



Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa

www.elsevier.es/redee



Artículo

Relaciones sociales, capacidades dinámicas e innovación: un análisis empírico en la industria hotelera



Julia Nieves

Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Sostenible (Tides), Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, C. Juan de Quesada, n.º 30; 35001, Las Palmas de Gran Canaria, España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 4 de marzo de 2014

Aceptado el 18 de junio de 2014

On-line el 17 de octubre de 2014

Códigos JEL:

M 100

Palabras clave:

Relaciones sociales
Capacidades dinámicas
Innovación
Industria hotelera

R E S U M E N

Una premisa básica de la literatura señala que las relaciones sociales permiten a sus miembros acceder a conocimiento nuevo, el cual favorece las actividades de innovación. No obstante, los trabajos empíricos han analizado tales relaciones principalmente en el sector manufacturero, siendo particularmente escasos los estudios que han abordado su análisis en el ámbito de la industria turística. Esta investigación examina los vínculos entre relaciones sociales externas e internas de los directivos y resultados de innovación, contemplando el papel mediador de las capacidades dinámicas. Los datos obtenidos de 109 empresas que gestionan establecimientos hoteleros en España muestran que las relaciones externas y la capacidad para detectar los cambios del entorno determinan la introducción de innovaciones en el sector.

© 2014 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Todos los derechos reservados.

Social relationships, dynamic capacities and innovation: An empirical analysis of the hotel industry

A B S T R A C T

A basic premise in the literature is that social relationships allow their members to access new knowledge that favours innovation activities. However, empirical studies have mainly analysed these relationships in the manufacturing sector, while studies analysing them in the tourism industry setting have been particularly scarce. This paper examines the links between the external and internal social relationships of managers and innovation results, contemplating the mediator role of the dynamic capacities. The data obtained from 109 companies that manage hotel establishments in Spain show that external relationships and the capacity to detect changes in the environment determine the introduction of innovations in this sector.

© 2014 AEDEM. Published by Elsevier España, S.L.U. All rights reserved.

Introducción

La innovación proporciona a las empresas una oportunidad para conquistar nuevos mercados y asentarse en ellos (Wang y Ahmed, 2004). La literatura enfatiza la importancia de desarrollar una actividad innovadora regular y continua en el tiempo (Hjalager, 2010; Leiblein, 2007). En entornos dinámicos, las estrategias

empresariales también deben serlo, puesto que el éxito depende de la anticipación a las tendencias del mercado y de la rápida respuesta a las necesidades cambiantes de los clientes (Stalk, Evans y Shulman, 1992). Por consiguiente, si mantener una posición competitiva a lo largo del tiempo ya precisa cierto grado de compromiso con la innovación (Lawson y Sanson, 2001), cuando el objetivo es la búsqueda de nuevos mercados las empresas deben, necesariamente, hacer frente a la exigencia de innovar.

La capacidad de innovación de una empresa está determinada por su habilidad para adquirir y usar conocimiento nuevo, el cual puede estar disponible dentro de la empresa o puede ser adoptado

Correo electrónico: julia.nieves@ulpgc.es

<http://dx.doi.org/10.1016/j.redee.2014.09.002>

1019-6838/© 2014 AEDEM. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Todos los derechos reservados.

del exterior mediante vínculos con entidades externas (Ordanini y Maglio, 2009; Powell, Koput y Smith-Doerr, 1996). La investigación existente refleja que los procesos de transferencia, intercambio y combinación de conocimiento constituyen fuente de conocimiento nuevo y, por tanto, de innovaciones (Casanueva-Rocha, Castro-Abancéns y Galán-González, 2010; Inkpen y Tsang, 2005; Kang, Morris y Snell, 2007). Tales procesos requieren actividades de interacción social. Consecuentemente, la disposición y la habilidad de los directivos para establecer relaciones sociales que les permitan acceder al conocimiento existente tanto fuera de los límites organizativos como dentro de la empresa pueden constituir un valioso recurso para alcanzar objetivos de innovación.

Aunque se han establecido vínculos directos entre recursos de conocimiento y resultados empresariales (Almeida y Phene, 2004; Chang y Lee, 2008; Leiponen y Helfat, 2010), una parte de la literatura no considera probable que tal relación sea directa. Interpretaciones recientes se inclinan por considerar que los recursos estratégicos solo tienen valor potencial, y que la realización de este potencial requiere su alineación con otras variables organizativas (Ketchen, Hult y Slater, 2007; Morgan, Vorhies y Mason, 2009). Esta corriente de investigación entiende que las empresas necesitan capacidades complementarias para poder desplegar sus recursos valiosos atendiendo a los requerimientos del mercado (Ketchen et al., 2007; Wang, He y Mahoney, 2009; Wei y Wang, 2011). En tal sentido, la literatura destaca el papel que juegan las capacidades dinámicas favoreciendo la renovación de la base de recursos existentes en una empresa para obtener, así, un nuevo conjunto de recursos que le permitan mantener o mejorar sus ventajas competitivas en el tiempo (Ambrosini y Bowman, 2009).

Por otro lado, aunque los últimos años han sido especialmente prósperos para la investigación en el ámbito de los servicios, aún se conoce poco acerca de los factores que determinan la innovación en este sector. Esta investigación pretende avanzar en el conocimiento de los recursos y capacidades que favorecen la introducción de innovaciones en empresas de alojamiento turístico. En concreto, el objetivo del estudio es evaluar el papel que las relaciones sociales externas e internas de los directivos ejercen en la consecución de innovaciones, planteando que las capacidades dinámicas actúan como mediadoras en tal relación. Para alcanzar este objetivo, el presente trabajo se inicia con una revisión de la literatura que sirve de apoyo a las hipótesis formuladas. A continuación se presentan la metodología y el análisis de resultados, respectivamente. Los últimos apartados se destinan a discutir las principales conclusiones e implicaciones extraídas del trabajo, así como las limitaciones del mismo.

Marco conceptual e hipótesis de investigación

Dos enfoques que se consideran una extensión de la teoría de recursos y capacidades, la perspectiva basada en el conocimiento y la perspectiva de las capacidades dinámicas, así como un enfoque complementario, la perspectiva relacional, proporcionan el marco teórico general de nuestra investigación. Desde la perspectiva basada en el conocimiento, el diferente desempeño entre organizaciones resulta de su distinta capacidad para crear, retener y transferir recursos de conocimiento. En tal sentido, las relaciones sociales intraorganizativas permiten a los miembros de una empresa acceder a información valiosa acerca de la existencia, la localización y la relevancia del conocimiento contenido en otras unidades o departamentos (Hansen, 2002). Asimismo, las relaciones sociales que se crean con entidades o personas externas a la organización constituyen una importante fuente de información y conocimiento, que difiere en función de los contactos establecidos (Ahuja, 2000; Dyer y Hatch, 2006; McEvily y Zaheer, 1999). De este

modo, las empresas capaces de acceder a información oportuna y adecuada para sus objetivos estratégicos estarán en mejor disposición de poder alcanzar ventajas competitivas (Collins y Clark, 2003).

Por su parte, la perspectiva de las capacidades dinámicas se ha convertido en un marco teórico influyente para entender cómo el stock de recursos de una empresa evoluciona para permitirle mantener sus ventajas competitivas en el tiempo (Ambrosini y Bowman, 2009; Cavusgil, Seggie y Talai, 2007). Para este enfoque, algunas empresas son más capaces de alterar su base de recursos (p.ej., ampliar, modificar, reconfigurar, crear o liberar recursos) para adaptarlos a las condiciones cambiantes del entorno (Danneels, 2010; Eisenhardt y Martin, 2000; Teece, Pisano y Shuen, 1997), lo cual contribuye a lograr resultados de innovación (Liao, Kickut y Ma, 2009). En los distintos trabajos de investigación existentes puede observarse un diferente acercamiento a la noción de capacidades dinámicas, a lo que se añade una cierta confusión respecto a las tipologías desarrolladas en los diversos estudios (Ambrosini y Bowman, 2009; Augier y Teece, 2009; Danneels, 2010; Eisenhardt y Martin, 2000). Pavlou y El Sawy (2011) establecen una tipología de capacidades dinámicas sobre la base de los diferentes procesos organizativos y gerenciales subyacentes. Así, los autores distinguen entre capacidad de: a) detección, o habilidad para identificar, interpretar y buscar oportunidades en el entorno; b) aprendizaje, que representa la habilidad para renovar las capacidades comunes existentes con nuevo conocimiento; c) integración, referida a la habilidad para combinar conocimiento individual, y d) coordinación, o habilidad para conjugar e implementar tareas, recursos y actividades. De igual modo, la literatura contempla la innovación desde diferentes perspectivas que, a su vez, contienen distintas taxonomías, circunstancia que ha dado origen a múltiples tipologías de innovación. En este trabajo nos referimos a la innovación atendiendo a su naturaleza y distinguimos entre (OCDE/Eurostat, 2005): a) innovación de producto, que implica nuevos bienes y servicios o mejoras significativas en los mismos, y b) innovación de proceso, o cambios significativos en los métodos de producción o prestación de los servicios.

Relaciones sociales de los directivos y capacidades dinámicas

Por relaciones sociales de los directivos se hace referencia a los contactos personales de trabajo que estos mantienen con individuos o entidades ajenas a la organización (relaciones externas) o con otros miembros de su propia empresa (relaciones internas). Bell (2005) señala que los directivos pueden usar sus relaciones personales en beneficio de sus empresas. En esta investigación consideramos que tales relaciones favorecen la habilidad de las empresas para alterar su base de recursos, esto es, para desarrollar capacidades dinámicas. Un mayor y mejor acceso a información y conocimiento por parte de los directivos puede aumentar la probabilidad de identificar cambios y responder de modo adecuado a los mismos, lo que otorgaría a las empresas mayor capacidad para adaptarse al entorno. Las relaciones con grupos de interés externos permiten el acceso a recursos complementarios que pueden ser un factor determinante para alterar la base de recursos de la empresa (Danneels, 2010). En tal sentido, Collins y Clark (2003) afirman que las relaciones sociales de los directivos proporcionan información y conocimientos que mejoran la capacidad de la empresa para identificar, evaluar y renovar sus recursos actuales. En la misma línea, Kim y Boo (2010) señalan que la habilidad de una empresa para desarrollar y gestionar relaciones sociales con otros grupos de interés no solo permite la transferencia de conocimiento sino, además, crear nuevos recursos. Sin embargo, no existe consenso en los escasos trabajos que han abordado la asociación específica entre relaciones sociales externas y capacidades dinámicas. Blyler y Coff (2003) consideran que el capital social es una condición necesaria, aunque no suficiente, para el desarrollo de una capacidad

dinámica. Sin embargo, [Desai, Sahu y Sinha \(2007\)](#) consideran estos planteamientos insostenibles y señalan que no contemplan el potencial del aprendizaje que implican las relaciones interorganizativas. En la misma línea, [Lee, Lin, Chen y Shyr \(2011\)](#) señalan que las organizaciones usan vínculos externos para adquirir conocimiento y experiencia especializada, lo cual puede ser utilizado de modo eficiente para desarrollar capacidades dinámicas. También, [Wu \(2006\)](#) encuentra que la cooperación con otras empresas afecta positivamente a las capacidades dinámicas. No obstante, el trabajo empírico de [Kim y Boo \(2010\)](#) no encuentra relación entre la habilidad para el desarrollo de relaciones sociales en empresas de servicios y las capacidades dinámicas. Sin embargo, la investigación de [Desai et al. \(2007\)](#) muestra que la habilidad para desarrollar y gestionar relaciones con clientes, proveedores y otras organizaciones constituye un determinante de las capacidades dinámicas. Similares resultados obtienen [Agarwal y Selen \(2009\)](#), cuyo trabajo, en el campo de la industria de servicios, evidencia que las capacidades dinámicas se generan como consecuencia de la colaboración con otros grupos de interés. Tales resultados contradictorios pueden atribuirse al hecho de que las capacidades dinámicas pueden adoptar muchas formas, y de que diferentes capacidades dinámicas son útiles para distintos propósitos ([Helfat et al., 2007](#)).

En la búsqueda de actividades de innovación, uno de los componentes básicos de las capacidades dinámicas es la habilidad para explorar, percibir y explotar los cambios del entorno; por tanto, las relaciones con grupos de interés externos a la empresa deben constituir un antecedente básico para el desarrollo de tales capacidades. De este modo, proponemos que las relaciones externas de los directivos les confieren un mayor nivel de información y conocimiento acerca del entorno, lo cual mejora la habilidad de la organización para capturar las oportunidades que ofrece y crear nuevo conocimiento para responder a las mismas, esto es, para desarrollar capacidades dinámicas de detección y aprendizaje.

Hipótesis 1. Cuanto mayor sea el nivel de las relaciones sociales externas del equipo de alta dirección, mayor será el desarrollo de la capacidad dinámica de (a) detección y de (b) aprendizaje.

Por otro lado, [Danneels \(2010\)](#) enfatiza que el conocimiento que se posee acerca de los recursos existentes en la empresa influye en el desarrollo de las capacidades dinámicas. Para este autor, tal conocimiento permite a la dirección tomar las decisiones adecuadas respecto a los que siguen siendo valiosos, los que deben ser objeto de renovación o de los que es preciso prescindir. De este modo, cuanto mayor sean las relaciones que los directivos establezcan con las diferentes áreas y departamentos de la empresa, mayor conocimiento obtendrán de los recursos que gestionan. Además, las relaciones intraorganizativas en general pueden favorecer el desarrollo de capacidades dinámicas, al facilitar la adquisición, la integración, la combinación y la liberación de los recursos de la empresa ([Blyler y Coff, 2003](#); [Festing y Eidems, 2011](#)). La perspectiva de las capacidades dinámicas está muy poco desarrollada respecto al análisis de los vínculos internos ([O'Connor, 2008](#)). [Danneels \(2010\)](#) apunta que tales vínculos permiten aprender, coordinar e integrar, lo cual constituye un aspecto crítico para el desarrollo de capacidades dinámicas, favoreciendo, además, la identificación y la comprensión de los propios recursos. [Blyler y Coff \(2003\)](#) destacan que la ausencia de relaciones sociales internas provoca que los recursos permanezcan desconectados, lo cual dificulta su adaptación a entornos volátiles. Paralelamente, [Liao, Welsch y Stoica \(2003\)](#) sostienen que la difusión intraorganizativa del conocimiento es fundamental para alinear las organizaciones con su entorno externo y juega un papel importante en la determinación de la capacidad de respuesta de las mismas. También, [Tsai, Huang y Ma \(2009\)](#) establecen una relación positiva entre el capital social intraorganizativo y la reconfiguración de recursos para responder a los cambios del entorno. Dado que las capacidades dinámicas de

integración y coordinación presentan un enfoque interno a la organización, en esta investigación se plantea que las relaciones sociales que los directivos establecen con las diferentes áreas de la empresa favorecen el desarrollo de tales capacidades.

Hipótesis 2. Cuanto mayor sea el nivel de las relaciones sociales internas del equipo de alta dirección, mayor será el desarrollo de la capacidad dinámica de (a) integración y de (b) coordinación.

Relación secuencial entre las capacidades dinámicas

[Pavlou y El Sawy \(2011\)](#) sugieren la existencia de una relación secuencial entre las capacidades dinámicas, señalando que la reconfiguración de capacidades operativas o comunes parte de estímulos (detección) que llevan a la necesidad de renovar las capacidades existentes con conocimiento nuevo (aprendizaje), lo que, a su vez, requiere combinar ese nuevo conocimiento (integración) y, finalmente, sincronizar tareas, recursos y actividades (coordinación). El campo de investigación de la literatura de marketing establece claros vínculos entre detección y aprendizaje, señalando que las organizaciones aprenden mediante la interacción con sus entornos ([Sinkula, 1994](#)). Cuando las empresas identifican una oportunidad en el mercado tratan de responder a ella mediante el desarrollo de nuevos bienes o servicios, lo cual requiere renovar las capacidades operativas existentes mediante el desarrollo de nuevo conocimiento y habilidades ([Teece, 2007](#)). Dado que el nuevo conocimiento creado mediante el aprendizaje puede estar básicamente en poder de individuos, ha de ser integrado a nivel colectivo ([Pavlou y El Sawy, 2011](#)). En tal sentido, la literatura señala que las organizaciones comprometidas con el aprendizaje fomentan un clima en el cual se anima a los individuos a aprender y compartir el nuevo conocimiento, dando lugar a un mayor espíritu corporativo ([Farrell, 1999](#)) que puede facilitar la integración del conocimiento. Finalmente, la capacidad de integración está positivamente asociada con la de coordinación, porque la habilidad para integrar y combinar el conocimiento en poder de diferentes individuos genera un lenguaje compartido que favorece la conjunción de tareas, recursos y actividades ([Pavlou y El Sawy, 2011](#)). Los anteriores argumentos sugieren una interconexión secuencial entre los 4 tipos de capacidades dinámicas analizadas, lo que nos lleva a plantear la siguiente asociación:

Hipótesis 3a. La capacidad dinámica de detección influye positivamente en la capacidad dinámica de aprendizaje.

Hipótesis 3b. La capacidad dinámica de aprendizaje influye positivamente en la capacidad dinámica de integración.

Hipótesis 3c. La capacidad dinámica de integración influye positivamente en la capacidad dinámica de coordinación.

Capacidades dinámicas e innovación

Las capacidades dinámicas se distinguen de las capacidades operativas por su relación con el cambio ([Ambrosini y Bowman, 2009](#); [Lee, Lee y Rho, 2002](#); [Wang y Ahmed, 2007](#)). Dado que la innovación implica un cierto grado de cambio, se puede deducir que las capacidades dinámicas representan un componente necesario en los procesos de innovación ([Lee y Kelley, 2008](#)). [Teece \(2007\)](#) sostiene que las capacidades dinámicas permiten a las empresas reaccionar ante los mercados cambiantes y las oportunidades tecnológicas mediante el desarrollo de nuevos productos o el diseño y la implementación de modelos de negocio nuevos y viables. En la misma línea, [Drnevich y Kriaucunas \(2010\)](#) indican que las empresas usan capacidades dinámicas para reconocer oportunidades y amenazas del entorno y responder a ellas creando, ampliando o modificando su base de recursos. Para [Agarwal y Selen \(2009\)](#),

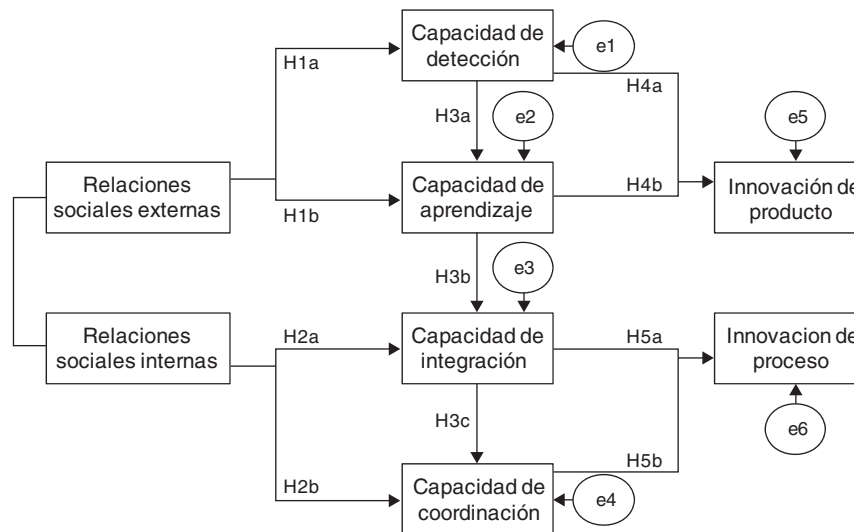


Figura 1. Modelo propuesto.

Fuente: elaboración propia.

las capacidades dinámicas son de vital importancia en las organizaciones de servicios porque proporcionan un modo sistemático y proactivo para explorar nuevas oportunidades, permitiendo, al mismo tiempo, anticiparse a las amenazas de la competencia. Asimismo, Verona y Ravasi (2003) demuestran que mantener niveles sostenidos de innovación requiere que las empresas desarrollen capacidades dinámicas que permitan, simultánea y continuamente, la creación, la absorción y la integración de conocimiento. Por su parte, el estudio cualitativo de Ellonen, Wikström y Jantunen (2009) sugiere que las empresas con capacidades dinámicas fuertes y versátiles son más capaces de integrar las innovaciones en sus operaciones internas. También, Danneels (2010) analiza cómo la incapacidad de una empresa para alterar su base de recursos le impide ofertar productos nuevos competitivamente viables.

Este trabajo trata de avanzar en este campo de la investigación, vinculando las capacidades dinámicas con la introducción de innovaciones de producto y de proceso en el sector servicios. En concreto, planteamos, por una parte, que las capacidades dinámicas de detección y aprendizaje influyen en la innovación de producto. Dado que este tipo de innovación tiene un enfoque externo a la organización, entendemos que requiere tanto de orientación al entorno como de habilidad para aprovechar las oportunidades que este ofrece mediante la creación de conocimiento nuevo, esto es, de capacidades dinámicas de detección y aprendizaje. Consecuentemente, proponemos las siguientes hipótesis de investigación:

Hipótesis 4a. La capacidad dinámica de detección influye positivamente en la introducción de innovaciones de producto.

Hipótesis 4b. La capacidad dinámica de aprendizaje influye positivamente en la introducción de innovaciones de producto.

Por otro lado, planteamos que las capacidades de integración y coordinación favorecen las innovaciones en proceso. Este tipo de innovación, con un enfoque más interno, puede verse favorecida por la habilidad de la empresa para combinar e integrar *inputs* individuales de carácter interno en una nueva lógica de interacción colectiva, esto es, por las capacidades dinámicas de integración y coordinación. Formulamos, así, las siguientes hipótesis de investigación:

Hipótesis 5a. La capacidad dinámica de integración influye positivamente en la introducción de innovaciones de proceso.

Hipótesis 5b. La capacidad dinámica de coordinación influye positivamente en la introducción de innovaciones de proceso.

A modo de resumen, en la figura 1 se recoge el conjunto de relaciones objeto de hipótesis que se desea contrastar en el presente trabajo de investigación.

Metodología

Muestra

El contexto de este estudio es la industria hotelera española. España es el segundo país del mundo, y el primero de Europa, que más ingresos por turismo internacional obtiene (56,3 mil millones US\$), y además ocupa el cuarto lugar por llegadas, con un total de 57,5 millones de visitantes en el año 2012 (World Tourism Organization, 2013). En particular, la población objeto de estudio está formada por empresas dedicadas al alojamiento turístico hotelero, con una plantilla de 50 o más empleados, que explotan establecimientos de 3 o más estrellas en territorio español. Los hoteles de mayor categoría son más idóneos para testar las hipótesis propuestas, dado que presentan una mayor profesionalización, cuentan con personal más cualificado y compiten más sobre la base del conocimiento y la innovación (Camisón, 2000; Ordanini y Parasuraman, 2011; Pikkemaat y Peters, 2005). Los datos de las empresas que gestionan establecimientos turísticos en España se obtuvieron del Informe Anual Hostelmarket 2011. La población está formada por 523 empresas y se decidió someter a estudio a la totalidad de las empresas que constituían la población. El método de investigación elegido fue la encuesta instrumentada a través de un cuestionario autoadministrado. El proceso de recogida de datos se realizó entre septiembre de 2011 y marzo de 2012. Durante este periodo se contactó hasta en 6 ocasiones con las empresas que constituían la población, tanto vía e-mail (4 envíos) como mediante correo postal (2 envíos). El proceso de recogida de datos finalizó con la recepción de un total de 112 cuestionarios, de los que 109 se consideraron válidos. Ello representa una tasa de respuesta del 20,84%, lo que supone un error muestral del 8,36%. Las variables profesionales y demográficas contenidas en el cuestionario ponen de manifiesto que la mayoría de los encuestados ejercen funciones de dirección general, cuentan con una

Tabla 1

Matriz de correlaciones de Pearson para las variables del modelo (n = 109)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Relaciones externas	n.a.							
Relaciones internas	0,556**	n.a.						
Capacidad de detección	0,478**	0,346**	(0,888)					
Capacidad de aprendizaje	0,498**	0,375**	0,794**	(0,933)				
Capacidad de integración	0,495**	0,359**	0,720**	0,799**	(0,848)			
Capacidad de coordinación	0,498**	0,412**	0,720**	0,749**	0,872**	(0,854)		
Innovación de producto	0,516**	0,347**	0,718**	0,736**	0,638**	0,565**	(0,866)	
Innovación de proceso	0,600**	0,408**	0,736**	0,718**	0,639**	0,616**	0,756**	(0,888)

Los elementos de la diagonal (valores entre paréntesis) corresponden a la raíz cuadrada de la varianza extraída del constructo.

n.a.: no aplicable.

** La correlación es significativa al nivel 0,01(bilateral).

Fuente: elaboración propia.

experiencia en el sector superior a 10 años y tienen formación académica superior. Se utilizó el estadístico de contraste Kolmogorov-Smirnov para comparar las frecuencias acumuladas del número de unidades alojativas, el número de empleados y la cifra de ventas de la población y de la muestra. Los resultados revelan que no existen diferencias significativas entre ambas, lo que indica que la muestra obtenida es una buena representación de la población objeto de estudio.

Medidas

La medición de todas las variables se realizó mediante escalas tipo Likert de 7 puntos. Los constructos que representan las capacidades dinámicas y la innovación se midieron como variables latentes ([anexo 1](#)). Para medir las capacidades dinámicas se adaptó la escala propuesta por [Pavlou y El Sawy \(2011\)](#), que las consideran un constructo formativo de segundo orden compuesto por 4 dimensiones. En esta investigación se han analizado los constructos reflectivos (capacidades) por separado debido al interés por analizar, de modo independiente, los efectos de cada una de las capacidades sobre la innovación. Tal consideración no contradice los planteamientos originales de los autores de la escala, dado que los indicadores formativos no necesariamente comparten un tema en común y cada uno de ellos puede capturar un aspecto único del dominio conceptual de la variable agregada que determinan ([MacKenzie, Podsakoff y Jarvis, 2005](#)). Para medir la innovación de producto se adaptó la escala de [Nasution, Mavondo, Matanda y Ndubisi \(2010\)](#) y la medición de la innovación de proceso se derivó de lo establecido en el Manual de Oslo ([OCDE/Eurostat, 2005](#)) y del trabajo de [Nasution et al. \(2010\)](#).

Las relaciones sociales de los directivos se midieron como un índice aditivo. Para evaluar las relaciones sociales externas se preguntó a los informantes si algún o algunos miembros del equipo de alta dirección mantenía contactos personales relacionados con el trabajo con: a) clientes finales; b) clientes intermedios (agencias de viajes, tour operadores, etc.); c) otras cadenas o establecimientos hoteleros; d) otras empresas del sector (transporte, ocio, restauración, etc.); e) proveedores de equipos, software, material, etc.; f) consultores o expertos; g) asociaciones profesionales o sectoriales; h) universidades, agencias o institutos de investigación o innovación, e i) organismos públicos de promoción turística nacionales, regionales o locales. Las relaciones sociales internas se midieron preguntando a los encuestados si algún o algunos miembros del equipo de alta dirección mantenía contactos personales de trabajo con el personal del departamento de: a) operaciones (alojamiento, alimentos, bebidas, etc.); b) comercial/marketing; c) administración y finanzas, y e) recursos humanos. El rango de respuesta en ambos tipos de relaciones oscilaba entre 1 = casi nunca y 7 = casi siempre. Debido a la dificultad de plantear las cuestiones a cada uno de los miembros de alta dirección, en esta

investigación las adaptamos a la percepción del directivo que debía cumplimentar el cuestionario. Esta metodología ha sido utilizada anteriormente por autores como [Houghton, Smith y Hood \(2009\)](#) y [Lau \(2011\)](#).

Análisis y resultados

A diferencia de una escala, los índices aditivos no tienen que estar altamente correlacionados entre ellos, por lo que el alfa de Cronbach no constituye una medida adecuada ni el análisis factorial un procedimiento apropiado ([Delery, 1998; Yamao, de Cieri y Hutchings, 2009](#)). Por tanto, la evaluación de las propiedades psicométricas se realizó sobre las variables medidas con escalas. Después de realizar el análisis factorial exploratorio se estimó el modelo de medida mediante análisis factorial confirmatorio para testar la bondad del ajuste de cada escala ([Anderson y Gerbing, 1988](#)). Todas las escalas muestran un buen nivel de ajuste y aceptables propiedades psicométricas ([anexo 1](#)). Su fiabilidad se evaluó a partir del coeficiente alfa de Cronbach y el cálculo de la fiabilidad compuesta y la varianza extraída (VE). Los valores alfa de Cronbach son todos superiores a 0,91. El valor de la fiabilidad compuesta en todos los constructos se situó, también, por encima de 0,91. Por su parte, la VE es superior a 0,72 en todas las escalas, superando, por tanto, el umbral de 0,50 recomendado. De igual modo, se contrasta la validez convergente de las escalas, dado que todos los estimadores estandarizados de los pesos de regresión de la variable latente sobre los indicadores son estadísticamente significativos, positivos y mayores que 0,77. Finalmente, la validez discriminante se evaluó comprobando que la VE de cada constructo es mayor que la correlación al cuadrado entre 2 constructos ([Fornell y Larcker, 1981](#)). Para simplificar el procedimiento se calculó la raíz cuadrada de la VE de cada constructo ([tabla 1](#)). Como puede observarse, todos los constructos poseen la propiedad de validez discriminante, a excepción de las capacidades dinámicas de integración y de coordinación, las cuales se han mantenido como variables distintas por razones de validez de contenido. En tal sentido, los autores que desarrollaron la escala adoptada ya señalan que, aunque están muy relacionadas, son teórica y empíricamente capacidades distintas. Mientras la capacidad de coordinación se centra en coordinar tareas y actividades individuales, la de integración se basa en construir una comprensión colectiva ([Pavlou y El Sawy, 2011](#)).

Con objeto de poder contrastar las hipótesis del modelo propuesto se ha utilizado como metodología de análisis los modelos path, usando AMOS 21. A tal efecto se ha procedido a crear una variable observada que se calculó promediando, por sus pesos de regresión estandarizados, las puntuaciones observadas en los indicadores de los constructos latentes, de acuerdo con los resultados de los análisis factoriales confirmatorios realizados ([Gerbing y Anderson, 1988](#)). Distintos índices se usaron para evaluar el ajuste

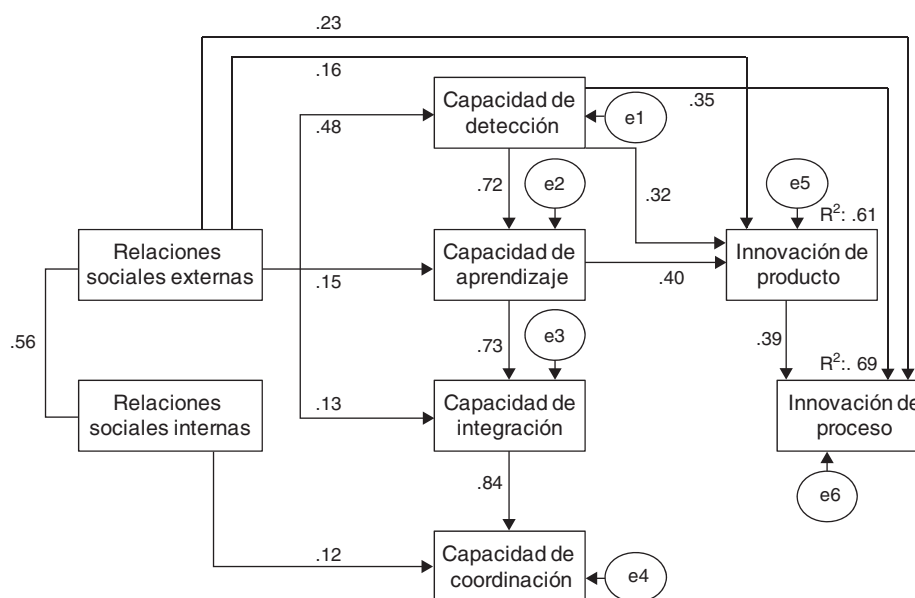


Figura 2. Modelo emergente.

Fuente: elaboración propia.

del modelo. El error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) debe presentar valores inferiores a 0,08. Los índices de Tucker-Lewis (TLI), de ajuste normal (NFI) y de ajuste comparativo (CFI) son medidas que oscilan entre 0 (ningún ajuste) y 1 (ajuste perfecto), y se recomienda que alcancen valores superiores a 0,9. El ratio chi-cuadrado dividido entre los grados de libertad (CMIN/DF) se considera adecuado para valores inferiores a 2. Los estadísticos de bondad del ajuste mostraron que el modelo propuesto no era consistente con los datos observados (CMIN: 47,343, $p=0,000$, RMSEA: 0,141, TLI: 0,910, NFI: 0,932; CFI: 0,952, CMIN/DF: 3,156) y, por consiguiente, se procedió a su reespecificación, basándonos en consideraciones teóricas y en los índices de modificación (IM). Para optimizar el modelo se desecharon las relaciones que no resultaron ser significativas. Para ello se siguió un proceso paso a paso, puesto que cada vez que se elimina uno de los parámetros puede cambiar la estructura del modelo. Asimismo, y atendiendo a los IM, se añadieron 5 relaciones no establecidas en las hipótesis planteadas. La figura 2 muestra el modelo final que mejor se ajusta a los datos. Todos los índices son aceptables, lo cual indica un adecuado ajuste del modelo a los datos (CMIN: 19,663; $p=0,141$; RMSEA: 0,061; TLI: 0,983; NFI: 0,972; CFI: 0,992; CMIN/DF: 1,404). Asimismo, el modelo presenta un alto grado de validez predictiva, puesto que el efecto directo e indirecto de las variables consideradas permite explicar el 61% de la varianza de la innovación de producto y el 69% de la varianza de innovación de proceso.

La tabla 2 recoge la significación y los parámetros estimados del modelo emergente, que permite la evaluación de las hipótesis establecidas en la presente investigación. Como puede observarse, las relaciones sociales externas de los directivos presentan estimadores positivos y significativos con las capacidades de detección y aprendizaje, lo que nos lleva a aceptar las hipótesis H1a y H1b. Asimismo, se acepta la hipótesis H2b, que establecía el efecto positivo de las relaciones sociales internas sobre la capacidad dinámica de coordinación. Sin embargo, no hay evidencia empírica para la hipótesis H2a. Se aceptan también las hipótesis H3a, H3b y H3c, que planteaban una relación secuencial de las capacidades dinámicas. Además, los datos reflejan que la capacidad de detección y la capacidad de aprendizaje se relacionan positiva y significativamente con la innovación de producto, por lo que se aceptan las hipótesis H4a y H4b. Sin embargo, los estimadores de las relaciones entre las capacidades dinámicas de integración y de coordinación

con la innovación de proceso no son significativos, por lo que no existe evidencia empírica para las hipótesis H5a y H5b. Finalmente, el modelo emergente pone de manifiesto 5 relaciones que no habían sido objeto de hipótesis. Así, las relaciones sociales externas de los directivos presentan una influencia directa y significativa sobre la capacidad de integración y las innovaciones de producto y proceso. También la capacidad de detección influye en la innovación de proceso. Además, la innovación de producto se relaciona positivamente con la innovación de proceso.

Tabla 2

Estimadores de los pesos de regresión del modelo emergente

	Estimador estandarizado	Valor crítico (t)
Relaciones externas → Capacidad de detección	0,478	5,649***
Relaciones externas → Capacidad de aprendizaje	0,154	2,371*
Relaciones externas → Capacidad de integración	0,129	1,977 [†]
Relaciones internas → Capacidad de coordinación	0,115	2,387 [†]
Capacidad de detección → Capacidad de aprendizaje	0,720	11,090***
Capacidad de aprendizaje → Capacidad de integración	0,735	11,217***
Capacidad de integración → Capacidad de coordinación	0,837	17,335***
Relaciones externas → Innovación de producto	0,164	2,334*
Relaciones externas → Innovación de proceso	0,235	3,678***
Capacidad de detección → Innovación de producto	0,323	3,231**
Capacidad de detección → Innovación de proceso	0,347	4,424***
Capacidad de aprendizaje → Innovación de producto	0,398	3,928***
Innovación de producto → Innovación de proceso	0,385	4,780***

Fuente: elaboración propia.

*** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$ * $p < 0,05$.

Discusión, conclusiones e implicaciones

En este trabajo se analiza la introducción de innovaciones en empresas de servicios conjugando 3 marcos teóricos: la perspectiva basada en el conocimiento, el enfoque de las capacidades dinámicas y la perspectiva relacional. Estos tópicos han sido objeto de amplio tratamiento por parte de los investigadores en la última década. Sin embargo, muy pocos trabajos han abordado su aplicación en el campo de los servicios, y más escasa aún es la investigación relativa al ámbito de las empresas turísticas. Con esta investigación se ha tratado de cubrir tal vacío empírico y contribuir, de este modo, al conocimiento de los factores que impulsan la innovación en el ámbito de las empresas hoteleras.

Los resultados evidencian un efecto directo, positivo y significativo de las relaciones sociales externas de los directivos sobre 3 de los 4 tipos de capacidades dinámicas analizadas. De este modo, contrariamente a lo formulado, los datos reflejan que la capacidad de integración está determinada por las relaciones externas de los directivos y no dependen del mayor contacto de estos con los distintos departamentos de la organización. Este resultado sugiere que la información obtenida de fuentes externas contribuye a mejorar la capacidad cognitiva de los directivos respecto a las opciones disponibles más apropiadas para integrar eficazmente sus recursos internos, lo cual favorece una toma de decisiones más adecuada y eficiente. Además, se pone de manifiesto que las relaciones de los directivos con el resto de áreas de la organización les permiten un conocimiento más profundo de los recursos en poder de la organización, aumentado así las posibilidades de lograr una mayor coordinación entre los mismos. Tales resultados son consistentes con los planteamientos de Teece (2007), para quien entender e implementar los procesos y estructuras que subyacen a las capacidades dinámicas es tarea específica de los directivos y requiere un conocimiento detallado por parte de estos, tanto de la empresa como del entorno en el que la empresa coopera y compite.

Por otro lado, se muestra una relación secuencial entre las capacidades dinámicas analizadas. Este proceso secuencial parece sugerir que la capacidad de una empresa para detectar cambios y oportunidades en el mercado debe favorecer que desarrolle, además, capacidad para poder aprovecharse de ellos generando conocimiento nuevo. Asimismo, debido a que los nuevos conocimientos creados mediante el aprendizaje se encuentran fundamentalmente en poder de los individuos, el siguiente paso que debe abordarse es el de integrar el conocimiento individual en un sistema colectivo (capacidad de integración), además de sincronizar las tareas y actividades del conjunto de la organización (capacidad de coordinación)

La innovación de producto se ve favorecida directamente por la capacidad dinámica de detección, la capacidad dinámica de aprendizaje y las relaciones sociales externas establecidas por los miembros del equipo de alta dirección. De este modo, se evidencia que las relaciones sociales externas influyen directamente en los resultados de innovación, además del efecto indirecto que muestran a través del papel mediador de las capacidades dinámicas. La literatura manifiesta consenso respecto a que las actividades de interacción social constituyen una fuente de nuevo conocimiento porque favorecen los procesos de transferencia, intercambio y combinación de conocimiento (Inkpen y Tsang, 2005; Kang et al., 2007; Nahapiet y Ghoshal, 1998). En línea con tales argumentos, los resultados sugieren que la exposición de los directivos a una amplia variedad de información mejora su grado de conocimiento y, por tanto, su capacidad para adoptar las medidas adecuadas que favorezcan la adaptación de la empresa a los cambios mediante la introducción de innovaciones. Por su parte, la innovación de proceso está determinada por la capacidad de detección y las relaciones sociales externas establecidas por el equipo de alta dirección. Estos resultados permiten deducir importantes

conclusiones porque evidencian que el acceso a conocimiento externo a la organización también favorece la introducción de innovaciones de proceso. De este modo, los datos sugieren que los nuevos elementos introducidos en las operaciones de servicio o producción de las empresas, esto es, las innovaciones de proceso, también han de estar en línea con los requerimientos del entorno.

Los resultados también muestran una relación positiva y significativa entre la innovación de producto y la de proceso. La literatura ya sugiere la introducción simultánea de distintos tipos de innovación (Buzzacchi, Colombo y Mariotti, 1995; Damanpour, Walker y Avellaneda 2009), dado que el desarrollo de nuevos servicios suele implicar cambios en los métodos de prestación de los mismos. El estudio no encontró asociación significativa entre las capacidades dinámicas de integración y de coordinación y los resultados de innovación. Ambas capacidades tienen un enfoque interno y los resultados alcanzados parecen sugerir que una fuerte orientación interna puede provocar pérdida de oportunidades, puesto que gran parte del conocimiento necesario para llevar a cabo innovaciones se sitúa fuera de la organización.

Los resultados de esta investigación contribuyen a ampliar la información que precisan los gestores de las empresas dedicadas a la explotación hotelera para mejorar la toma de decisiones. En tal sentido, este trabajo muestra que las empresas pueden ser más innovadoras si desarrollan capacidad para detectar las oportunidades del entorno y para responder a ellas generando nuevo conocimiento. A su vez, estas capacidades se pueden favorecer fomentando las relaciones sociales externas. Este tipo de relaciones, además de influir indirectamente en la innovación, a través de las capacidades dinámicas, se relacionan directa y significativamente con la innovación de producto y proceso. Consecuentemente, las empresas que pretenden alcanzar resultados de innovación deben destinar recursos para impulsar sus vínculos externos.

Limitaciones e investigación futura

Aunque consideramos que esta investigación ha contribuido a entender el modo en que las relaciones sociales de los directivos y las capacidades dinámicas actúan para mejorar los resultados de innovación de las empresas de alojamiento turístico, también somos conscientes de las limitaciones que presenta. Una limitación del trabajo se relaciona con la generalización de las conclusiones. El sector servicios está formado por un conjunto de industrias con características muy diferentes, y esto dificulta la posibilidad de generalizar los resultados obtenidos. No obstante, podemos extrapolar los resultados alcanzados al ámbito de la población objeto de estudio, esto es, a las empresas dedicadas a la explotación de establecimientos hoteleros con más de 50 empleados y con categoría de 3 o más estrellas. Por tanto, podría ser interesante aplicar el modelo en otras empresas de servicios, así como realizar estudios comparativos entre ellas. Además, aunque no hemos encontrado relación entre las capacidades dinámicas de integración y coordinación con la introducción de innovaciones, trabajos futuros podrían examinar su impacto sobre otro tipo de resultados organizativos. Asimismo, es probable que tales capacidades desempeñen un importante papel en los resultados de innovación de las empresas industriales o de servicios intensivos en conocimiento. Por tanto, sería interesante incluirlas en algún estudio empírico aplicado a otros sectores industriales. La ausencia de un examen de la evolución a lo largo del tiempo de la influencia de los recursos analizados sobre los resultados de innovación es otra limitación reseñable. Esto es particularmente importante cuando se abordan recursos de conocimiento, dada la naturaleza acumulativa de los mismos. La realización de estudios de carácter longitudinal reforzaría las conclusiones en cuanto a la asociación estadística de las variables analizadas.

Anexo 1. Análisis factorial confirmatorio

Items ^a	Estimador estándar
Capacidad de detección Alfa de Cronbach = 0,92; Fiabilidad compuesta = 0,92; VE = 0,79	
CPER.1 Con frecuencia vigilamos el entorno para identificar nuevas oportunidades de negocio	0,843
CPER.2 Periódicamente revisamos el probable efecto de los cambios del entorno sobre nuestros clientes	0,981
CPER.3 A menudo revisamos nuestros servicios para asegurarnos de que están en línea con los deseos de los clientes	0,846
CPER.4 Dedicamos mucho tiempo a la aplicación de ideas para desarrollar nuevos servicios o mejorar los existentes*	–
Capacidad de aprendizaje Alfa de Cronbach = 0,96; Fiabilidad compuesta = 0,96; VE = 0,87	
CAPR.1 Tenemos rutinas eficaces para identificar, valorar y capturar información y conocimientos nuevos	0,916
CAPR.2 Tenemos rutinas adecuadas para asimilar información y conocimientos nuevos	0,953
CAPR.3 Somos eficaces transformando la información en conocimiento nuevo	0,938
CAPR.4 Somos eficaces aplicando la información y el conocimiento para desarrollar nuevos servicios*	–
CAPR.5 Somos eficaces desarrollando conocimiento nuevo con potencial para influir en la generación de servicios	0,934
Capacidad de integración Alfa de Cronbach = 0,93; Fiabilidad compuesta = 0,93; VE = 0,72	
CINT.1 Las aportaciones individuales de los empleados se canalizan en favor de su grupo de trabajo	0,794
CINT.2 Los miembros de la empresa tienen una comprensión global de las tareas y responsabilidades de los demás	0,811
CINT.3 Somos totalmente conscientes de quién en la empresa está especializado en habilidades y conocimientos relevantes para nuestro trabajo	0,776
CINT.4 Interrelacionamos las acciones de los miembros de la empresa para adaptarnos a las condiciones cambiantes	0,922
CINT.5 Los miembros de la empresa logran interconectar con éxito sus actividades	0,933
Capacidad de coordinación Alfa de Cronbach = 0,91; Fiabilidad compuesta = 0,91; VE = 0,73	
CCOORD.1 Nos aseguramos de que el resultado del trabajo de cada empleado esté en sintonía con el de su grupo	0,893
CCOORD.1 Tenemos una adecuada asignación de recursos (p.ej., tiempo, información, medios, personal, etc.)	0,809
CCOORD.1 A los empleados se les asignan actividades adecuadas a sus habilidades y conocimiento	0,829
CCOORD.1 Nos aseguramos de que existe compatibilidad entre la experiencia de los empleados y los procesos de trabajo a los que son asignados*	–
CCOORD.1 En general, nuestros empleados están bien coordinados	0,877
Innovación de producto Alfa de Cronbach = 0,94; Fiabilidad compuesta = 0,94; VE = 0,75	
IPROD.1 Hemos introducido muchos servicios nuevos en el mercado	0,889
IPROD.2 Hemos introducido modificaciones significativas en los servicios ya existentes	0,863
IPROD.3 Nuestra empresa, frecuentemente, trata de encontrar nuevos servicios	0,895

Items ^a	Estimador estándar
Capacidad de detección Alfa de Cronbach = 0,92; Fiabilidad compuesta = 0,92; VE = 0,79	
IPROD.4 Hemos introducido más servicios nuevos que nuestros competidores	0,878
IPROD.5 Los nuevos servicios que nosotros hemos introducido han generado cambios significativos en el sector	0,799
Innovación de proceso Alfa de Cronbach = 0,93; Fiabilidad compuesta = 0,93; VE = 0,79	
IPROC.1 Frecuentemente comparamos nuestros sistemas operativos con los mejores a nivel internacional, con objeto de mantenerlos actualizados*	–
IPROC.1 Actualizamos con frecuencia los métodos de prestación de servicios con objeto de aumentar la productividad	0,814
IPROC.1 Frecuentemente incorporamos tecnologías para mejorar la eficiencia (p.ej., ahorro de agua, energía, etc.)	0,918
IPROC.1 Frecuentemente incorporamos tecnologías para mejorar la calidad del servicio	0,959
IPROC.1 Realizamos importantes inversiones para incorporar nuevas técnicas, equipos y/o programas informáticos	0,853
IPROC.1 Formamos frecuentemente a nuestros empleados en las nuevas tecnologías del sector*	–

^a Con objeto de ajustar el modelo de medida, 5 ítems fueron eliminados; figuran marcados con «*».

Bibliografía

- Agarwal, R. y Selen, W. (2009). Dynamic capability building in service value networks for achieving service innovation. *Decision Sciences*, 40, 431–475.
- Ahuja, G. (2000). The duality of collaboration: Inducements and opportunities in the formation of inter-firm linkages. *Strategic Management Journal*, 21, 317–343.
- Almeida, P. y Phene, A. (2004). Subsidiaries and knowledge creation: The influence of the MNC and host country on innovation. *Strategic Management Journal*, 25, 847–864.
- Ambrosini, V. y Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11, 29–49.
- Anderson, J. C. y Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411–423.
- Augier, M. y Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20, 410–421.
- Bell, G. G. (2005). Cluster, networks and firm innovativeness. *Strategic Management Journal*, 26, 287–295.
- Blyler, M. y Coff, R. W. (2003). Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: Ties that split pies. *Strategic Management Journal*, 24, 677–686.
- Buzzacchi, L., Colombo, M. G. y Mariotti, S. (1995). Technological regimes and innovation in services: The case of the Italian banking industry. *Research Policy*, 24, 151–168.
- Casanueva-Rocha, C., Castro-Abancéns, I. y Galán-González, J. L. (2010). Capital social e innovación en clusters industriales. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19, 37–58.
- Camisón, C. (2000). Strategic attitudes and information technologies in the hospitality business: An empirical analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 19, 125–143.
- Cavusgil, E., Seggie, S. H. y Talai, M. B. (2007). Dynamic capabilities view: Foundations and research agenda. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15, 159–166.
- Chang, S. C. y Lee, M. S. (2008). The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 12, 3–20.
- Collins, C. J. y Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46, 740–751.
- Damanpour, F., Walker, R. M. y Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46, 650–675.
- Danneels, E. (2010). Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Review*, 32, 1–31.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resources Management Review*, 8, 289–309.
- Desai, D., Sahu, S. y Sinha, P. K. (2007). Role of dynamic capability and information technology in customer relation management: A study of Indian companies. *Vikalpa*, 32, 45–62.
- Drnevich, P. L. y Kriauciunas, A. P. (2010). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32, 254–279.

- Dyer, J. H. y Hatch, N. W. (2006). Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: Creating advantage through network relationship. *Strategic Management Journal*, 27, 701–719.
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities what are they? *Strategic Management Review*, 21, 1105–1121.
- Ellonen, H. K., Wikström, P. y Jantunen, A. (2009). Linking dynamic-capability portfolios and innovation outcomes. *Technovation*, 29, 753–762.
- Farrell MA (1999). Antecedents and consequences of a learning orientation (on line) [consultado Ene 2014]. Disponible en: <http://marketing-bulletin.massey.ac.nz>
- Festing, M. y Eidems, J. (2011). A process perspective on transnational HRM systems—A dynamic capability-based analysis. *Human Resource Management Review*, 21, 162–173.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 8, 39–50.
- Hansen, M. T. (2002). Knowledge network: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization Science*, 13, 232–248.
- Helfat, F. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Sing, H., Teece, D. J., et al. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Gerbing, D. W. y Anderson, J. C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, 25, 186–192.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31, 1–12.
- Houghton, S. M., Smith, A. D. y Hood, J. N. (2009). The influence of social capital on strategic choice: An examination of the effects of external and internal network relationships on strategic complexity. *Journal of Business Research*, 62, 1255–1261.
- Inkpen, A. C. y Tsang, E. W. K. (2005). Social capital networks, and knowledge transfer. *Academy Management Review*, 30, 146–165.
- Kang, S. C., Morris, S. S. y Snell, S. (2007). Relational archetypes, organizational learning and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32, 236–256.
- Ketchen, D. J., Hult, G. T. y Slater, S. F. (2007). Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 28, 961–964.
- Kim, J. y Boo, S. (2010). Dynamic capabilities and performance of meeting planners. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27, 736–747.
- Lau, C. M. (2011). Team and organizational resources, strategic orientations, and firm performance in a transitional economy. *Journal of Business Research*, 64, 1344–1351.
- Lawson, B. y Sanson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5, 377–400.
- Lee, H. y Kelley, D. (2008). Building dynamic capabilities for innovation: An exploratory study of key management practices. *R&D Management*, 38, 155–168.
- Lee, J., Lee, K. y Rho, S. (2002). An evolutionary perspective on strategic group emergence: A genetic algorithm-based model. *Strategic Management Journal*, 23, 727–747.
- Lee, P. Y., Lin, H. T., Chen, H. H. y Shyr, Y. H. (2011). Dynamic capabilities exploitation of market and hierarchy governance structures: An empirical comparison of Taiwan and South Korea. *Journal of World Business*, 46, 359–370.
- Leiblein, M. J. (2007). Environment, organization, and innovation: How entrepreneurial decisions affect innovative success. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 141–144.
- Leiponen, A. y Helfat, C. E. (2010). Innovation objectives, knowledge sources, and the benefits of breadth. *Strategic Management Journal*, 31, 224–236.
- Liao, J., Kickut, J. R. y Ma, H. (2009). Organizational dynamic capability and innovation: An empirical examination of internet firms. *Journal of Small Business Management*, 47, 263–286.
- Liao, J., Welsch, H. y Stoica, M. (2003). Organizational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 63–85.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. y Jarvis, C. B. (2005). The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. *Journal of Applied Psychology*, 90, 710–730.
- McEvily, B. y Zaheer, A. (1999). Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 20, 1133–1156.
- Morgan, M. A., Vorhies, C. W. y Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30, 909–920.
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242–266.
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J. y Ndubisi, N. O. (2010). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, 40, 336–345.
- OCDE/Eurostat (2005). Oslo Manual, Guidelines for collecting and interpreting innovation data [consultado Ene 2014]. Disponible en: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/OSLO/EN/OSLO-EN.PDF
- O'Connor, G. C. (2008). Major innovation as a dynamic capability: A systems approach. *The Journal of Product Innovation Management*, 25, 313–330.
- Ordanini, A. y Maglio, P. P. (2009). Market orientation, internal process, and external network: A qualitative comparative analysis of key decisional alternatives in the new service development. *Decision Sciences*, 40, 601–625.
- Ordanini, A. y Parasuraman, A. (2011). Service innovation viewed through a service-dominant logic lens: A conceptual framework and empirical analysis. *Journal of Service Research*, 14, 3–23.
- Pavlou, P. A. y El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42, 239–273.
- Pikkemaat, B. y Peters, M. (2005). Towards the measurement of innovation—A pilot study in the small and medium sized hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6, 89–112.
- Powell, W. W., Koput, K. W. y Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41, 116–145.
- Sinkula, J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58, 35–45.
- Stalk, G., Evans, P. y Shulman, L. E. (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 70, 57–69.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.
- Tsai, M. T., Huang, Y. C. y Ma, R. (2009). Antecedents and consequences of global responsiveness: An empirical examination of MNCs in the global sourcing context. *International Business Review*, 18, 617–629.
- Verona, G. y Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: An exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12, 577–606.
- Wang, C. L. y Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7, 303–313.
- Wang, C. L. y Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Review*, 9, 31–51.
- Wang, H. C., He, J. y Mahoney, J. T. (2009). Firm-specific knowledge resources and competitive advantage: The roles of economic- and relationship-based employee governance mechanisms. *Strategic Management Journal*, 30, 1265–1285.
- Wei, Y. y Wang, Q. (2011). Making sense of a market information system for superior performance responsiveness. *Industrial Marketing Management*, 40, 267–277.
- World Tourism Organization. (2013). UNWTO tourism highlights 2013 edition [consultado Ene 2014]. Disponible en: <http://mkt.unwto.org/en/publication/unwto-tourism-highlights-2013-edition>
- Wu, L. Y. (2006). Resources, dynamic capabilities and performance in a dynamic environment: Perceptions in Taiwanese IT enterprises. *Information & Management*, 43, 447–454.
- Yamamoto, S., de Cieri, H. y Hutchings, K. (2009). Transferring subsidiary knowledge to global headquarters: Subsidiary senior executives' perceptions of the role of HR configurations in the development of knowledge stocks. *Human Resource Management*, 48, 531–554.