

LA TRANSFERENCIA DE LOS CONOCIMIENTOS MEDIANTE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS. UNA APLICACIÓN EN EL SECTOR DE LA HOSTELERÍA

María del Mar Benavides Espinosa

Ana Cristina Urquidí Martín

Universidad de Valencia (ESPAÑA)

Comunicación presentada en el I Encuentro Iberoamericano de Contabilidad de Gestión

(Valencia – Noviembre 2000)

Introducción

Cuando el cambio es imperioso para un número importante de empresas, la habilidad para buscar y crear conocimientos y traducirlos en nuevas ventajas, es esencial.

En el aprendizaje se impone el conocimiento. La transferencia de conocimiento de tipo tácito entre dos o más organizaciones es difícil a través de la relación de mercado. Las alianzas estratégicas se configuran como medios alternativos para este tipo de transferencias. Éstas se están convirtiendo en uno de los instrumentos para desarrollar este tipo de capacidades. En ellas, se mantiene vínculos interpersonales, importantes en el control de transferencias de conocimiento claves, evitando así, un comportamiento oportunista.

Desde el punto de vista basado en los recursos en la organización, podemos hablar de transferibilidad de recursos y capacidades como un determinante crítico para lograr una ventaja competitiva, sobretodo si consideramos el conocimiento como un recurso, como uno de los determinantes claves para lograr y mantener esa ventaja.

Proponemos en este trabajo que las alianzas son un instrumento valido y más especialmente las joint ventures para la realización de esta transmisión de conocimiento.

Dada la importancia que en nuestro país tiene el sector hotelero queremos analizar la posibilidad de la utilización de alianzas como estrategia para mejorar su competitividad. Nos centramos en el sector de la hostelería para contrastar nuestro trabajo, partiendo del estudio empírico de Contractor y Kundu (1998), por una parte, y por otra el estudio de casos en este sector, y razonar estos resultados.

El papel de las alianzas estratégicas en la transferencia de conocimiento.

La información se debe considerar como un recurso¹ (Menguzzato y Renau, 1991), así como los conocimientos poseídos, habilidades, capacidades individuales y colectivas, rutinas organizativas, todas sus competencias, también son recursos de las organizaciones que las adquieren o poseen.

En general, nos encontramos con unas barreras a la imitación e impedimentos para la transmisión de conocimientos, una forma de disminuir estos es mediante alianzas. Por lo tanto, estas no son vistas como un camino a las transacciones del mercado o a la plena propiedad, sino como una alternativa a otros modos de adquisición de habilidades (Hamel, 1991). La cooperación es uno de los instrumentos más adecuados para poder llevar a cabo la transferencia de competencias y en especial de conocimientos y habilidades.

¹ Los recursos (Fernández et al. , 1996) se entienden como cualquier factor de producción que este en disposición de la empresa, aun cuando no se posean unos claros derechos de propiedad sobre ellos. Bueno (1995) define los recursos en función de cómo lo hacen los distintos autores que componen la teoría de recursos, como los activos disponibles y confortables por la empresa, tanto físicos, tecnológicos, humanos, como organizativos.

Las alianzas desarrollan unas relaciones de “frontera difusa” creando relaciones organizativas, estableciendo a menudo vínculos estrechos, incluso íntimos (Fernández Sánchez, 1992). Los vínculos de conocimiento, constituyen la base de un proceso de aprendizaje, creación, participación y control de conocimiento. Cuando los ejecutivos administran los límites de las firmas están determinando cuándo y cómo el conocimiento entrará y saldrá de sus organizaciones. Las fronteras de las empresas se difuminan debido al uso generalizado de acuerdos de cooperación (Badaracco, 1992). Para conseguir el éxito, con frecuencia, tienen que echar abajo los muros que rodean sus firmas para enseñarlas a que aprendan bajo nuevas formas.

Cuando se llevan a cabo alianzas estratégicas, es preciso que por una parte exista una similitud de intereses, esta será mayor en la medida de que todos los socios persigan estrategias globales (Callahan y MacKenzie, 1999), y además una buena coordinación, y esto sólo se logrará con canales de comunicación flexibles.

Joint ventures

Las Joint ventures se han convertido en una figura predominante y cada vez más importante en el mundo de los negocios a partir de la globalización y aumento de la competitividad (Christelow, 1987; D’Aveni, 1994).

Las joint ventures tradicionalmente han sido vistas como la alternativa para llevar a cabo varios objetivos principales, desde la perspectiva de los costes de transacción (Hennart, 1988), donde ven en ésta, una de las mejores formas de llevar a cabo la adquisición o intercambio de conocimientos o información. Contractor (1990) afirma que las joint ventures generan sinergia por parte del socio local, en el caso de alianzas internacionales.

En resumen, las ventajas que nos encontramos con la elección de las joint ventures como forma de alianza, son las siguientes:

- a) Para introducirse en países con culturas diferentes.
- b) Para introducirse en nuevos mercados.
- c) Para la creación de sinergias para el socio local en caso de alianzas internacionales.
- d) Para correr menos riesgos
- e) Por cuestiones políticas.

Una aplicación de la transmisión de conocimientos en el sector de la hostelería.

Dada la importancia que en estos últimos años ha adquirido el sector de hostelería, nuestro objetivo es analizar la viabilidad de la transmisión de conocimiento a través de las alianzas, y en concreto a través de las joint ventures, en este sector en particular.

Partiendo del estudio empírico que han realizado Contractor y Kundu (1998) donde han analizado el negocio hostelero global, mediante la circularización de un cuestionario que enviaron a todos los hoteles con representación en países extranjeros a partir del *Internacional Hotels Group Directory*, para preguntarles que forma organizacional utilizan, el porqué, las ventajas e inconvenientes de la selección de dicha forma organizativa. Contestaron 1131 hoteles que representan el 60% de la muestra

Clasifican los datos en función de la propiedad, denominándolo modalidad organizativa:

- a) Los que poseen el total del capital.
- b) Una parte de capital mediante una joint venture.

- c) Los que tienen sólo un contrato de gestión de servicios.
- d) Franquiciados.

Siendo la opción c) el contrato de gestión de servicios, la más utilizada (37,00%), mientras que sorprendentemente la joint venture es la alternativa menos utilizadas en este sector (15,8%), si atendemos al número de hoteles. Lo mismo ocurre si observamos los porcentajes en función del número de habitaciones.

En un principio, estos resultados contrastan en gran medida con lo que nosotros proponemos en este trabajo, por lo tanto nuestro objetivo inmediato es analizar las causas de estas diferencias. Si analizamos otra variable, y nos fijamos en el país destino, los resultados son diferentes. En función de esta variable, Contractor y Kundu (1998) han agrupado estos resultados en tres bloques: Europa, Asia y América, ignorando el resto de continentes. En concreto, nos centraremos en las joint ventures que son el objeto de estudio de nuestro trabajo, encontrándonos con grandes diferencias, mientras que en Asia representan un 22,93 % del total de las formas organizativas, en Europa representan un 6,20%.

Conclusiones

La principal razón para elegir esta modalidad en Asia es el desconocimiento de este mercado, y la diferencia cultural que existe entre el socio extranjero y el socio local. Debemos de tener en cuenta que “la distancia cultural” por una parte, es una ventaja y por otra, es un inconveniente, pues incrementa los costes de información requeridos, pero se suelen constituir joint ventures con socios locales para salvar estas distancias. Al socio local le interesa este tipo de alianzas, ya que el otro socio tiene una experiencia y conocimientos especializados del exterior necesarios para el buen funcionamiento de este tipo de organizaciones.

En el caso de Europa, nos encontramos ante mercados maduros en el sector de la hostelería y las diferencias culturales no son muy significativas. Las joint ventures son fórmulas poco utilizadas dentro de este sector para este continente, donde los inconvenientes son mayores a las ventajas, por lo tanto no es una opción recomendable.

En el caso de América, las joint ventures son una forma rápida de crecimiento sobre todo para las pequeñas compañías. La ventaja de ser pequeño es la flexibilidad. Pero hemos encontrado que las joint ventures son utilizadas intersectorialmente. Los hoteles están explorando el inmenso potencial para el desarrollo del ecoturismo a lo largo de América Latina, China, el Medio Oriente y África del Norte. Por ejemplo, Ecuador ofrece a sus turistas internacionales una mezcla de experiencias que se extienden por la montañas de los Andes a través del ecosistema amazónico a las Islas Galápagos. Perú practica la responsabilidad medio ambiental y cultural cada vez más.

Las joint ventures son alternativas no utilizadas en alianzas intersectorialmente salvo en algunos casos concretos cuando hay diferencias culturales o nuevos mercados, sin embargo son alternativas cada vez más interesantes y útiles para las alianzas intrasectoriales.

Bibliografía

- Badaracco, J.L. (1992): *Alianzas estratégicas: el caso de General Motors e IBM*. Mc Graw-Hill, Madrid.
- Bueno, E. (1995): “La estrategia de la empresa: treinta años de evolución teórica”. En *Dirección de Empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno*. Civitas. Madrid, pp. 503-523.
- Callagan, J. y MacKenzie, S. (1999) “Metrics for strategic alliances control”. *R&D Management* , n 29, 4; pp. 365-377.

- Christelow, D.B. (1987) "International joint venture: how important are they?" *Columbia Journal of World Business, Summer*, pp. 7-14.
- Contractor, F.J. (1990): "Contractual and cooperative forms of international business: towards a unified theory of modal choice". *Management International Review*, vol. 30, n° 1 pp. 31-54.
- Contractor, F.J. y Kundu, S.K. (1998) "Modal choice in a world of alliances: analyzing organizational forms in the international sector". *Journal of International Business Studie*. Secon quarter, pp. 325-357.
- D'Aveni, R.A. (1994) "*Hypercompetition, managing the dynamics of strategic maneuvering*", The free press: New York.
- Fernández, Z. y Suárez, I. (1996) : "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos", *Revista de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.5, n° 3, pp. 73-92.
- Fernández Sánchez, E. (1992): "Una introducción a la cooperación empresarial", *Alta Dirección*, n° 165, pp. 403-409.
- Hamel, G. (1991): "Competition for Competence and Interpartner learning within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 83-103.
- Hennart, J.F. (1988) "A transaction cost theory of equity joint venture". *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp.361-374.
- Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del Management*, Ariel Economía.