

## Technology, Knowledge and Learning Transfer in Inter-organizational Alliances

---

Dinaidys Gómez-Selemeneva  
[digomsel@upo.es](mailto:digomsel@upo.es)  
*Universidad Pablo de Olavide*

Luis Camilo Ortigueira-Sánchez  
[lcortigueira@ceade.es](mailto:lcortigueira@ceade.es)  
*University of Wales - Prifysgol Cymru - CEADE*

Idalia Romero-Lamorú  
[idalia@fec.uh.cu](mailto:idalia@fec.uh.cu)  
*Universidad de La Habana*

### ABSTRACT

In the late 20th century new paradigms in inter-organizational relationships emerge in the shape of strategic alliances and joint ventures, and especially cooperative agreements. Through these forms of management, stakeholders (partners) have the ability to have access to the resources and capabilities of the partner and thus, sometimes, access their technology, their Know-how, brand image, and, of course, less risky forms of financing their business. However, sometimes, different behaviors with respect to the final results and, therefore, non-compliance with the agreed objectives or dissatisfaction are observed. This study deals with this issue, based on a study of hotel managers in Cuba, with special interest in their perceptions and judgments on this topic.

### KEYWORDS:

Strategic Alliances; Management Contracts; Hotel Activity; Technology; Learning

## Transferencia Tecnológica, de Conocimientos y Aprendizaje en las Alianzas Interorganizativas

---

Dinaidys Gómez-Selemeneva  
[digomsel@upo.es](mailto:digomsel@upo.es)  
*Universidad Pablo de Olavide*

Luis Camilo Ortigueira-Sánchez  
[lcortigueira@ceade.es](mailto:lcortigueira@ceade.es)  
*University of Wales - Prifysgol Cymru - CEADE*

Idalia Romero-Lamorú  
[idalia@fec.uh.cu](mailto:idalia@fec.uh.cu)  
*Universidad de La Habana*

### RESUMEN

A finales del siglo XX despuntan nuevos paradigmas en las relaciones interorganizativas, tomado mayor auge las alianzas estratégicas y en especial las joint ventures y los acuerdos de cooperación. A través de estas formas de gestión, las partes implicadas (partners) tienen la posibilidad de acceder a los recursos y capacidades del partner y de esta forma, en ocasiones, acceder a su tecnología, Know how, imagen de marca, y por supuesto formas de financiamiento del negocio menos arriesgadas. Sin embargo, en ocasiones se observan comportamientos disímiles en lo que se refiere a los resultados finales y por tanto incumplimiento de los objetivos pactados o insatisfacciones. Es por ello que el trabajo que se presenta aquí aborda esta temática sobre la base de un estudio de gestores del sector hotelero en la Isla de Cuba, sus percepciones y criterios al respecto.

**PALABRAS CLAVE:** Alianzas Estratégicas, Contratos de Gestión, Actividad Hotelera, Tecnología, Aprendizaje.

### INTRODUCCIÓN

La necesaria adaptación al cambio estructural de los años ochenta que supuso para el sector de los servicios la internacionalización y liberación de los mercados, trajo aparejado la búsqueda de economías de escala, la subcontratación y externalización de actividades, como parte de sus estrategias corporativas y de crecimiento. El Turismo gana protagonismo dentro de las economías locales y nacionales siendo un importante factor de desarrollo económico y de fuente de ingresos y empleos para muchos países Hispanoamericanos.

La industria o negocio hotelero, se ha ido posicionando dentro del sector pasando desde los años 70 y hasta la actualidad por un proceso profundo de cambios en la distribución geográfica de las inversiones, la composición de sus agentes, comercializadores, canales de distribución o gestión y tipos de productos.

El crecimiento y expansión de las compañías hoteleras se ha realizado mediante diferentes mecanismos de coordinación, que no solo les permitan entrar en nuevos entornos sino además protegerse contra los riesgos y/o costos que esto implica, por ellos las Alianzas Estratégicas tales como Acuerdos Cooperados, Joint Ventures, o Franquicias han sido las más utilizadas. Esto ha significado para América Latina y el Caribe, la posibilidad de estimular sus economías mediante la explotación de sus recursos turísticos, naturales, materiales y humanos.

En los destinos turísticos del área del caribe como Cancún, Punta Cana, Jamaica y Cuba, se ha logrado revitalizar el sector con el despliegue de alternativas de administración y gestión cooperadas que han dinamizado esta actividad económica y de la misma forma han contribuido a la consolidación del área como destino turístico, ha atraído la atención de múltiples inversores y también han permitido fortalecer la gestión de compañías nacionales, como es el caso que se presenta en este artículo.

El estudio que se presenta aporta los resultados que, según los expertos entrevistados, se han obtenido y han sido generados por estas variantes estratégicas en términos de transferencias de tecnología y aprendizaje para el caso de las alianzas estratégicas en la actividad hotelera de la isla de Cuba durante el período 1988-2008.

### **MARCO TEORICO: PROCESO DE GENERACION Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS EN LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS.**

Una de las características que diferencia al sector hotelero del resto de los sectores es su temprana internacionalización, que data desde los años 50', cuando ya existían algunos pequeños grupos hoteleros y negocios familiares cruzando las fronteras nativas como es el caso de Ritz Marquet. Después el 'boom' turístico de los 50, en la década del 60 comienza un rápido crecimiento y expansión internacional de la industria hotelera, basado fundamentalmente en el desarrollo de formas de cooperación tales como las alianzas estratégicas internacionales (Ramón, 2000).

El cambio estructural que supone para el sector hotelero el contexto de internacionalización y liberación de los servicios ha llevado a la separación de sus dos actividades, la marca y los servicios, en empresas diferenciadas (Contractor y Kundu, 1998); cada una de ellas hace una aportación de sus recursos y capacidades, los cuales pasan a ser compartidos por las partes implicadas. En consecuencia se convierte en un sector basado en Contratos de Gestión o administración (C.G.) en un 12.9 % y Franquicias en un 72.3%.

Entre las razones esgrimidas para justificar y entender esta tendencia se puede argumentar: la necesidad de separar negocios con intereses y estrategias de gestión distintas, centralización de la gestión hotelera y las facilidades de acceder a nuevas formas de financiación (Ramón, 2000).

Los acuerdos de cooperación, particularmente los C.G., tienen un carácter dual; son colaborativos y a su vez competitivos (Contractor y Kundu, 2000). De ahí que el principal reto de esta alianza sea "que cada cooperante debe crear suficientes habilidades de forma conjunta para alcanzar una ventaja competitiva frente a los competidores ajenos a la alianza, a la vez que se elimine el oportunismo y las barreras que impiden la transferencia de competencias distintivas a los miembros de la alianza" (Gómez-Selemeneva et al, 2013).

Estos acuerdos son: una opción estratégica de ajuste para acceder a las capacidades y conocimientos que la empresa no posee; y un medio para alcanzar la eficiencia en el uso de los recursos de las organizaciones cooperantes.

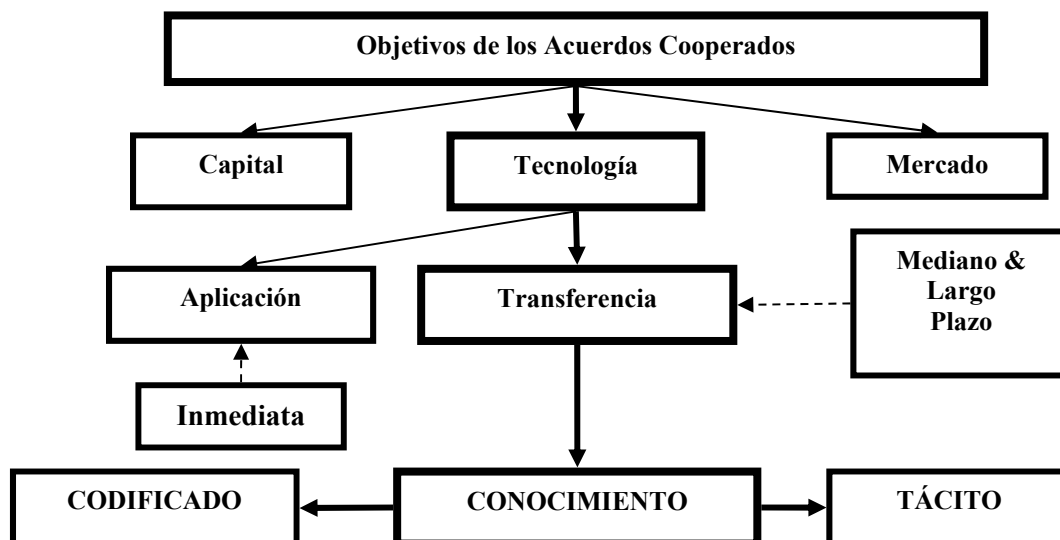
Por *Hotel Management Contract*, según la Organización Mundial del Turismo, se entiende: “un acuerdo escrito entre compañías hoteleras del mismo país o de diferentes países, en virtud del cual una de ellas asume la responsabilidad profesional”; en lo que se refiere a la dirección del hotel y su operación, mientras la otra conserva la propiedad (Contractor y Kundu, 1998, 2000). El propietario del inmueble no toma ninguna decisión de tipo operacional pero asume responsabilidades del capital circulante, por lo que perciben los beneficios residuales después de los gastos (Gómez–Selemeneva et al., 2013).

Las funciones de la empresa de gestión son esencialmente las mismas que llevaría a cabo una empresa multinacional dirigiendo una sucursal creada mediante inversión directa (García-Canal et al., 2009). Estos servicios incluyen todas las actividades: La administración financiera, del personal y la gestión de la producción.

Las partes de este contrato mercantil son, la cadena gestora denominada Gerente y la propietaria del hotel llamada ‘Titular’ o ‘Propietaria’. La ‘Gerente’ aporta acceso a la tecnología hotelera (Know How) de la cadena Gerente, así como a sus sistemas de reserva, acciones de marketing y publicidad, de formación del personal, compras, sistemas informatizados de gestión, y disponer de una marca de reconocido prestigio internacional y bien posicionada en las preferencias del cliente (Fig1).

El gestor tiene además de la obligación comercial la de generar capacidades y transferir su ‘Know How’ mediante la formación del personal del hotel. A cambio se obliga a aportar una contraprestación económica, en forma de los honorarios pactados (Gómez-Selemeneva y Romero, 2005).

**Figura 1.** Proceso de generación y transferencia de Conocimientos en las alianzas. Fuente: Elaboración propia.



Si se analizan los elementos intangibles en un proceso de Cooperación, se puede hablar de los componentes del conocimiento: Tácito y Codificado (Teece, 1987).

Dentro de los activos intangibles de la empresa se encuentran la experiencia del personal sus habilidades, formación, disposición, rutinas, así como también la imagen de marca, los manuales de operación, procedimientos y normas (Gómez-Selemeneva y Romero, 2005). Ambos son complementarios, el primero responde al conocimiento Tácito y el segundo al Codificado, los primeros son inimitables, únicos y los segundos pueden imitarse pero se pueden proteger. Estos últimos, el socio los puede proteger a través de los C.G. ya que al cesar la relación contractual se pierde el derecho sobre ellos de la contraparte.

Estos Contratos establecen los términos legales, pero no abordan elementos importantes como son los métodos y procedimientos empresariales la transferencia de tecnología y, el intercambio de conocimientos. Por eso autores mencionan, que una desventaja es que con el tiempo este tipo de forma contractual conduce a una mayor difusión del conocimiento que la inversión directa y por tanto una pérdida de ventajas competitivas.

La aplicación de la tecnología del socio ocurre de forma inmediata, mientras que la transferencia es un fenómeno de mediano y largo plazo. Este fenómeno ocurre de forma espontánea, independientemente de la intención de las partes implicadas en el contrato. En ocasiones en la práctica, la parte inversora protege sus tecnologías ya que son su activo principal en el caso del sector de los servicios y el hotelero, y un peso significativo cae en el conocimiento tácito de sus directivos.

La parte inversora está interesada en la formación del personal de sus hoteles solo hasta el grado que permita ofrecer un servicio acorde con los estándares de la organización. Cuando los directivos han alcanzado un grado de desarrollo tal que les permita el dominio de la tecnología de la transnacional hotelera, tanto tácito como codificado, pasan a formar parte de los activos de ésta. Por tanto la transferencia de 'Know How' a que se puede aspirar es al componente tácito (Gómez-Selemeneva y Romero, 2005).

Estos antecedentes arrojan como principal problema que, en las condiciones de expansión internacional y de estrategias de cooperación se generan mayores exigencias organizativas, de coordinación, de la gestión de Recursos Humanos y tecnológicos, la transferencia y generación de capacidades.

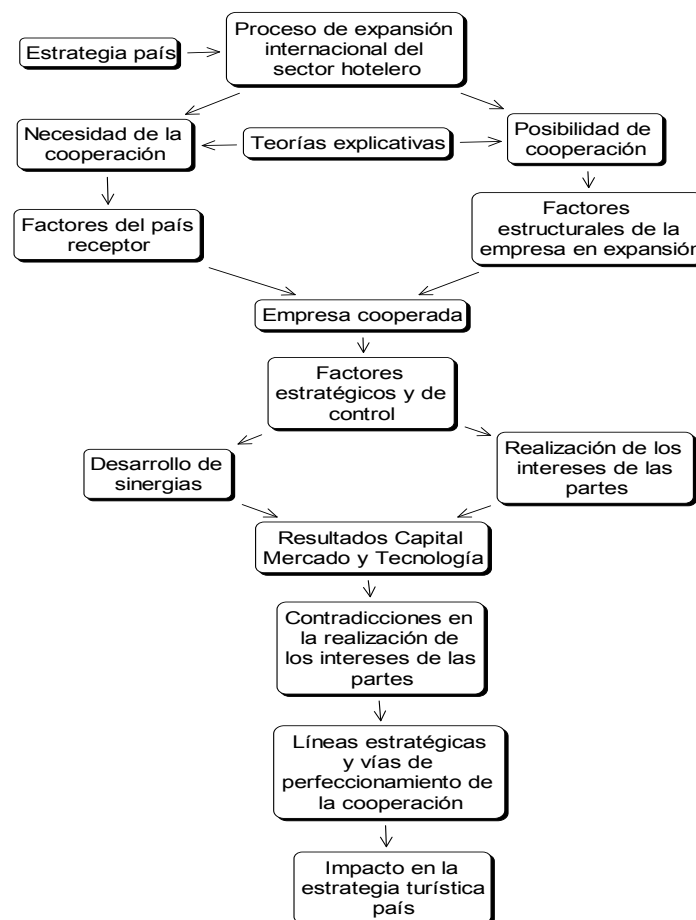
## **METODOLOGIA: MODELO, VARIABLES Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN.**

La herramienta de análisis estratégico que se conforma en la investigación, apoyada en metodología cualitativa y corroborada con la cuantitativa, persigue ofrecer una metodología contrastada para la evaluación de los resultados obtenidos de las alianzas en la actividad hotelera, a través de la percepción de los socios o partes y la satisfacción de estos con dichos resultados.

El modelo teórico muestra la síntesis y la forma en que se ha estructurado la investigación (Fig 2). A su vez la tabla 1 enlaza el objeto de investigación con el cuestionario estructurado en cuatro partes o dimensiones y que contiene las principales variables de estudio; desarrollado durante los meses de noviembre del 2008 a febrero de 2009. La fiabilidad del instrumento ha sido de 0,804(alfa de Cronbach).

Como la investigación ha sido muy exhaustiva y abarcadora en el presente trabajo solo se analizaran las variables correspondientes a las dimensiones II y III las cuales se encuentra más relacionadas con la transferencia de tecnologías, conocimientos y el aprendizaje.

**Figura 2.** Itinerario de la investigación.



La muestra corresponde a 31 expertos, nacionales y extranjeros, del sector en la Isla de Cuba. Dichos expertos ocupaban cargos de gerentes de *Joint Ventures*, Gerentes de Hoteles en Contratos, directores de Recursos Humanos de Empresas Cooperadas cubano-españolas del sector del turismo y asesores.

**Tabla 1.** Bases para el diseño del instrumento de medición

Dimensiones	Constructos
<b><i>I. Determinantes del establecimiento de la Alianza</i></b>	Decisiones de Modalidad de entrada: <ul style="list-style-type: none"> <li>• necesidad y posibilidad de expansión</li> <li>• variables de la empresa en expansión</li> <li>• variables del destino receptor</li> <li>• variables estratégicas y de control</li> </ul>
<b><i>II. Resultados de la Alianza</i></b>	Creación y generación de nuevos Recursos y Capacidades <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital, Tecnología, Mercado</li> <li>• Desarrollo de Sinergias</li> <li>• Impacto económico país, de la alianza y de las partes implicadas</li> </ul>
<b><i>III. Interacción de partes en negociación</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción y Realización de los intereses de las partes</li> <li>• Contradicciones e incumplimientos</li> </ul>
<b><i>IV. Sostenibilidad y líneas estratégicas</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duración de los contratos</li> <li>• Repetición de los <i>partners</i></li> <li>• Creación de nuevas relaciones</li> </ul>

## RESULTADOS: PERCEPCIÓN DE LOS EXPERTOS SOBRE LAS ALIANZAS EN LA ACTIVIDAD HOTELERA EN CUBA.

Es indiscutible que las Alianzas han sido un eslabón de trascendencia en el cumplimiento de la estrategia asignada al turismo en Cuba. El balance del cumplimiento de las expectativas de las partes implicadas, en términos de resultados, se destaca en el análisis de la tabla 2. En la cual el aporte principal de las alianzas puede ser enmarcado en el aspecto comercial y en lo relativo a indicadores de la eficiencia operacional y tecnologías; siendo evaluados como desfavorables los que ejerce en términos de aporte de capital, el aprendizaje organizacional y el retorno de la inversión. Del mismo modo su impacto en la satisfacción de los intereses de las partes se refleja en la Tabla 3.

**Tabla 2.** Evaluación de los Resultados de la Alianza

Objetivos	% Contribución
<i>Acceso a la Comercialización</i>	77,4
<i>Acceso a la Tecnologías</i>	71,0
<i>Garantía de la Ocupación</i>	71,0
<i>Medio de acceso al Capital</i>	38,7
<i>Actitud hacia el Aprendizaje</i>	35,5
<i>Retorno de la Inversión</i>	22,6

**Tabla 3.** Realización de los intereses de las partes

Variables	Mayor impacto
<i>Garantía de Imagen de Marca</i>	77,4
<i>Posibilidad de control de actividades fundamentales</i>	74,2
<i>Posibilidad de desarrollo de nuevas competencias</i>	71
<i>Realización de las expectativas de las partes</i>	51,6

La valoración acerca de la contribución de la alianza en términos tecnológicos puede apreciarse en la tabla 4. En la misma se profundiza en el aporte de las formas que se están empleando para la adquisición de tecnologías. El análisis de las varianzas que se presenta en la tabla 5 revela los aspectos de mayor connotación: Sistemas de Gestión y especialistas en puestos claves. Según este análisis se presume la existencia de una relación lineal significativa entre la variable Acceso a la tecnología dependiente y las variables Gestión de la calidad, Diseño y concepto del producto.

**Tabla 4.** Efectividad de las formas de acceso a la Tecnología.

Formas de Acceso a la Tecnología	Valoración
<i>Sistema de gestión</i>	83,9
<i>Especialistas en puestos claves.</i>	80,6
<i>Diseño y concepto del producto</i>	61,3
<i>Formación y entrenamiento del personal en el país</i>	58,1
<i>Formación y entrenamiento en otros destinos.</i>	45,2
<i>Gestión de la calidad</i>	41,9
<i>Filosofía del negocio</i>	38,7
<i>Incentivos y Retribución al personal nacional</i>	29,0

**Tabla 5.** Aporte de las variables formas a la Transferencia de Tecnología.

<b>Formas de Acceso a la Tecnología</b>	<b>Acceso a las tecnologías</b>
<i>Diseño y concepto del producto</i>	,786(**)
<i>Sistema de gestión</i>	,643(**)
<i>Formación y entrenamiento en otros destinos.</i>	,538(**)
<i>Especialistas en puestos claves.</i>	,436(*)
<i>Filosofía del negocio</i>	,436(*)
<i>Incentivos y Retribución al personal nacional</i>	,328
<i>Formación y entrenamiento del personal en el país</i>	,235
<i>Gestión de la calidad</i>	-,061

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). \* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

La tabla 6 constituye el resumen del modelo, el coeficiente de correlación múltiple R (0,863) es la correlación entre los valores observados y pronosticados de la variable dependiente. Los valores de referencia están comprendidos en el rango entre 0 y 1, por lo que el alto valor obtenido muestra la existencia de relación. El valor de R señala un buen ajuste del modelo, pues indica que el 74,4% de la varianza de la variable dependiente Acceso a las tecnologías está explicada, depende de, o está asociada a las variables independientes consideradas

La ecuación resultante muestra cómo el incremento en la valoración otorgada a la variable diseño y concepto del producto, manteniendo constantes el resto, produciría incrementos en la valoración de la variable Acceso a las tecnologías. Por el contrario, la Gestión de la Calidad presenta una relación negativa, es decir, tiene un comportamiento opuesto al que debería tener como forma de acceso (tabla.5.2).

**Tabla 6.** Resumen del modelo de regresión.

	<b>B</b>	<b>Error típ.</b>	<b>Beta</b>	<b>B</b>	<b>Error típ.</b>
(Constante)	2.383	.415		5.749	.000
Diseño y concepto del producto	.780	.087	.918	9.006	.000
Gestión de la calidad	-.317	.085	-.380	-3.726	.001
Variable dependiente: Acceso a las tecnologías	<b>R</b>	<b>R cuadrado</b>	<b>R cuadrado corregida</b>	<b>Error típ. De la estimación</b>	
	.863	.744	.726	.50329	

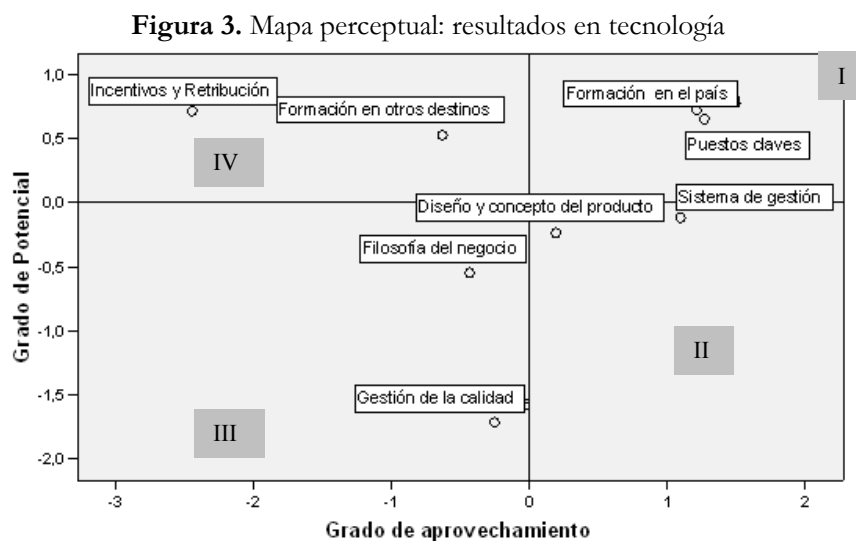
**a Variable dependiente: Acceso a las tecnologías**

La Cooperación como medio de acceso a las tecnologías de punta de la hotelería internacional está relacionada de la siguiente manera con las variables Gestión de la calidad y Diseño del producto. El modelo revela los grados en la adquisición actual de la tecnología de los partner por parte del receptor, en un primer orden de mayor alcance las referidas al diseño del producto, sistema de gestión y formación y entrenamiento en otros destinos con mayor aporte, siendo las de segundo orden especialistas en puestos claves y la filosofía del negocio.

Por último el mapa perceptual(figura 3), que deriva de la utilización del escalamiento multidimensional posterior al análisis factorial de las diferentes variables, permite establecer la ubicación espacial del conjunto de formas que inciden en el acceso a las tecnologías del partner extranjero.



Los cuadrantes establecen las Competencias laborales necesarias en la etapa inicial de la alianza. Los Componentes Tangibles o de soporte, los Intangibles, y los que hemos denominado como Incentivos para la transferencia.



**Cuadrante I “Competencias laborales”:** Son necesarios de partida, mayor trascendencia en la etapa inicial, alto nivel de inducción y alto potencial actual.

**Cuadrante II “Tangibles o de soporte”:** Son los aspectos más fáciles de transferir y, por tanto, de ser imitados, con un alto nivel de inducción y mayor aprovechamiento en la etapa actual.

**Cuadrante III “Intangibles”:** Son Premisas para la sostenibilidad de ventajas competitivas, variables de imagen que tienen un bajo nivel de aprovechamiento actual.

**Cuadrante IV: “Incentivos”:** Son variables necesarias para la transferencia de conocimientos y el aprendizaje. Muy bajo aprovechamiento actual y alta prioridad a futuro.

## CONCLUSIONES

La incorporación de los Acuerdos de Cooperación es la actividad turística de la isla de Cuba forma parte de una alternativa asumida, en medio de la crisis de sus relaciones económicas internacionales de los años ochenta con fuertes restricciones financieras y en condiciones de baja competitividad y obsolescencia del sector. Sin embargo veinte años después, con la presencia de importantes cadenas turísticas europeas operando en la isla a través de formas cooperadas de gestión arrojan interesantes resultados, para el Caso en particular de este negocio en la isla, especialmente en lo referente a la gestión de la Tecnología, el Conocimiento y el aprendizaje que se ha generado.

Con el trabajo estudio que se presenta se identifican oportunidades para un máximo aprovechamiento de dichas variantes estratégicas, la generación de Capacidades Dinámicas y la creación de valor. Mucho de lo cual se encuentra en los procesos de innovación aprendizaje continuo de los activos intangibles de las compañías implicadas.

Sobre los procesos de transferencia de Tecnología y aprendizaje en las relaciones inter-organizativas del tipo de las Alianzas Estratégicas, se puede apreciar que la cooperación contribuye al acceso a los Recursos y Capacidades de los socios y en especial a la tecnología de punta de la industria cuando se trata de un país en vías de desarrollo de la misma.

Se confirma la existencia de una relación lineal significativa entre la variable Acceso a la tecnología y las variables Gestión de la calidad, Diseño y concepto del producto. El modelo también revela el grado en la adquisición actual de la tecnología de los partner por parte del receptor, en un primer grado los referido al diseño del producto, sistema de gestión y formación y entrenamiento en otros destinos con mayor aporte, siendo las de segundo orden especialistas en puestos claves y la filosofía del negocio. Además se puede apreciar que el socio receptor de este Know How, tiene una actitud positiva hacia el aprendizaje.

Los resultados que se presentan son solo el reflejo del caso en concreto de estudio que son las alianzas estratégicas en la actividad hotelera de Cuba, siendo esto una de las limitaciones del análisis. Por lo que siempre se recomendarían la realización de estudios similares aplicados a otros destinos turísticos del área del Caribe en los que también están proliferando estas formas cooperadas de relación inter-organizativa, de manera que se puedan comparar resultados. Todo lo cual, sin dudas será de gran utilidad para una mayor comprensión del desempeño de las alianzas estratégica en la actividad hotelera de esta región geográfica de gran preferencia para los inversores y gestores del sector turístico europeo.

## REFERENCIAS

- Contractor, F. J. and Kundu, S.K. (1998). Modal choice in a world of alliances: analyzing organizational forms in the international hotel sector, *Journal of International Business Studies*, 29: 325-356.
- Contractor, F. J. and Kundu, S. K. (2000). *Globalization of hotel services. An examination of ownership and alliance patterns* in a maturing service sector, en Aharoni, Y.; Nachum, L.; op. ct. Routledge.
- García-Canal, E., Valdés, A. y Sanches P. (2006). Relaciones previas y Forma Contractual en las Alianzas Tecnológicas, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 18, núm. 4 (2009), pp. 105-120.
- Gómez-Selemeneva D. and Romero, I. (2005). Implication of Human Resource in Quality Management. MPRA Paper No. 15884 University Library of Munich, Germany.
- Gómez-Selemeneva, D., Ortigueira-Sánchez, L.C. y Romero-Lamorú, I. (2013). *Factores determinantes para la sostenibilidad de las alianzas en la actividad hotelera: un estudio empírico*. En *Inovação e qualidade na hotelaria*. Universidade do Algarve, pg:129-144.
- Ramón, A.B. (2000). *La internacionalización de la industria hotelera española*. Tesis Doctoral. Universidad de Alicante.
- Teece, D.J. (1986). Transactions cost economics and the multinational enterprise: an assessment, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 7(1): 21-46.