

PROPUESTA DE MODELO PARA LA OBTENCIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR HOTELERO

Hernández Gadea, Javier; Guaita Monreal, Elsa; Moncho Arroyo, Ricardo; Guijarro García, María.

ESIC Business & Marketing School.

RESUMEN

Este estudio del sector hotelero pretende identificar la relación entre el aprendizaje continuo, la transferencia de conocimiento y la innovación como un medio para lograr ventajas competitivas sostenibles. En un sector cada vez más complejo, los hoteles deben reinventarse continuamente para sobrevivir. El objetivo de este estudio es la identificación de áreas en dónde las empresas puedan mantener la supervivencia o crecer a pesar de la dura y dinámica competencia.

Palabras clave:

Aprendizaje continuo, conocimiento compartido, innovación y ventaja competitiva.

ABSTRACT

This study of the hotel sector aims to identify the relationship between continuous learning, knowledge-sharing and innovation as a means of achieving profitable competitive advantages. In an ever more complex sector, hotels have to continually reinvent themselves to survive and this study identifies areas in which survival and growth can be sustained despite severe and dynamic competition.

Keywords:

Continuous learning and development, knowledge-sharing, innovation and competitive advantage.

1. Introducción

Los hoteles buscan nuevas ideas y nichos de mercado para competir. Una de las soluciones es la implantación de una gestión organizativa orientada al aprendizaje continuo que permita a las empresas aprender de sus errores, fomentar sus puntos fuertes y crear nuevas formas de negocio, utilizando como base la información de la que dispone la empresa, tanto interna como externa. Para ello se requiere que los miembros de la organización, como las partes interesadas, compartan sus conocimientos. Mediante esta gestión del conocimiento se pueden conseguir innovaciones (Marqués, Peris-Ortiz y Armengot, 2012) que permitan a la empresa renovarse generando a su vez las ventajas competitivas necesarias para seguir desarrollándose.

Partiendo de otros estudios realizados sobre la relación entre la transferencia de conocimiento y la innovación en industrias de biotecnología y telecomunicaciones (Marqués et al., 2012) consideramos interesante ampliar el estudio aplicándolo al sector hotelero. Tras la revisión literaria se analizan las relaciones de influencia entre aprendizaje continuo, conocimiento compartido e innovación como fuente de obtención de las ventajas competitivas sostenibles.

2. Revisión de la literatura

2.1. *Aprendizaje continuo*

Para autores como (Céspedes, 2008; Arboínes, 2006) el conocimiento es el recurso principal, más importante que las empresas pueden poseer hoy en día.

Las empresas deben saber en todo momento gestionar ese conocimiento, dicha gestión implica saber desarrollar e implantar dentro de la empresa procesos de enseñanza y de aprendizaje continuo. En esta línea Valhondo (2003) establece que los trabajadores deben saber aplicar los elementos más necesarios de ese conocimiento para crear valor y aportar beneficios a la empresa.

Autores como Gómez y Calvo, (2010) destacan como elemento fundamental para una organización trabajar de manera conjunta, intentando encontrar siempre nuevas alternativas de aprendizaje y que las empresas promuevan entre sus miembros la cultura del saber. De esa manera se origina y se promueve el conocimiento siendo necesario que toda tarea sea motivo de aprendizaje continuo fortaleciendo las debilidades de la empresa. Por lo tanto, siguiendo lo argumentado, Senge (2011) resalta la importancia del conocimiento como base sobre la cual deben fundamentar las actividades que lleve a cabo la empresa y que el aprendizaje debe ser la llave de dicho conocimiento.

Según la revisión literaria realizada por (Ortiz, Álvarez, Salazar y Salazar, 2017) para que la empresa consiga sus objetivos deben conocerse muy bien cuáles son sus debilidades y fortalezas. Para ello es muy importante compartir, transmitir todo lo que van aprendiendo continuamente.

2.2. *Compartir conocimiento*

El conocimiento es un activo intangible de las empresas que aporta a las mismas ventajas competitivas (Mauri y Michaels, 1998).

Tal y como establecen (Martínez y Girón, 2017; Balbín, Gómez, Trujillo y Gómez, 2016; Sumi, 2011) la gestión del conocimiento debe ser un proceso de la propia organización donde todos los miembros deben tener acceso a ella, debe ser una gestión al alcance de todos ya que eso favorece la creación de nuevo conocimiento y facilita el acceso y la puesta en marcha de nuevas y mejores prácticas. De tal manera al compartir e intercambiar dicho conocimiento, la empresa podrá alcanzar objetivos más eficientes, más rentables.

En esta línea autores como (Inkpen y Dinur, 1998; Kogut y Zander, 1992) destacan que la creación y transferencia del conocimiento les permite adquirir a las empresas competencias y prácticas para resolver los problemas que le surgen con mayor eficiencia, siendo así más resolutivas.

De este modo podemos afirmar que las empresas que establecen un buen sistema de comunicación y comparten los conocimientos adquiridos aportan ventajas competitivas y favorecen el desarrollo de capacidades innovadoras en la empresa (Esguerra, 2016).

2.3. Capacidad de innovación

El Manual de Oslo (OCDE 2005) distingue que la innovación es la implementación de nuevas o mejoras significativas de productos o servicios, procesos, métodos de marketing u organizacionales en el ámbito empresarial o las relaciones externas.

En cuanto a las variables de clasificación de innovación en servicios se distinguen 5 tipos (Jacob y Groizard, 2007): innovaciones en producto (servicios nuevos o mejorados), de proceso (provisión del servicio), de comercialización, de organización (nuevas formas de gestión/organización empresarial) e innovaciones de mercado (encontrar un nuevo segmento/comportamiento o introducirse en una nueva industria).

Sinkula, Baker y Noordewier, (1997) argumentan que cuanto más aprenda una organización, más probable es que la innovación ocurra, señalando que el compromiso con el aprendizaje está asociado con una orientación estratégica a largo plazo. En este punto la visión compartida del conocimiento por los miembros de una organización y la implantación de ideas creativas es vital. Luego, aquellas empresas que estén más orientadas al aprendizaje obtendrán como resultado una mayor eficacia y eficiencia en la aplicación de las innovaciones (Alegre, Lapiedra y Chiva, 2007).

Asimismo, la difusión del aprendizaje con un sistema eficaz para compartir y reexaminar la información, mantiene vivo el conocimiento y evita la pérdida de información. Gracias a la orientación al aprendizaje se obtiene información de diversas fuentes sirviendo como referencia para las acciones futuras generando innovaciones (Calantone, Cavusgil y Zhao, 2002).

Autores como Sanjinés (2016) y Teece (2007) definen la innovación como una competencia que captura el aprendizaje dinámico permitiendo así la renovación de ventajas competitivas. Para el desarrollo de la innovación se requiere desarrollar competencias dinámicas que Teece (2007) agrupa en 3 clases: sensibles, aprovechables y reconfiguradas.

Tras investigaciones realizadas en la industria hotelera (Nieves y Segarra-Ciprés, 2015) sugieren que los contextos internos de las organizaciones inciden en el desarrollo de la innovación. A su vez la innovación en gestión, afecta directamente a los resultados

pudiendo crear ventajas competitivas exitosas. También Alfaro-García, Gil-Lafuente y Alfaro Calderón (2017) comentan que la innovación es una de las principales fuentes de ventajas competitivas en las empresas.

2.4. Ventaja competitiva

Según (Mursitama, 2006; Barney, 1991), una empresa posee una ventaja competitiva cuando está implementando una estrategia de creación de valor que no está siendo realizada simultáneamente por ningún competidor y siendo ésta ventaja sostenible cuando ninguna empresa es capaz de imitarla. Los recursos para generar dicha superioridad en el mercado deben cumplir 4 atributos: valioso, escasos, imperfectamente imitables y sin sustitutos equivalentes.

Para lograr la ventaja competitiva sostenible, las teorías del comportamiento (Müller-Seitz, 2012; Porac, Thomas y Baden-Fuller, 2011), indican que las organizaciones deben aprender constantemente de sus entornos internos y externos. De hecho, cuando una empresa posee mayor capital intelectual, entendido como información, conocimientos y experiencia, se incrementa la posibilidad de poseer mayores ventajas competitivas (Calix, 2015).

Relacionando la innovación con la obtención de ventajas competitivas sostenibles, Cabrera (2017) afirma que las capacidades dinámicas de innovación se orientan a la creación, desarrollo y despliegue de los recursos y capacidades de la empresa para afrontar los retos de entornos cambiantes. Para lograrlo, plantea la interacción de diferentes recursos y procesos de la organización que, junto a las buenas prácticas organizacionales, permiten el desarrollo y utilización de las capacidades dinámicas de innovación para obtener un resultado superior. Todo ello teniendo en cuenta la utilización de los recursos genéricos, estratégicos y de las capacidades tradicionales de la empresa para conseguir ventajas competitivas sostenibles.

Las empresas para conseguir ventajas competitivas sostenibles se deben llevar a cabo estrategias en torno a los activos: recursos (deben ser escasos, en el sentido de raros y únicos y valiosos), capacidades y competencias (Zegarra 2014).

3. Investigación, metodología y resultados

Tras la realización de una investigación con encuestas telefónicas efectuadas al personal de 280 hoteles de cuatro y cinco estrellas, el estudio empírico se encuentra en fase de tratamiento de todos los datos obtenidos.

Posteriormente, se hará un análisis causal mediante la utilización de sistemas de ecuaciones estructurales. Para ello se estima la posibilidad de utilizar software EQS o PLS para examinar estadísticamente la información adquirida y poder así contrastar con la literatura existente las hipótesis planteadas, con el objetivo de plantear conclusiones conceptuales y aplicables a las empresas del sector hotelero.

4. Conclusiones

La captación y transferencia de conocimiento, procedente tanto de fuentes internas como de externas, es una parte fundamental del aprendizaje continuo y ambos incrementan la

capacidad innovadora de la empresa. Por lo tanto, las empresas que se esfuerzan en fomentar y gestionar el conocimiento obtienen como resultado todo tipo de innovaciones (procedimientos de trabajo, nuevas patentes, nuevos modelos de negocio, etc.) que permiten a la empresa obtener ventajas competitivas sostenibles.

El objetivo de aplicación práctica en los hoteles se traduciría en la recomendación de crear departamentos de investigación y desarrollo, o en su defecto, la implantación de un sistema de gestión basado en incentivar a todo el personal de la empresa, intentando estimular su creatividad, focalizando en todo momento en el desarrollo de nuevas ideas que ayuden a la empresa a renovarse y mejorar de forma continua.

5. Referencias bibliográficas

- Alegre, J., Lapiedra, R. y Chiva, R. (2006). A measurement scale for product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 333-346.
- Alfaro-García, V. G., Gil-Lafuente, A. M. y Alfaro Calderón, G. G. (2017). A fuzzy methodology for innovation management measurement. *Kybernetes*, 46(1), 50-66.
- Arbonés, Á. (2006). *Conocimiento para innovar: Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.
- Balbín, A. O., Gómez, E. M. O., Trujillo, I. I. M. y Gómez, J. M. (2016). Gestión del conocimiento, innovación para el crecimiento empresarial. *Science of Human Action*, 1(1), 104-116.
- Barney, Jay. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management* Vol. 17 (No 1): 99-120.
- Cabrera-Moya, D. R. R. (2017). Hacia un marco de referencia para la generación de ventajas competitivas sostenibles en los Sistemas Integrados de Transporte Público-SITP en Colombia. Aporte de las capacidades dinámicas de innovación. *DYNA*, 84(200), 169-175.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. y Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Calix, C. G., Vigier, H. P. y Briozzo, A. E. (2015). "Capital intelectual y otros determinantes de la ventaja competitiva en empresas exportadoras de la zona norte de Honduras, Suma de Ne-gocios". *Suma de negocios*. V. 6, n. 14, July-December 2015.
- Céspedes, L. (2008). Análisis y propuesta de un modelo de gestión del conocimiento en la empresa EPS Sanitas S.A. Universidad de La Salle, Facultad de Administración de Empresas, Bogotá.
- Esguerra, G. A. (2016). Liderazgo y conocimiento compartido en contextos interorganizacionales. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 25(1), 151-160.
- Gómez, A. y Calvo, J. (2010). *Innovación: Factor clave del éxito empresarial*. Madrid: Rama Editorial.

- Inkpen, A. y Dinur, A. (1998). Knowledge management processes and international joint ventures. *Organization Science*, 9, 454-468
- Jacob, M. y Groizard, J. L. (2007). Technology transfer and multinationals: The case of Balearic hotel chains' investments in two developing economies. *Tourism Management*, 28(4), 976-992.
- Kogut, B y U. Zander (1992) Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organ. Sci.* 3 383-397
- Marqués, D. P., Peris-Ortiz, M. y Armengot, C. R. (2012). Relación entre la transferencia de conocimiento y la innovación: resultados de un estudio empírico en industrias intensivas en conocimiento. In *Esic market* (Vol. 43, No. 3, pp. 485-496). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.
- Martínez, S. A. y Girón, V. M. C. (2017). Innovación y gestión del conocimiento en las organizaciones. *Revista de Investigación en Ciencias y Administración*, 7(12), 338-364.
- Mauri, A. J. y Michaels, M. P. (1998). Firm and industry effects within strategic management: An empirical examination. *Strategic Management Journal*, 211-219.
- Müller- Seitz, G. (2012). Leadership in interorganizational networks: a literature review and suggestions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 428-443.
- Mursitama T. (2006). Creating relational rents: The effect of business groups on affiliated firms' performance in Indonesia. *Asia Pacific Journal of Management*, 23, 537-557.
- Nieves, J. y Segarra-Ciprés, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, 46, 51-58.
- Ortiz, I. D., Álvarez, Y., Salazar, D. A. y Salazar, J. F. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional. Aproximaciones teóricas. *Revista de investigación en ciencias contables y administrativas*, 2(1).
- Porac, J. F., Thomas, H. y Baden- Fuller, C. (2011). Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish knitwear manufacturers revisited. *Journal of Management Studies*, 48(3), 646-664.
- Sanjinés, G. E. G. (2016). Efecto de las redes sociales sobre la innovación y el desempeño empresarial en el sector hotelero español. Tesis doctoral.
- Senge, P. (2011). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E. y Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Sumi, J. (2011). Human Resource Management and Knowledge Management: Revisiting Challenges of Integration. *International Journal of Management & Business studies*, (1), 56-60.

- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento del mito a la realidad*. Madrid: Díaz de Santos
- Zegarra Saldaña, Alejandro (2014).” La orientación al mercado y el efecto de la adopción de tecnologías Web 2.0 y el aprendizaje organizativo en la capacidad de innovación: estudio empírico en empresas del sector hotelero de España”. Universidad Politécnica de Valencia. Tesis doctoral.