria americana como un elemento clave informal del RKT, por tanto, es un buen ejemplo para atestiguar que esta relación también funcionaría en mercados emergentes.

Otros académicos se han centrado en el grado de autonomía de las subsidiarias, sin embargo, los estudios no han presentado evidencia clara del efecto directo de la autonomía (Ghoshal, Korine, & Szulanski, 1994; Noorderhaven & Harzing, 2009; Shulz, 2001). Mientras Rabbiosi (2011) encontró una nueva perspectiva para medir esta relación, dado que los diferentes grados de independencia de la subsidiaria explican el tamaño y el alcance de la creación de conocimiento esperado de la subsidiaria extranjera (Gupta & Govindarajan, 1981), los diferentes grados de autonomía subsidiaria están relacionados con sus roles estratégicos (Harzing & Noorderhaven, 2006). En consecuencia, el efecto de la autonomía subsidiaria en RKT no puede considerarse por separado de sus roles (Rabbiosi, 2011). Los roles subsidiarios se analizarán en la siguiente parte sobre la perspectiva subsidiaria.

3.5. Factores influenciados por las propiedades de las unidades.

Con respecto a las propiedades de las unidades, las características de la unidad fuente (subsidiaria) y la unidad receptora (matriz) afectan el proceso de RKT. Hay una gran cantidad de factores que difieren de un sector a otro. Este estudio solo se enfoca en factores generales y análisis desde la perspectiva de la subsidiaria y la matriz.

3.5.1. Perspectiva desde la subsidiaria.

Dado que la literatura de RKT siempre elige al centro subsidiario como la unidad principal de análisis, destacamos sus características: el potencial para crear conocimiento, la capacidad y voluntad de motivación de RKT (McGuinness, Demirbag, & Bandara, 2013).

Es evidente que cuanto mayor sea el nivel de innovación de la filial, mayor será el conocimiento disponible que se puede transferir a la matriz y mayores los niveles de RKT. Sin embargo, Mudambi et al. (2014) confirman que existe una relación en forma de U invertida entre la capacidad de innovación subsidiaria y el nivel de RKT. Debido a que a medida que la innovación subsidiaria continúa en aumento, los beneficios disponibles también. Como destacan Gupta & Govindarajan (2000), el control del conocimiento puede representar una palanca para el poder de negociación en la EMN. Por tanto, el gobierno de RKT es una forma de ejercer poder en relación con la matriz (Palmié, Keupp, & Gassmann,

2014), es decir, a medida que la capacidad de innovación subsidiaria continúa aumentando, los beneficios disponibles para perseguir sus propios intereses aumentan simultáneamente (Mudambi et al., 2014).

Además, la transferencia de tecnología inversa de las subsidiarias puede correlacionarse positivamente con el nivel de integración dentro de su entorno local y esa relación está mediada por una mejora en la capacidad de innovación (Andersson, 2003; Frost et al., 2002; B. Ambos & Håkanson, 2014).

Las investigaciones ha notado que el conocimiento de clientes, socios, expertos y universidades mejoran la novedad (Piscitello & Rabbiosi, 2006). Zanfei (2000) sugiere que la capacidad de la filial para acceder a fuentes de conocimiento locales depende de su integración en el país anfitrión, y sus relaciones sociales son fundamentales. Con un estudio empírico, Piscitello & Rabbiosi (2006) descubren que el conocimiento de la filial profundamente arraigada tiene un gran impacto en RKT.

Otros factores, como la ubicación de la filial, también pueden tener un impacto en el flujo de conocimiento externo (Gupta & Govindarajan, 2000). Como la base de conocimiento de una filial está integrada en el entorno local en el que se desarrolla, la ubicación de la filial tendrá un efecto significativo en RKT. Las subsidiarias ubicadas en lugares tecnológicamente avanzados pueden encontrar fácil persuadir a los ejecutivos de la sede sobre el valor de su conocimiento, y es probable que la percepción del ejecutivo de la sede hacia dichas subsidiarias sea positiva. En estos términos, es probable que los países más avanzados sirvan como emisores de tendencias y fuentes de conocimientos tecnológicos, de comercialización y de gestión (Gupta & Govindarajan, 2000). Mientras que, en cuanto a los mercados emergentes, que siempre se consideran receptores de conocimiento, aún se mantiene en un estado desfavorable al que se debe prestar atención. A pesar de la importancia del conocimiento de las filiales de mercados emergentes, pocos estudios han relacionado empíricamente la ubicación de filiales con RKT en las EMN en un mercado emergente.

Por lo tanto, el análisis anterior reúne los factores que influyen en el potencial de la empresa para crear conocimiento en RKT. En cuanto a la capacidad de RKT, el equipo administrativo de una subsidiaria es vital tanto para la creación de conocimiento como para los procesos de transferencia (Nonaka y Takeuchi, 1995, citados en Najafi-Tavani et al., 2012). Igualmente, Minbaeva (2007) encuentra evidencia que demuestra que el desarrollo de la capacidad y motivación de los empleados a través de la gestión de recursos humanos (HRM) contribuye a los procesos de transferencia de conocimiento dentro de las EMN. Además, la transferencia de conocimiento requiere intercambios individuales, especialmente cuando el conocimiento transferido tiene componentes tácitos. Por tanto, se necesita un canal de comunicación basado en la persona como medio para finalizar el proceso de RKT. Ghoshal, Korine, & Szulanski (1998) encuentran una correlación positiva entre la riqueza del canal de transmisión y la difusión de la innovación, ambos canales están relacionados positivamente con el alcance del RKT (Gupta & Govindarajan, 2000; Rowley et al., 2013).

Como último, se ha enfatizado otro factor que influye en la capacidad de RKT: el rol de las subsidiarias, porque el beneficio de la sede del conocimiento local dependerá del rol de la subsidiaria. Como concluyen estudios previos, las filiales extranjeras se han categorizado a lo largo de varias dimensiones diferentes. En la red de EMN, algunas subsidiarias dependen de la competencia de sus empresas matrices, por lo que su función es la de explotar las competencias (Cantwell & Mudambi, 2005), sea como implementador local (Gupta & Govindarajan, 1981) o como ensamblador (Cantwell, 1995). Otros juegan un papel más creativo, como los jugadores integrados (Gupta & Govindarajan, 1981).

Finalmente, como lo sugirieron T. C. Ambos et al. (2006), parece haber un consenso sobre los diferentes roles de la subsidiaria: (1) unidades que adaptan los productos en el mercado local, (2) unidades que explotan las competencias tecnológicas de las EMN a nivel mundial, y (3) unidades establecidas para aumentar nuevas competencias tecnológicas en el exterior.

En primer lugar, las unidades que adaptan los productos al mercado local están claramente asignadas para implementar la estrategia global, por lo que el conocimiento rara vez se transfiere a la sede, como subsidiarias involucradas en actividades de producción debido a

las ventajas de costos (Kumar, 2013). En segundo lugar, las unidades que explotan las competencias tecnológicas de las EMN generalmente poseen los recursos de conocimiento más valiosos, porque este tipo de subsidiarias se caracterizan por altos flujos de entrada y salida de conocimiento, y sirven como "agentes de conocimiento". En tercer lugar, las subsidiarias que tienen la responsabilidad de crear nuevas tecnologías, generan conocimiento de gran valor para las EMN y se involucran fuertemente en RKT (Gupta & Govindarajan, 1981). Por lo tanto, como propone Kumar (2013), para tener un mecanismo de RKT, las subsidiarias en mercados emergentes deberían recibir una atención de apoyo adicional debido a los diferentes roles estratégicos. Otros estudios podrían centrarse más empíricamente en mejorar pruebas del efecto en las diferentes filiales en RKT en mercados emergentes.

Eventualmente, la importancia de la voluntad y motivación del titular del conocimiento para participar en RKT se destacan en muchas contribuciones (Szulanski, 1996; (Govindarajan V.; Gupta A., 2002; Minbaeva, 2007; Najafi-Tavani et al., 2012; McGuinness et al., 2013; Awate, Larsen, & Mudambi, 2014). La investigación sobre la transferencia de conocimiento intra-MNE ha puesto de relieve que el control del conocimiento puede representar una palanca para el poder de negociación en la EMN (Gupta & Govindarajan, 2000). Por lo tanto, el RKT es una forma de ejercer el poder en relación con la matriz (Mudambi & Navarra, 2004; Palmié et al., 2014). Además, la transferencia de conocimiento puede ser equivalente a disminuir este poder ya que no se puede ejercer el control exclusivo de los activos de conocimiento una vez que el conocimiento subsidiario está disponible para la matriz. Por otro lado, en un contexto dinámico en el que la filial y la matriz están involucradas en relaciones prolongadas y tratos repetidos, también se justifica suponer que las subsidiarias ganan poder transfiriendo continuamente sus conocimientos (Foss & Pedersen, 2002). Por lo tanto, la motivación y la disposición de la subsidiaria para transferir conocimiento tienen un impacto decisivo en el éxito de RKT (McGuinness et al., 2013).

3.5.2. Perspectiva de la compañía matriz.

Con base en el análisis previo en la perspectiva de las subsidiarias, se puede inferir que RKT ocurre cuando la subsidiaria es lo suficientemente capaz de generar conocimiento y está dispuesta a transferirlo a la matriz. Pero la mera generación de conocimiento no hace que el conocimiento sea transferible a menos que la matriz lo perciba que vale la pena transferirlo (Kumar, 2013). Por tanto, los factores desde las matrices son la capacidad de absorción, la intención de aprendizaje y su grado de multinacionalidad también afectan el alcance de RKT.

La capacidad de absorción representa la competencia que la EMN utilice el conocimiento previo para reconocer el valor de la información nueva y externa, asimilarla y aplicarla para crear nuevos conocimientos (Cohen & Levinthal, 1990). Según Gupta & Govindarajan (2000), la sede variará en términos de capacidad de absorción debido a las diferencias en el conocimiento relacionado anterior y a la extensión entre unidades de la empresa matriz y subsidiaria. En consecuencia, los beneficios resultantes de RKT también varían (T. C. Ambos et al., 2006), cuanto mayor es la capacidad de absorción de la unidad objetivo (sede), mayor es el beneficio potencial de RKT. Consensualmente, al investigar en 86 filiales de multinacionales coreanas en el Reino Unido, Francia y Alemania, Williams & Lee (2014) demostraron que la capacidad de absorción de las EMN influye en el RKT en el contexto de gestión de recursos humanos.

Además, las literaturas sobre transferencia de conocimiento demuestran que la intención de aprendizaje representa un factor principal para mejorar o poner en peligro las transferencias de conocimiento (Perez-Nordtvedt et al., 2008). La falta de motivación para aceptar el conocimiento conduce a dificultades en el proceso de transferencia (Szulanski, 1996). Simonin (2004) sostiene que si una organización receptora (matriz) está motivada para adquirir conocimiento poseído por una fuente extranjera (subsidiaria), estará mejor preparado psicológicamente para comprender que el conocimiento se está transfiriendo.

Por último, hay un factor que se ha enfatizado recientemente: el grado de multinacionalidad de las EMN aumenta la posibilidad de RKT, como sugieren Almeida & Phene (2004), la diferenciación entre las subsidiarias de las EMN parece ser la creación de conocimiento. En este sentido, Jiménez-Jiménez et al. (2014) demostraron empíricamente que el grado de

multinacionalidad tiene un efecto positivo en RKT. La razón por la que puede suceder es la cantidad de subsidiarias y el grado en que están geográficamente dispersas, lo que aumenta las oportunidades de la EMN de adquirir nuevos conocimientos. Sin embargo, esta es una idea bastante nueva planteada por este único estudio.

Partiendo de la perspectiva de la visión basada en el conocimiento y las contribuciones clave de los estudios previos, no es difícil tener una revisión general de los determinantes de RKT. Este estudio los organizó en tres categorías principales, que podrían ser útiles para el estudio posterior en la comprensión de la estructura determinante de RKT en el mercado emergente.

4. Conclusiones

El objetivo de este estudio es hacer una retrospectiva de investigaciones actuales sobre RKT enfocados en canales, determinantes y efectos. Las investigaciones previas de RKT fueron extraídas de mercados en desarrollo, sin embargo, todavía hay pocas investigaciones sobre RKT en mercados emergentes (Kumar, 2013; Rowley et al., 2013), así este papel identifica las vías para futuras investigaciones

Primero, se necesitan pruebas en el contexto de mercados emergentes. Los estudios empíricos sobre RKT son recientes y los investigadores intentan identificar los factores influyentes de RKT. Por ejemplo, T. C. Ambos et al. (2006) investigaron 294 empresas multinacionales e indicaron que la ventaja competitiva de la filial en el mercado de acogida, el papel estratégico de la filial y la capacidad de absorción de la matriz estimula RKT. Sin embargo, solo Rowley et. al (2013) intentó probar empíricamente las relaciones entre RKT y la absorción del conocimiento del mercado por parte de las subsidiarias, los mecanismos de socialización, la relevancia del conocimiento y la capacidad de absorción de las EMN en el contexto de economías emergentes. Dado que esta investigación se realizó en Corea, eso solo sirve como un buen comienzo en lugar de una conclusión convincente, sin mencionar que Corea no es un mercado emergente definido, se pueden encontrar mejores ejemplos en China, India o Brasil. En cuanto a la importancia de entender RKT en mercados emergentes, es evidente que la naturaleza de los flujos de conocimiento es diferente para las subsidiarias en países emergentes, porque la dotación de conocimiento de la sede en países desarrollados es típicamente mayor que la de las unidades locales (Yang et al., 2008). Por tanto, entender las cuestiones únicas involucradas en la gestión de las transferencias de conocimiento hacia y desde las unidades en las economías en transición podría ser una gran ayuda para las EMN mejoren ventaja competitiva. Por lo tanto, es necesario estudios para confirmar los factores influyentes de RKT en mercados emergentes.

Segundo, las formas de hacer uso de RKT también necesitan investigación. Aunque algunos estudios arrojaron luz sobre determinantes de los flujos inversos de conocimiento, pocos se centraron cómo las EMN podrían beneficiarse de estos flujos de conocimiento inversos (T. C. Ambos et al., 2006). Como observan Frost et al. (2002), las transferencias inversas de conocimiento son "un paso adelante realista y quizás incluso necesario en la evolución de la multinacional hacia una verdadera red de innovación distribuida, que puede no involucrar necesariamente un centro coordinador". Es importante saber cómo las matrices de las multinacionales podrían beneficiarse de RKT de subsidiarias extranjeras, particularmente en países emergentes, D'Agostino & Santangelo (2012) confirman el hecho de que los laboratorios de I+D en el extranjero en los mercados emergentes contribuyen a la creación de conocimiento. Otros estudios deberían centrarse en cómo garantizar el uso eficiente de RKT en mercados emergentes.

Finalmente, la mayoría de estudios actuales sobre RKT están dentro del contexto manufacturero (Najafi-Tavani, Giroud, y Sinkovics, 2012). Desde el año 2000, los académicos han enfatizado que vale la pena investigar la transferencia de conocimiento en el sector servicios, puesto que cada vez más empresas de este sector han abierto filiales en países emergentes, como hoteles y empresas de consultoría, etc. Sin embargo, cómo aprovechar plenamente el flujo de conocimiento de sus filiales en mercados emergentes es una pregunta difícil para la mayoría de las empresas de servicios, porque como tercera industria, el sector de servicios siempre recibe la menor atención del gobierno en las

economías en desarrollo. Por lo tanto, si la I+D en las filiales extranjeras del sector de servicios produce suficientes beneficios en comparación con sus costos en los mercados emergentes sigue siendo un campo en blanco. Hay una investigación realizada en el Reino Unido (Najafi-Tavani et al., 2012) que se centra en el sector de los servicios comerciales con alto contenido de conocimientos (KIBS) y proporciona un buen ejemplo empírico de los beneficios que las EMN podrían obtener de RKT en el sector de servicios. En cuanto a las industrias de servicios en mercados emergentes, si RKT es lo suficientemente eficiente como el sector manufacturero y cómo podrían las EMN utilizar este flujo de conocimiento inverso, aún quedan dudas para futuros estudios.

Referencias bibliográficas

- Almeida, P., & Phene, A. (2004). Subsidiaries and knowledge creation: the influence of the MNC and host country on innovation. *Strategic Management Journal*, 25(89), 847–864.
- Ambos, B., & Håkanson, L. (2014). The concept of distance in international management research. *Journal of International Management*, 20(1), 1–7.
- Ambos, T. C., Ambos, B., & Schlegelmilch, B. B. (2006). Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers. *International Business Review*, 15(3), 294–312.
- Andersson, U. (2003). Managing the transfer of capabilities within multinational corporations: The dual role of the subsidiary. *Scandinavian Journal of Management*, 19(4), 425–442. h
- Antal, A. B. (2001). Expatriates' Contributions to Organizational Learning by Ariane Berthoin Antal Published in. *Journal of General Management*, 26(4), 62–84.
- Argote, L., Mcevily, B., & Reagans, R. (2003). Framework and review of emerging themes managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49(August 2014), 571–582.
- Athreye, S., Tuncay-Celikel, A., & Ujjual, V. (2014). Internationalisation of R&D into emerging markets: Fiat's R&D in Brazil, Turkey and India. *Long Range Planning*, 47(1–2),
- Augier, M., Shariq, S. Z., & Thanning Vendelø, M. (2001). Understanding context: its emergence, transformation and role in tacit knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 5(2), 125–137.
- Awate, S., Larsen, M. M., & Mudambi, R. (2014). Accessing vs sourcing knowledge: A comparative study of R&D internationalization between emerging and advanced economy firms. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 63–86. h
- Buckley, P. J., Clegg, J., & Tan, H., 2003. The art of knowledge transfer in China's telecommunications manufacturing industry. *Management International Review*, 43(2), pp. 67–93
- Buckley, P. J., Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (2004). Globalisation , Economic Geography and the Strategy of Multinational Enterprises Globalisation , economic geography and the strategy of multinational enterprises, (February).
- Canestrino, R., & Magliocca, P. (2010). Managing expatriation, repatriation and organisational learning in MNCs: An integrative framework. *Review of International Comparative Management*, 11(2), 186–200.
- Cantwell, J. A., 1995. The Globalization of Technology: What Remains of the Product Cycle Model? *Cambridge Journal of Economics*, 19(1), pp. 155 -174.
- Cantwell, J., & Mudambi, R. (2005). MNE competence-creating subsidiary mandates. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1109–1128.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128.
- D'Agostino, L. M., & Santangelo, G. D. (2012). Do Overseas R&D Laboratories in Emerging Markets Contribute to Home Knowledge Creation?: An Extension of the Double Diamond Model. *Management International Review*, 52(2), 251–273.

- Dhanaraj, C., Lyles, M. a, & Steensma, H. K. (2014). Relational Impact Performance, 35(5), 428–442.
- Eden, L. (2009). Letter from the Editor-in-Chief: Reverse knowledge transfers, culture clashes and going international. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 177–180.
- Edwards, T., & Ferner, A. (2004). Multinationals, Reverse Diffusion and National Business Systems 1, 44(200411), 49–50.
- Foss, N. J., & Pedersen, T. (2002). Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context. *Journal of International Management*, 8(1), 49–67.
- Frost, T. S., Birkinshaw, J. M., & Ensign, P. C. (2002). Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 23(11), 997–1018.
- Ghoshal, S., Korine, H., & Szulanski, G. (1994). Interunit Communication in Multinational Corporations. *Management Science*, 40(1), 96–110.
- Ghoshal, S., Korine, H., & Szulanski, G. (1998). Interunit Communication in Multinational Corporations, (September 2015).
- Govindarajan V.; Gupta A. (2002). The Quest for Global Dominance: Transforming Global Presence into Global Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, 16(3), 157–159.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1981). Knowledge Flows and the Structure of Control Within Multinational Corporations. *Academy of Management Review*, 16(4), 768–792.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge Flows Within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 496(August 1999), 473–496.
- Harzing, A. W., & Noorderhaven, N. (2006). Knowledge flows in MNCs: An empirical test and extension of Gupta and Govindarajan's typology of subsidiary roles. *International Business Review*, 15(3), 195–214.
- Jiménez-Jiménez, D., Martínez-Costa, M., & Sanz-Valle, R. (2014). Knowledge management practices for innovation: a multinational corporation's perspective. *Journal of Knowledge Management*, 18(5), 905–918.
- Jones, O., & Gatrell, C. (2014). Editorial: The future of writing and reviewing for IJMR. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 249–264.
- Kamoche, K. (1997). Knowledge creation and learning in international HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(2), 213–225.
- Kim, L. (1997). The Dynamics of Technological Learning in Industrialisation. *International Social Science Journal*, 53(168), 297–308.
- Kumar, N. (2013). Managing reverse knowledge flow in multinational corporations. *Journal of Knowledge Management*, 17(5), 695–708.
- Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139–1161.
- Lee, J. Y., Park, Y. R., Ghauri, P. N., & Park, B. Il. (2014). Innovative Knowledge Transfer Patterns of Group-Affiliated Companies: The effects on the Performance of Foreign Subsidiaries. *Journal of International Management*, 20(2), 107–123.
- Lewin, A. Y., Massini, S., & Peeters, C. (2009). Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent. *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1406–1406.
<https://doi.org/10.1057/jibs.2009.64>
- McGuinness, M., Demirbag, M., & Bandara, S. (2013). Towards a multi-perspective model of reverse knowledge transfer in multinational enterprises: A case study of Coats plc. *European Management Journal*, 31(2), 179–195.
- Minbaeva, D. B. (2007). Knowledge transfer in multinational corporations. *Management International Review*, 47(4), 567–593.
- Monteiro, L. F., & Birkinshaw, J. (2008). Corporations: Explaining Subsidiary Isolation and, 19(1), 90–107.

- Mu, S. "Carolyn," Gnyawali, D. R., & Hatfield, D. E. (2007). Foreign subsidiaries' learning from local environments: An empirical test. *Management International Review*, 47(1), 79–102.
- Mudambi, R. (2008). Location, control and innovation in knowledge-intensive industries. *Journal of Economic Geography*, 8(5), 699–725.
- Mudambi, R., & Navarra, P. (2004). Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 385–406.
- Mudambi, R., Piscitello, L., & Rabbiosi, L. (2014). Reverse knowledge transfer in MNEs: Subsidiary innovativeness and entry modes. *Long Range Planning*, 47(1–2), 49–63.
- Nadler David;Tushman Michael. (1986). Strategic Organization Design: Concepts , Tools & Processes, 41(1).
- Najafi-Tavani, Z., Giroud, A., & Sinkovics, R. R. (2012). Mediating Effects in Reverse Knowledge Transfer Processes: The Case of Knowledge-Intensive Services in the U.K. *Management International Review*, 52(3), 461–488.
- Noorderhaven, N., & Harzing, A. (2009). Knowledge-sharing and social interaction within MNEs, 719–741.
- Palmié, M., Keupp, M. M., & Gassmann, O. (2014). Pull the right levers: Creating internationally "useful" subsidiary competence by organizational architecture. *Long Range Planning*, 47(1–2), 32–48.
- Perez-Nordtvedt, L., Kedia, B. L., Datta, D. K., & Rasheed, A. A. (2008). Effectiveness and efficiency of cross-border knowledge transfer: An empirical examination. *Journal of Management Studies*, 45(4), 714–744.
- Piscitello, L. (2004). Corporate diversification, coherence and economic performance. *Industrial and Corporate Change*, 13(5), 757–787.
- Piscitello, L., & Rabbiosi, L. (2006). *How does Knowledge Transfer from Foreign Subsidiaries affect Parent Companies' Innovative Capacity?* Retrieved from www.druid.dk
- Rabbiosi, L. (2011). Subsidiary roles and reverse knowledge transfer: An investigation of the effects of coordination mechanisms. *Journal of International Management*, 17(2), 97–113.
- Rabbiosi, L., & Santangelo, G. D. (2013). Parent company benefits from reverse knowledge transfer: The role of the liability of newness in MNEs. *Journal of World Business*, 48(1), 160–170.
- Rowley, C., Chae, M. S., & Park, B. Il. (2013). Reverse Knowledge transfer from subsidiary to headquarter, (March).
- Shulz, M. (2001). The uncertain relevance of newness: organisational learning and knowledge flows. *Academy of Management Journal*, 44(4), 661–681.
- Simonin, B. L. (2004). An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 407–427.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27–43.
- Tsang, E. W. K. (1999). The knowledge transfer and learning aspects of international HRM: an empirical study of Singapore MNCs, 8, 591–609.
- Verspagen, B., & Schoenmakers, W. (2004). The spatial dimension of patenting by multinational firms in Europe. *J. Econom. Geography*, 4(1), 23–42.
- Williams, C., & Lee, S. H. (2014). Knowledge flows in the emerging market MNC: The role of subsidiary HRM practices in Korean MNCs. *International Business Review*, 25(1), 233–243.
- Yang, Q., Mudambi, R., & Meyer, K. (2008). Conventional and reverse knowledge flows in multinational corporations†. *Journal of Management*, 34(5), 882–902.
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*,

22(6-7), 587-613.

Zahra, S. A., and Gerard George, & George, G. (2002). Absorptive Capacity: a Review, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

Zanfei, A. (2000). Transnational firms and the changing, (February), 515-542.

1. Docente Universitaria. Universidad Técnica Luis Vargas Torres, Extensión "La Concordia"- Ecuador, y Universidad Autónoma de los Andes, Sede Santo Domingo - Ecuador. Máster en Investigación de Empresas. Correo electrónico: kaevecris@hotmail.com

2. Consultor Independiente en China. Máster en Investigación de Empresas. Correo electrónico: bryan.qxb@gmail.com

3. Docente Universitaria. Universidad Técnica Luis Vargas Torres, Extensión "La Concordia"- Ecuador. Máster en Investigación de Empresas. Correo electrónico: idiliafernandabravo@gmail.com

4. Docente Universitario. Universidad Técnica Luis Vargas Torres, Extensión "La Concordia" - Ecuador. Máster en Sistemas de Ingeniería Civil, con enfoque investigativo. Correo electrónico: juan.diaz1101@gmail.com

5. Docente Universitario. Universidad Técnica Luis Vargas Torres, Extensión "La Concordia"- Ecuador. Economista y Máster en Ciencias Económicas, docente de la cátedra de Principios económicos y Microeconomía, con experiencia en investigación social y económica. Correo electrónico: Danny_ecovs@hotmail.com

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 40 (Nº 18) Año 2019

[[Índice](#)]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]