

PRESENTACIÓN

La realización del presente trabajo pretende contribuir al desarrollo del conocimiento académico sobre los procesos de crecimiento y globalización de las empresas turísticas así como aportar perspectivas y guías para comprender y afrontar la expansión de las cadenas hoteleras españolas. Las publicaciones sectoriales de turismo señalan la enorme relevancia que el crecimiento de las cadenas hoteleras tiene a nivel mundial y español. Con datos globales extraídos de la revista *Hotels* (1998; 2003) se puede observar como las 300 mayores cadenas pasaron de controlar 35.979 establecimientos hoteleros en 1997 a 46.512 en 2002. En España, la cuota de habitaciones/unidades que controlan las cadenas ha pasado del 44,4% en 1996 al 53,1% en 2002 (Hostelmarket, 2003), poniendo de manifiesto el crecimiento espectacular que han tenido las cadenas hoteleras en el territorio español.

En el contexto turístico, varios autores señalan que existe un convencimiento general de que la competitividad y la ventaja de una empresa turística en el largo plazo dependen especialmente de “la gestión integrada de los recursos que posee y que le son propios y de su capacidad de movilizar un conjunto de recursos materiales, humanos y tecnológicos de forma integrada” (Casanueva Rocha *et al.*, 2000:306). Así, Contractor y Kundu (1998) señalan que en el sector hotelero los elementos intensivos en capital (tales como el inmueble) se pueden separar de los elementos de la pericia directiva o basados en el conocimiento. En el caso específico de las empresas hoteleras españolas, Pla Barber y León Darder (2003) señalan que el aprendizaje y el *know-how* relacionados con la gestión de los servicios turísticos y la capacidad para trasladarlo a mercados exteriores ha permitido situarlas en mejores posiciones competitivas que otros rivales.

Básicamente, el crecimiento de las cadenas hoteleras incorporando establecimientos puede seguir dos alternativas extremas: por una parte, pueden intentar conseguir que la gestión y las operaciones se sigan del mismo modo que en los otros establecimientos que ya posee/controla la cadena en un afán de homogeneizar y estandarizar las actividades, y por otra pueden buscar la adaptación a las circunstancias que rodean y caracterizan el nuevo establecimiento renunciando a implantar algún modelo procedente de otros establecimientos de la cadena. Si bien hay argumentos que avalan los dos extremos, Ingram y



Baum (1997a:72) afirman con rotundidad que la “estrategia de las cadenas hoteleras puede describirse con una sola palabra, estandarización”.

Esa tendencia al aprovechamiento de los recursos con los que cuenta una empresa para afrontar su crecimiento se sustenta teóricamente en los planteamientos estratégicos de dirección de empresas surgidos en los últimos años y que han ido centrando su atención en el papel fundamental que los recursos organizativos tienen en la competitividad empresarial, reconociendo el impacto que estos tienen en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles y en el logro de una rentabilidad satisfactoria en el largo plazo. Dentro de esos enfoques estratégicos que enfatizan las bases internas de la competitividad empresarial destaca la visión de la empresa basada en el conocimiento, que considera a este último aspecto como el núcleo de la gestión empresarial y lo sitúa como el elemento de referencia en la dirección de las organizaciones. Dentro de la aproximación a la gestión del conocimiento no existe una clara unanimidad sobre los aspectos o procesos que se incluyen en este enfoque directivo. No obstante, casi todos los planteamientos realizados con el fin de detallar los procesos a enfatizar dentro de esta perspectiva señalan la relevancia de la creación y transferencia de conocimiento. En ese sentido, son muchos los trabajos que asocian explícitamente la transferencia de conocimiento con el desarrollo de ventajas competitivas (e.g., Grant, 1996a), pudiéndose observar implicaciones positivas en la misma tanto por los beneficios del conocimiento transferido como por los derivados de la capacidad de transferir.

La transferencia interna de tecnología ha sido considerada una estrategia deseada en el crecimiento de la empresa, puesto que la transferencia de capacidades puede considerarse un modo básico de expansión (Hedlund, 1994). Así, las organizaciones en el sector turístico al crecer e intentar aumentar su cuota de mercado o cubririr nuevas zonas geográficas establecen nuevas unidades (poniéndolas en marcha desde cero o incorporando otras que ya operaban). En esa línea, la comprensión y utilización de unos conocimientos desarrollados y puestos a prueba en la empresa permiten afrontar un proceso de expansión con la intención de apropiarse de nuevas rentas en nuevos mercados explotando el conocimiento poseído y convirtiéndolo en una posible fuente de ventaja competitiva, lo cual se traduce en que muchas organizaciones tratan de transferir sus prácticas a las nuevas unidades. En ese caso, una de las opciones estratégicas que estas organizaciones pueden tratar de seguir es lograr que en las nuevas unidades se funcione de la forma más similar posible al resto de unidades similares que conforman la empresa. De este modo se trata de transferir a aquellas el conocimiento que caracteriza su funcionamiento y sustenta sus prácticas directivas y operativas al objeto de replicar la ‘fórmula’ para lograr el éxito que esta empresa ha conseguido o cree que puede conseguir. Como Nelson y Winter (1982) sugieren, la replicación de activos y capacidades se relaciona con el crecimiento y la rentabilidad empresarial.



Si bien la creación de conocimiento ha sido ampliamente estudiada, la transferencia de este elemento ha recibido un tratamiento cuantitativamente inferior en la literatura sobre dirección de empresas, siendo muy escasos los análisis realizados en el sector turístico. Así, y aunque destacando el elevado número de aportaciones sobre la transferencia internacional de tecnología, las contribuciones específicas sobre la transmisión de conocimiento han sido señaladas como modestas (e.g., Lord, 1997), llegándose a afirmar que su análisis ha quedado relegado a un segundo plano en la ciencia económica y en otras ciencias sociales (e.g., Teece, 1998). En cuanto a la problemática concreta de la transferencia de conocimiento a nuevas unidades son muy escasos los trabajos que abordan dicha cuestión, a pesar de la importancia que este proceso puede tener para algunas organizaciones. En su trabajo sobre estrategias de crecimiento y capacidades, Von Krogh y Cusumano (2001) afirman que ningún autor había intentado integrar ideas de estrategia de crecimiento, gestión del conocimiento, capacidades y aprendizaje organizativo¹. Por otra parte, y pese a su relevancia económica y social, la investigación a nivel mundial sobre aspectos relacionados con las cadenas hoteleras es sorprendentemente pobre, especialmente en el campo de la integración de nuevos establecimientos.

Dentro de este marco, la cuestión que pretende abordar este estudio es la problemática de la transferencia intraorganizativa de conocimiento en nuevas unidades que las cadenas hoteleras incorporan. Como objetivos concretos a alcanzar con el desarrollo de este trabajo se pueden expresar los siguientes:

- Objetivo 1: Desarrollar un marco teórico para el estudio de los procesos de transferencia de conocimiento a nuevos establecimientos que se incorporen a las cadenas hoteleras.
- Objetivo 2: Describir cómo crecen las cadenas hoteleras españolas que transfieren conocimiento a nuevas incorporaciones desde una perspectiva de establecimiento.
- Objetivo 3: Identificar los factores que determinan el éxito o fracaso de la transferencia de conocimiento a los establecimientos que se incorporan a una cadena hotelera.

¹ No obstante, pueden citarse varios trabajos en los que se relacionan algunas de esas líneas de investigación con respecto a temas específicos (e.g., Pennings *et al.*, 1994).

