

LAS CAPACIDADES DINÁMICAS DE INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD COMO FACTOR DETERMINANTE DEL ÉXITO COMPETITIVO DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

Araceli Hidalgo Peñate (araceli.hidalgo101@alu.ulpgc.es) es profesora de Formación Ocupacional para el SCE. Ha trabajado en el sector hotelero ocupando distintos puestos de responsabilidad dentro del área de Alojamiento, Marketing, Publicidad y Relaciones Públicas, y Organización de Eventos y Banquetes. Es doctoranda en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Víctor Padrón Robaina (vpadron@ded.ulpgc.es) es Profesor Titular de Universidad de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Director del Grupo de Investigación de Nuevas Tendencias en la Gestión de Empresas del Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible (TiDES).

Julia Nieves Rodríguez (julia.nieves@ulpgc.es) Es doctora en Organización de Empresas por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Ha compaginado la labor docente en la ULPGC con su actividad profesional en el sector financiero. Su línea de investigación se centra en la gestión estratégica del conocimiento y la innovación con especial énfasis en el ámbito turístico.

Resumen

La presente comunicación se centra en el análisis de las capacidades dinámicas como recurso fundamental de las empresas turísticas. En concreto, se examinan las capacidades dinámicas de innovación y de flexibilidad estratégica como factores clave para el desarrollo económico y social dentro de la industria turística. La capacidad de innovación permite a las empresas turísticas renovar sus recursos para desarrollar nuevos productos y servicios turísticos. Por su parte, la flexibilidad organizativa o capacidad de adaptación a las variaciones que se produzcan en el entorno, permiten introducir cambios dentro de la organización para obtener ventaja competitiva y consecuentemente mayores rendimientos. Adicionalmente, se evalúa el importante papel que desempeña el capital humano en el desarrollo de tales capacidades. Para llevar a cabo este estudio se realizará una revisión teórica, y posteriormente, se formularán una serie de proposiciones a contrastar en investigaciones futuras.

Palabras clave: *Recursos, Visión Basada en los Recursos, Teoría de las Capacidades Dinámicas, Capacidad de Innovación, Capacidad de Flexibilidad, Ventaja Competitiva, Rendimiento, Sector Turístico.*

Abstrac

This paper focuses on the analysis of the dynamic capabilities, as key resource of tourism firms. Specifically, the dynamic capabilities for innovation and strategic flexibility as key factors to economic and social development within tourism industry are examined. The innovativeness enables tourism firms to renew their resources to develop new tourism products and services. Meanwhile, organizational flexibility or adaptive capability to changing environmental conditions, allow to make changes within the organization to gain competitive advantage and consequently higher performance. Additionally, the important role of human capital in the development of such skills is assessed. To perform this study, a theoretical review will be carry out, and then, a set of propositions will be formulate for testing in future researches.

Keywords: *Resources, Resource-based View, Theory Dynamic Capabilities, Innovativeness, Flexibility Capacity, Competitive Advantage, Performance, Tourism Industry.*

1. INTRODUCCIÓN

Existe un consenso en la literatura respecto a que los recursos conforman la base de las empresas y, que las capacidades son necesarias para gestionar dichos recursos, así como desarrollar nuevos bienes y servicios. Los recursos y capacidades basados en el conocimiento son concebidos como “bienes intermedios” (Amit y Schoemaker, 1993) que están basados en el desarrollo, mantenimiento e intercambio de información a través del capital humano de las empresas. La Visión Basada en los Recursos (VBR) y la Teoría de las Capacidades Dinámicas (TCD) son los enfoques más ampliamente aceptados de la gestión estratégica de las empresas para lograr una ventaja competitiva, responder rápidamente a cambios del entorno y generar rentas superiores a la de sus competidores (Priem y Butler, 2001). La VBR representa un destacado marco teórico que percibe a la empresa como un conjunto de recursos y capacidades que le permite implementar estrategias para mejorar su eficacia y eficiencia y obtener así una ventaja competitiva sostenida y, consecuentemente, rendimientos superiores (Barney, 1991; Collis y Montgomery 2008; Eisendhart y Martin, 2000; Newbert 2008; Wernerfelt, 1984). Sin embargo, poseer o tener acceso a recursos no es lo más importante para obtener una ventaja competitiva, ya que éstos deben ser gestionados de manera eficaz y sincronizada (Holcomb, Holmes y Connelly, 2009), mediante capacidades diferentes (Newbert, 2008). La esencia de la VBR yace sobre los recursos y capacidades como el origen de la ventaja competitiva de las empresas y parte de dos hipótesis (Barney, 1991): a) los recursos de las empresas han de estar distribuidos de manera heterogénea; y b) los recursos de las empresas han de ser móviles de manera imperfecta, permitiendo que persista en el tiempo esa heterogeneidad. No obstante, la ventaja de poseer los recursos puede no ser suficiente para las empresas, pues deben poseer capacidades distintivas o hacer mejor uso de sus recursos, que son sólo eficaces cuando se desarrollan en combinación (Penrose, 1959). Tales capacidades distintivas, que constituyen ventaja competitiva, incluyen a las capacidades operativas y dinámicas (Gebauer, 2011, Wu, Melnik y Flynn, 2010). Mientras la capacidades operativas se centran en la ejecución de actividades cotidianas necesarias para el desarrollo de bienes o la prestación de servicios, las capacidades dinámicas pueden alterar dichas capacidades operativas por otras que se ajusten más adecuadamente a las circunstancias cambiantes (Pavlou y El Sawy, 2011; Teece, 2007).

Se ha argumentado que el capital humano es un recurso fundamental en la mayoría de empresas (Hitt, Bierman, Shimizu y Kochhar, 2001). Además, investigaciones recientes sugieren que los atributos del capital humano (incluyendo el conocimiento, la experiencia y las habilidades) y, en particular, las características de los directivos, afectan al rendimiento de la empresa (Hitt et al., 2001); siendo el conocimiento el activo competitivo más importante que la empresa posee. Los recursos intangibles, como el capital humano, tienen más probabilidad que los recursos tangibles de producir ventaja competitiva. El capital humano es la condición clave para la creación de conocimiento e innovación. Un nivel de conocimiento, habilidades y competencias elevado, favorece un mejor uso de la información, un aprendizaje rápido y una aplicación efectiva de lo que fue aprendido, contribuyendo positivamente a la innovación (López Cabrales y Valle, 2008).

La TCD tiene sus antecedentes en el espíritu de la competencia basada en la innovación (Pavlou y El Sawy, 2011); y la ventaja competitiva está basada en la destrucción creativa de recursos existentes y la recombinación de nuevas capacidades operativas. El término “*dinámico*”, se usa para reflejar la capacidad de renovar competencias (Pavlou y El Sawy, 2011). Actualmente, el campo de la innovación se ocupa de otros aspectos además del tecnológico, tales como la innovación del modelo de negocio, la innovación de los servicios o la innovación de gestión (Gallego, Rubalcaba y Hipp, 2013; Mol y Birkinshaw, 2009). Varios estudiosos han investigado el impacto de la capacidad de innovación sobre el rendimiento empresarial (Hurley y Hult, 1998; Sandvik, Duhan y Sandvik, 2014; Sok y O`Cass, 2011; Tajeddini y Trueman, 2012). Para Tajeddini et al. (2012) la capacidad de innovación implica una habilidad para adoptar ideas nuevas para la empresa, aun cuando, estas ideas puedan haber sido desarrolladas en alguna otra parte. Hurley et al. (1998) y Hult, Snow y Kandemir (2003) sugieren que la capacidad de innovación es el primer constructo de innovación (i.e., el proceso de iniciación), donde la noción de apertura hacia ideas nuevas es un aspecto importante de la cultura de las empresas (i.e., valores y creencias). Tajeddini y Trueman (2014) afirman que si las empresas tienen como objetivo futuro el crecimiento, la única línea de acción para conseguirlo es mediante la capacidad de innovación.

La innovación puede crear ventaja competitiva sostenida que permite el éxito económico (Wu et al., 2010) y puede redefinir una industria, a través de la propagación de ideas nuevas (Vaccaro et al., 2012). Dentro de la industria turística y concretamente en las empresas de alojamiento, la capacidad de innovación adopta un espectro amplio de actividades tales como el desarrollo de estrategias apropiadas, nuevas tecnologías, liderazgo comprensivo, servicios mejorados, seguridad y soluciones respetuosas con el medio ambiente o la interacción de tecnologías de la información y la comunicación (Tajeddini, 2010). Se supone que los hoteles de categoría elevada poseen probablemente mayor cantidad de recursos, que actúan favoreciendo la innovación y estimulando la ventaja competitiva (Fraj, Matute y Melero, 2015). Por su parte, la flexibilidad estratégica representa también un fuerte indicador de la capacidad de las empresas para adaptarse a los cambios (Volberda, 1996). Por consiguiente, tiene repercusiones importantes para el rendimiento de las empresas, al favorecer la adopción de acciones competitivas y el desarrollo de productos o procesos nuevos (Fernández, García y Bustinza, 2012).

Durante las seis últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo, no sólo a nivel económico sino también, a nivel social. El turismo se presenta como un factor clave de los países para superar la actual crisis económica y financiera. La competencia en el sector turístico es cada día mayor, no sólo entre destinos sino entre empresas de un mismo destino. Esto obliga a que las empresas tengan la capacidad de innovar tanto a nivel tecnológico o de desarrollo sostenible, donde ya se innova desde hace años, como también, creando nuevos productos, procesos y servicios, con el fin de mejorar la satisfacción del turista y mantener la competitividad. En la

actualidad, la innovación representa una herramienta imprescindible de diferenciación de las empresas dentro de un sector. La actividad innovadora es especialmente importante para el sector turístico puesto que, en este ámbito, las empresas pueden observar fácilmente lo que hacen las demás y las nuevas ideas difícilmente pueden ser protegidas mediante patentes u otros mecanismos de propiedad (Hjalager, 2002). En este contexto, la persistencia de las actividades de innovación constituye la única forma de crear barreras a la imitación por parte de los competidores (Ottenbacher y Harrington, 2007). Sin embargo, el análisis de los recursos intangibles como factores clave del éxito competitivo de las empresas turísticas está aún por determinar. Este estudio pretende avanzar en este campo del conocimiento analizando el papel de las capacidades dinámicas de innovación y flexibilidad como determinantes de la competitividad y rendimiento empresarial. La metodología empleada se basa en una revisión teórica de artículos científicos que traten o utilicen la VBR y TCD, publicados en revistas con un índice de calidad relativa. Para lograr el objetivo propuesto, el trabajo se ha estructurado como sigue: la primera sección, describe la importancia de la industria turística a nivel mundial y se elabora una revisión de la literatura científica, de la cual se obtiene una comprensión de la importancia de los recursos y capacidades en las empresas. Dentro de los recursos se destaca el capital humano como uno de los recursos intangibles más importantes y el rol de las capacidades dinámicas como fundamento de la estrategia. En cuanto a las capacidades dinámicas, se prestará especial atención a la innovación y a la flexibilidad estratégica. La segunda sección se centrará en una revisión de los estudios de gestión de la innovación aplicados a empresas de servicios (concretamente a empresas de hostelería), donde la prestación de productos y servicios, a través de las capacidades dinámicas de innovación y flexibilidad, constituyen unos de los factores mediadores más importantes de rendimiento empresarial; y, finalmente, se presentarán las proposiciones relacionadas que deberían formar parte de la agenda de investigación de la industria turística.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. La Industria Turística a nivel mundial

La Organización Mundial del Turismo define el turismo como “un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su zona de residencia habitual por motivos personales o profesionales”. (OMT, 2014a). Durante las seis últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo. Es por ello, que un gran número de destinos de todo el mundo se han abierto al turismo y han invertido en este sector, haciendo del mismo, un factor clave de progreso socioeconómico. Las llegadas de turistas internacionales han registrado un crecimiento prácticamente ininterrumpido: 25 millones en 1950, 278 millones en 1980, 528 millones en 1995 y 1.087 millones en 2013 (OMT, 2014b). De acuerdo con la OMT (2014b), el turismo, genera directa e indirectamente un aumento de la actividad económica en los lugares visitados (y más allá

de los mismos), fundamentalmente, debido a la demanda de bienes y servicios que deben producirse y prestarse. En el análisis económico del turismo, se debe distinguir entre la ‘contribución económica’ del turismo, que se refiere al efecto directo del turismo y que se puede medir mediante la Cuenta Satélite del Turismo (CST) (OMT, 2014a) y el ‘impacto económico’ del turismo, que es un concepto mucho más amplio que encapsula los efectos directos, indirectos e inducidos del turismo y que debe ser estimado mediante la aplicación de modelos (OMT, 2014b).

El sector turístico, es sumamente diverso y fragmentado, dado que el turismo afecta a prácticamente la totalidad de las actividades productivas. Así, el sector turístico no se agota en el transporte y la hostelería, sino que incide en otras actividades relacionadas directamente con el turismo, como las recreativas, o en aquellas con menor vinculación aparente, como la sanidad o la educación (Instituto de estudios Turísticos, 2012). La previsión más destacada para el año 2030, según el informe “*Tourism Towards 2030*” (OMT, 2011) es el crecimiento de llegadas de turistas internacionales en todo el mundo, que crecerá un promedio del 3,3% al año, durante el periodo comprendido entre 2010 y 2030, aunque irá disminuyendo paulatinamente del 3.8% en 2012, al 2.9% en 2030. Es decir, que en términos absolutos, las llegadas de turistas internacionales aumentarán en unos 43 millones al año, frente a un incremento medio de 28 millones anuales registrado en el periodo comprendido entre 1995 y 2010. Las llegadas de turistas internacionales según el ritmo de crecimiento previsto en el mundo, superarán la cifra de 1.400 millones en 2020 y 1.800 millones en 2030, (OMT, 2011). En Europa, las llegadas de turistas internacionales aumentaron un 5% en 2013, un resultado notable que representa un incremento de 29 millones con respecto a 2012, alcanzando un total de 563 millones. Fue la región más visitada del mundo, con un 52% del total de llegadas internacionales y un crecimiento del 5%, un buen resultado debido a que posee numerosos destinos comparativamente maduros. (OMT, 2014b). Si nos referimos a España, el año 2012 se cierra con un 5,6% más de llegadas de turistas internacionales que el año anterior, concretamente con 60.661.073 turistas, siendo Canarias y Cataluña las comunidades que más se beneficiaron de este incremento (Turespaña, 2013).

2.2. Visión basada en los recursos (VBR)

La VBR mantiene que el tipo, la magnitud y naturaleza de los recursos y capacidades de la empresa son determinantes importantes de su rendimiento (Amit y Schoemaker, 1993). Bajo estas premisas, los investigadores de la VBR (Barney, 1991; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Wernerfelt, 1984), crean hipótesis como: 1) si una empresa posee y explota recursos y capacidades y ambos son valiosos y raros, logrará una ventaja competitiva; 2) si estos recursos y capacidades son ambos inimitables e insustituibles, la empresa mantendrá esta ventaja; 3) el logro de tales ventajas permitirán a la empresa mejorar su rendimiento a corto y largo plazo. Barney (1991) mantiene que los recursos de la empresa incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos empresariales, información, conocimientos, etc., controlados por una organización, que le permiten concebir e

implementar estrategias para mejorar su eficiencia y eficacia. En el lenguaje del análisis estratégico tradicional, los recursos son fortalezas que la empresa puede usar para concebir e implementar sus estrategias (Porter, 1981). Los recursos forman el elemento fundamental de las capacidades de la empresa (Teece et al., 1997), que a su vez, son la base de la habilidad de una empresa para competir con las empresas rivales. Barney (1991) en su definición de los recursos incluye las capacidades. Sin embargo, algunos estudiosos distinguen los recursos de las capacidades (Amit y Schoemaker, 1993; Helfat y Peteraf, 2003). Helfat y Peteraf (2003, p. 999) definen un recurso como “un activo o un input de producción (tangible o intangible) que una organización posee, controla o tiene acceso de manera semipermanente”; y una capacidad organizativa se refiere “a la capacidad de una organización para ejecutar un conjunto de tareas coordinadas utilizando recursos organizativos, con el propósito de alcanzar un resultado final particular”. Para otros autores, las capacidades son rutinas, procesos o actividades que producen outputs de un tipo particular (Eisenhardt y Martin, 2000; Zollo y Winter, 2002). En este estudio, se investigan los recursos y las capacidades de forma diferenciada. Los recursos son clasificados, según Barney (1991), en tres categorías: recursos de capital físico, recursos de capital humano y recursos de capital organizativo (**ver Cuadro 1**). Aunque no existe un consenso en su clasificación. Por ejemplo, Grant (1991), los clasifica en recursos tangibles (financieros y físicos), y recursos intangibles (tecnológicos, humanos y de reputación).

Cuadro 1. Categorías de Recursos.

<i>Recursos de capital Físico</i>	<i>Recursos de capital Humano</i>	<i>Recursos de capital organizativo</i>
Tecnología física usada en la empresa.	Capacitación.	Estructura formal de la empresa.
Planta y equipamiento de la empresa.	Experiencia.	Planificación formal e informal.
Localización geográfica.	Decisión.	Sistemas de control y coordinación.
Acceso a materias primas.	Inteligencia.	Relaciones informales entre grupos dentro de la empresa y entre la empresa y otros grupos en su entorno.
	Relaciones.	
	Percepción de los directivos y trabajadores de la empresa.	

Fuente: Elaboración propia a partir de Barney (1991).

Sin embargo, no todos los recursos del capital físico, humano y organizativo son fuente de ventaja competitiva. Algunos de estos atributos impiden a la empresa concebir e implementar estrategias valiosas. Otros pueden guiar a la empresa para concebir e implementar estrategias que reduzcan su eficacia y eficiencia. Incluso, hay atributos que no tienen un impacto sobre los procesos estratégicos de la empresa (Newbert, 2008). La diversidad de recursos y capacidades en una población de empresas es uno de los pilares de esta perspectiva (Peteraf, 1993). Según Collis y Montgomery (2008) los recursos valiosos pueden ser físicos, intangibles (e.g., nombres de marcas o el *know-how* tecnológico),

capacidades de la organización implantadas en las rutinas de la organización, procesos y cultura. Aquellas empresas que posean un recurso valioso, realizarán actividades de manera más económica o mejor que los competidores, y, por tanto, conseguirán alcanzar una ventaja competitiva. Son muchos los autores que han investigado esta perspectiva, intentando lograr una mayor comprensión de la misma y aplicándola a la gestión estratégica de la empresa (Barney, 1991; Hitt et al., 2001, 2006; Ndofor, Sirmon y He, 2011). De acuerdo con Peteraf y Barney (2003), una empresa logra una ventaja competitiva cuando ha creado más valor económico (i.e., la diferencia entre los ingresos percibidos de la combinación de un recurso-capacidad y el coste económico de explotarlos) que sus competidores. El valor económico es creado generalmente por medio de la producción de bienes y/o servicios que son comparados con los competidores mediante beneficios mayores al mismo coste (i.e., ventaja competitiva basada en la diferenciación), o con el mismo beneficio a menor coste (i.e., ventaja competitiva basada en la eficiencia). Los recursos pueden influir en el rendimiento sólo en la medida en que una empresa logra su apalancamiento (i.e., la variación en el rendimiento es más que proporcional a la variación en el coste de los recursos) (Sirmon y Hitt, 2009). El rendimiento dinámico de una organización se define como el logro positivo en dimensiones competitivas críticas. Éste se podría medir de dos maneras: a) mediante la habilidad constante para funcionar positivamente a través de proyectos en múltiples líneas de producto; b) mediante la habilidad constante para mantener una mejora positiva en su rendimiento a lo largo del tiempo. Las raíces de este rendimiento dinámico se basan en la capacidad de la organización para responder a eventualidades (Iansiti y Clark, 1994). En este sentido, Almeida et al. (2013) manifiesta que la ventaja competitiva y el rendimiento son resultantes de la posesión de recursos únicos.

2.3. Teoría de las Capacidades Dinámicas (TCD)

De acuerdo a este enfoque, algunas empresas son más capaces que otras al alterar su base de recursos mediante la suma, reconfiguración y eliminación de recursos o competencias (Teece et al., 1997). Las capacidades dinámicas no se compran en el mercado (Makadok, 2001), se construyen. Los recursos y capacidades hacen que las empresas en el mismo sector actúen de manera diferente, y las diferencias de rendimiento pueden aumentar cuando la posición de los recursos son modificadas en momentos diferentes, y debido a los costes y el tiempo en las que son usadas las capacidades dinámicas (Zott, 2003). La ausencia de una definición precisa de las capacidades dinámicas es muy criticada. Mientras Wang y Ahmed, (2007, p.35) las definen como “la integración, reconfiguración, renovación y reproducción de sus recursos y capacidades, y con mayor importancia, la mejora y reconstrucción de sus capacidades base en respuesta a cambios en el entorno para obtener y mantener ventaja competitivamente”; para (Teece et al., 1997, p.516) son “las capacidades para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para hacer frente a los cambios del entorno rápidamente”. Por otro lado, Zahra, Zapienza y Davidsson (2006) y Ambrosini, Bowman y Collier (2009) sugieren que las capacidades

dinámicas son procesos. Wang y Ahmed (2007) proponen una serie de componentes de las capacidades dinámicas que explican conjuntamente mecanismos de vinculación entre la ventaja de recursos internos de la empresa y la ventaja competitiva basada en el mercado externo, de los cuáles nos centraremos en dos: 1) la *capacidad de flexibilidad* o la habilidad para identificar y aprovecharse de las oportunidades de los mercados emergentes, y la búsqueda eficaz, la exploración de equilibrio y las estrategias de explotación. Se manifiesta a través de la flexibilidad estratégica, (i.e., la flexibilidad inherente de los recursos disponibles de la empresa); 2) la *capacidad de innovación* o la capacidad para desarrollar nuevos productos y/o mercados a través de la alineación y de la orientación innovadora estratégica con comportamientos y procesos innovadores.

3. MARCO DE ESTUDIO Y PROPOSICIONES

3.1. El capital humano y las capacidades dinámicas

La esencia de la VBR yace en el énfasis sobre los recursos y capacidades como el origen de ventaja competitiva: los recursos están heterogéneamente distribuidos a lo largo de las empresas y son imperfectamente móviles lo que, a su vez, hace que esta heterogeneidad persista en el tiempo. Fundamentalmente, son los VRIN (i.e., recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles) de las empresas, los que permiten o limitan la elección y entrada en los mercados y los niveles de beneficio que se pueden esperar (Wang y Ahmed, 2007). No obstante, la ventaja de tener recursos puede no ser suficiente para las empresas, que a su vez, necesitan poseer capacidades distintivas o hacer mejor uso de sus recursos. Los recursos son el fundamento de una empresa y la base para sus capacidades (Wang y Ahmed, 2007). Fuera de los monopolios de los recursos naturales, los recursos intangibles son probablemente los más importantes para producir ventaja competitiva porque a menudo son raros y socialmente complejos, de ahí, la dificultad de imitar su creación (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Entre los recursos intangibles, el capital humano es uno de los recursos fundamentales para la mayoría de las empresas (Hitt et al., 2001, 2006). McKelvie y Davidsson (2009) distinguen entre capital humano fundador (i.e., directivos) y capital humano del empleado (i.e., asalariado). Del primero, destacan que la adecuada experiencia de un directivo juega un importante papel en el desarrollo de las capacidades dinámicas, y que la educación formal de los ejecutivos afecta a la base de conocimiento de la empresa y, por consiguiente, a sus capacidades organizativas. Del segundo tipo de capital humano, destacan el conocimiento, las destrezas y las capacidades que los empleados poseen y usan en su trabajo. El capital humano es el nivel de conocimiento, habilidades, destrezas y experiencias de los individuos (Hitt et al., 2001; McKelvie et al., 2009; Sirmon, Gove y Hitt, 2008) que constituye un recurso interno de la empresa y que puede influir en la consecución de ventajas competitivas cuando muestran características que lo hacen único (López-Cabrales, 2003; Ployhart, Weekley y Ramsey, 2009). Varios estudios han examinado el papel del capital humano como un factor que permite a la empresa transferir poderes y adquirir y aplicar conocimiento nuevo (Hitt et al., 2001), para permitir a otros recursos y capacidades desarrollarse completamente o incrementar sus

ganancias desde el aprendizaje (McKelvie y Davidsson, 2009). Domínguez (2012) sugiere que los recursos humanos podrían reunir todos los requisitos para ser fuente de ventaja competitiva sostenible, recalcando que los recursos humanos de una empresa no aluden únicamente a su capital humano, sino también, a las prácticas de recursos humanos que contribuyen a que el personal desarrolle más eficientemente las actividades organizativas.

El impacto respectivo de diferentes tipos de recursos varía para diferentes tipos de capacidades dinámicas. El capital humano se considera fundamental para las capacidades dinámicas, pues son las personas las que van a acordar construir capacidades dinámicas que permitan a las empresas adaptarse a cambios sustanciales en la tecnología. Por tanto, se necesita estudiar a las personas como antecedentes de las capacidades dinámicas, (Rothaermel y Hess, 2007). Niveles elevados de capital humano, se asocian con más conocimiento tácito, confianza y eficacia, lo que reduce la percepción de riesgo y favorece el cambio (Bruns, Holland, Shepherd y Wiklund, 2008). En este sentido, Mackelvie et al. (2009) afirma que el capital humano, incluyendo tanto el nivel de capital humano como el uso que se hace de él, mejora de manera radical y creciente las capacidades de innovación.

Por otra parte, la gestión estratégica debe desarrollar capacidades dinámicas que mejoren la flexibilidad, y la empresa debe tener un diseño organizativo adecuado para utilizar esas capacidades de flexibilidad (Volberda, 1996). Diferentes autores han analizado distintos tipos de flexibilidad. Grant (1996) estudió la flexibilidad de integración; Sirmon et al., (2008) la flexibilidad de implementación; mientras que Volberda, (1996), Fernández et al., (2012) y Gutiérrez, Tamayo y García, (2010) la flexibilidad estratégica. Ésta es un fuerte indicador de la capacidad de la empresa para adaptarse (Volberda, 1996) y está relacionada con el rendimiento de la organización (Fernández et a., 2012).

De los argumentos anteriormente expuestos, se puede deducir que el conocimiento, habilidades, destrezas y experiencias de los individuos favorecen la renovación de la base de recursos. La capacidad de adaptación de éstos, permite a su vez, adaptarse a las variaciones que se produzcan. Se propone por tanto, que un mayor nivel de capital humano puede influir positivamente en la habilidad de una empresa para desarrollar capacidades dinámicas de innovación y de flexibilidad. La discusión de esta literatura permite plantear las siguientes proposiciones:

P1: El capital humano influye positivamente en el desarrollo de la capacidad dinámica de innovación de las empresas turísticas.

P2: El capital humano influye positivamente en el desarrollo de la capacidad dinámica de flexibilidad de las empresas turísticas.

3.2. El rol de las capacidades dinámicas de innovación y flexibilidad en el subsector de alojamiento

La innovación se considera una fuente de ventaja competitiva y crecimiento económico (Tajeddini y Trueman, 2014). El concepto de innovación para la gestión en el sector servicios, tal como, el sector hotelero (uno de los sectores más importantes dentro de la industria turística) es claramente diferente del concepto de innovación para la industria de fabricación. La diferencia viene dada fundamentalmente porque, en el sector servicios, las percepciones de valor están basadas sobre la habilidad de los proveedores de servicios para atender las necesidades de los clientes, las cuáles son más difíciles de definir y gestionar que los productos que han sido fabricados.

La capacidad para innovar está entre los factores más importantes que influyen en el rendimiento (Hurley et al., 1998). Si las empresas posean capacidad para innovar, tal capacidad favorecerá el desarrollo de una ventaja competitiva que les permite extraer resultados de ella (Hurley et al., 1998). Para Rhee, Park y Lee (2010) y Sok y O' Cass (2011) las empresas con recursos amplios pero capacidades pobres para apalancar y/o desplegar recursos, tienen poca probabilidad de alcanzar un rendimiento superior. Los recursos de innovación son estáticos e insuficientes en sí mismos, para generar cualquier producto si no existe capacidad de innovación para distribuirlos o desplegarlos (Eisenhardt & Martin, 2000). La existencia dentro de una organización de una estructura de tipo técnico y otra de carácter social, ha permitido que muchos autores establezcan distinciones entre innovaciones técnicas y administrativas (Damanpour, 1991; Subramanian y Nilakanta, 1996). Las innovaciones técnicas hacen referencia a bienes, servicios y tecnologías de los procesos de producción, y están vinculadas directamente con la actividad principal de la empresa (Damanpour, 1991). Por su parte, las innovaciones administrativas afectan al sistema social, el cual abarca a los componentes de la organización y las relaciones entre ellos. Por consiguiente, las innovaciones administrativas no proporcionan nuevos bienes o servicios, pero influyen indirectamente en la introducción de los mismos o en los procesos que lo generan (Subramanian y Nilakanta, 1996).

Son varios los autores que argumentan que la innovación es la base de las capacidades dinámicas (Eisenhardt y Martin, 2000; McKelvie y Davidsson, 2009). Para Teece et al. (2007) la capacidad de una empresa para construir y reconfigurar competencias internas y externas se sustenta en la capacidad de innovación. Wu et al. (2010) sugieren que las empresas que poseen capacidades dinámicas pueden mejorar eficazmente su venta, a pesar de hacer frente a entornos altamente dinámicos. Por otro lado, Martínez, Vela, Pérez y De Luis (2011) definen la capacidad de innovación como, la novedad en los productos y procesos desarrollados por la empresa, y la mejora en los procesos de la empresa (tales como, tiempo, coste y calidad). Si atendemos a la definición de capacidad de innovación, existen diferentes interpretaciones (**ver Cuadro 2**).

Dentro del sector servicios, Damanpour y Gopalakrishnan (2001) señalan la importancia de distinguir entre innovación de productos y procesos porque su adopción requiere distintas

habilidades organizativas. Mientras las innovaciones de producto exigen que las empresas asimilen las necesidades de los clientes, las de proceso requieren que las empresas apliquen tecnologías para mejorar la eficiencia en el desarrollo y comercialización de productos (Tajeddini, 2010). Sandvik et al. (2014, p. 171) señalan que uno de los mayores cambios para el sector hotelero actualmente es “tangibilizar la experiencia intangible del hotel”. Los negocios turísticos necesitan explotar nuevas oportunidades, desarrollar nuevos productos o servicios y mercados, si quieren tener éxito y mantener ventaja competitiva, así como también, ubicar la orientación al cliente en el corazón de la competitividad de la empresa (Tajeddini, 2010). En este contexto de la hostelería, Tajeddini (2010) encuentra que los hoteles innovadores logran abaratar costes y resultados de alta calidad, y la capacidad de innovación tiene un impacto significativo y positivo sobre el rendimiento financiero y de comercialización (Tajeddini y Trueman, 2012).

Cuadro 2. Diferentes definiciones de capacidad de innovación.

Lumpkin y Dess (1996)	Tendencia de una empresa para enfrentarse y realizar ideas nuevas, novedad, experimentación y procesos creativos, que pueden resultar en productos, servicios o procesos tecnológicos nuevos.
Hurley y Hult (1998)	Grado de innovaciones actualmente producidas o adoptadas por la organización.
Hult, Hurley y Knight (2004)	Capacidad para introducir algunos procesos, productos o ideas nuevas en la organización.
Martínez, Vela, Pérez y de Luis (2011)	Novedad de los productos y procesos de innovación desarrollados por la empresa, y la mejora de la empresa (tales como tiempo, coste y calidad).
Sok y O’cass (2011)	Conjunto de rutinas y procesos interrelacionados que las empresas tienen establecidos (para apalancar/desplegar recursos de innovación) y para hacer frente a actividades relacionadas con la innovación, tales como, desarrollar productos nuevos, ampliar la gama de productos, mejorar la calidad de productos existentes, mejorar la flexibilidad de la producción y explotar sobre todo la tecnología moderna.
Grisseemann, Plank y Brunner (2013)	Se refiere al tipo de cultura organizativa que impulsa la introducción de nuevos servicios, productos e ideas.

Sandvik, Duhan y Sandvik (2014)	Grado de comportamiento creativo de los negocios aplicado al desarrollo de los servicios del cliente incluyendo las comparaciones hacia sus competidores.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

La capacidad de flexibilidad, es la capacidad que dispone la organización para responder a las condiciones cambiantes de un entorno y desarrollar o mantener ventaja competitiva (Fernández et al., 2012). A su vez, las opciones de flexibilidad tienen el potencial de ampliar el rango de capacidades necesarias para innovar (Martínez et al. 2011; Wu et al., 2010). Entre las capacidades estratégicas de una organización se encuentran el coste y la flexibilidad, (Grossler y Grübner, 2006), donde la capacidad estratégica de flexibilidad consiste principalmente, de capacidad de fabricación para ofrecer una flexibilidad elevada a posibles mezclas (i.e. cuánto de amplio es el rango de productos y variantes). Consecuentemente se establecen las siguientes proposiciones:

P3: Las capacidades dinámicas de innovación influyen positivamente en la posición de ventaja competitiva de las empresas turísticas.

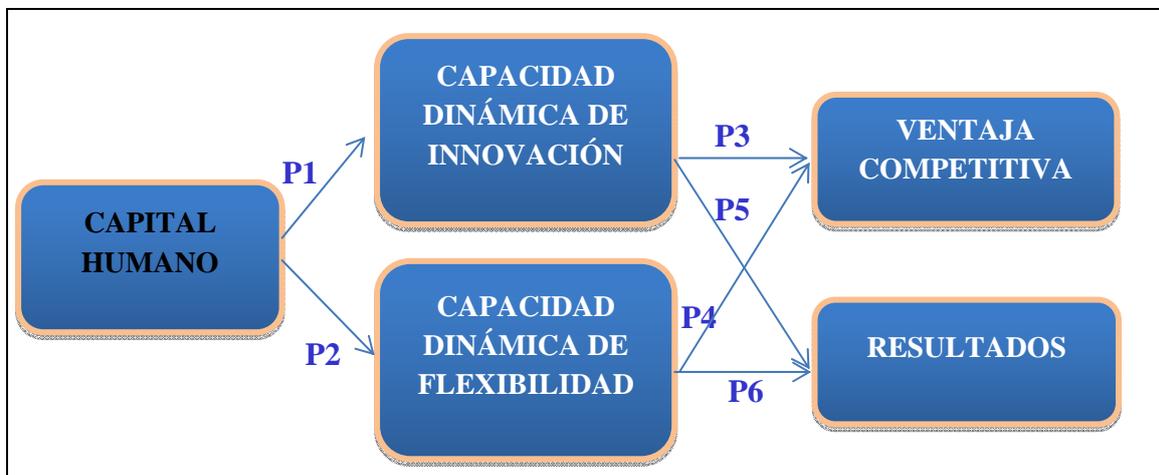
P4: La capacidades dinámicas de flexibilidad estratégica influyen positivamente en la posición de ventaja competitiva de las empresas turísticas.

P5: Las capacidades dinámicas de innovación influyen positivamente en los resultados de las empresas turísticas.

P6: Las capacidades dinámicas de flexibilidad estratégica influyen positivamente en los resultados las empresas turísticas.

A modo de resumen, se presenta el modelo teórico propuesto (**ver Figura 1**).

Figura 1. Modelo teórico.



Fuente: Elaboración propia.

4. CONCLUSIONES

El propósito de este estudio ha sido analizar como el capital humano, considerado un recurso fundamental en las empresas turísticas, contribuye al desarrollo de las capacidades dinámicas de innovación y flexibilidad. Asimismo, se ha evaluado el importante papel que la capacidad dinámica de innovación ostenta para el desempeño organizativo de las empresas turísticas, permitiendo la renovación de sus recursos organizativos y la creación de nuevos productos y servicios turísticos. Se examina, además, como la capacidad dinámica de flexibilidad, permite la adaptación a las variaciones que se produzcan en el entorno, favoreciendo consecuentemente, el éxito competitivo.

Los estudios que tratan de analizar factores determinantes de las ventajas competitivas y los resultados de las empresas turísticas han alcanzado relevancia en los últimos años. No obstante sigue siendo muy escasa la investigación que analiza los activos intangibles que la favorecen. Es por ello, que cada vez interesa más estudiar y profundizar en el conocimiento de las capacidades dinámicas para conocer cuáles son las claves en el crecimiento de los mercados que están afectados por el desarrollo de las tecnologías, rápidos cambios en las necesidades de los clientes y una alta velocidad de respuesta de la competencia.

La industria turística es un sector clave de la economía a nivel mundial, por ello, desde este estudio se pretende concienciar a las empresas del sector de la importancia de gestionar su capital humano de manera eficaz y sincronizada con las capacidades dinámicas de innovación y flexibilidad, si desean obtener ventaja competitiva y rendimiento superior a largo plazo en el mercado. En empresas turísticas como las de alojamiento, la capacidad de innovación podría estar determinada por el desarrollo de estrategias donde los empleados estén preparados y abiertos al cambio y sean animados a proponer ideas creativas. La industria turística en general, también debe ser consciente de que la flexibilidad estratégica es un indicador potente de la capacidad de las empresas para adaptarse a los cambios y tiene repercusiones importantes para el rendimiento de las empresas, a través del desarrollo de productos o procesos nuevos y acciones competitivas. Resumiendo, es una condición *sine qua non* que las empresas de la industria turística trabajen los recursos del capital humano conjuntamente con el desarrollo de las capacidades dinámicas de innovación y de flexibilidad, necesarias “ambas” para implementar acciones estratégicas o distintivas, si quieren ser competitivas, disminuir riesgos, adaptarse a los cambios, obtener diferenciación, lograr una ventaja competitiva y mejorar sus resultados.

Entendemos que las capacidades dinámicas pueden ser sustanciales para alcanzar ventaja competitiva y lograr mayores resultados. En este sentido, si nos centramos en las empresas del sector turístico, el capital humano es especialmente relevante para el desarrollo de estas capacidades, debido a que su uso es intensivo. Hay que tener en cuenta el componente intangible con el que cuentan la mayoría de productos y servicios turísticos, donde el personal es crítico para tangibilizar o hacer más visible no sólo los productos y servicios, sino también, las experiencias, pues el empleado entra en contacto directo con el cliente para prestar tales servicios y adaptarlos, a sus necesidades.

En general, las empresas del subsector alojativo apuestan por la innovación en tecnologías y, olvidan que son los empleados los que generan un conocimiento tácito, basado en las relaciones servicio-cliente, que los transforma en un activo valioso y único. Un problema frecuente del empleado dentro de este subsector, es su baja cualificación y especialización. Es por este motivo, que las empresas alojativas deben poner en valor al capital humano, invirtiendo en su formación, proporcionándoles las herramientas necesarias para que desarrollen sus habilidades y competencias e impulsando el desarrollo de las capacidades dinámicas de innovación (e.g., mediante la motivación, reuniones donde puedan aportar sus ideas, soluciones y conocimientos sobre los productos y servicios, así como también, exponer su conocimiento sobre las preferencias y particularidades de los clientes). Es por ello, que las empresas turísticas deberían ser conscientes de la estrecha relación que se genera entre el empleado, especialmente el que se encuentra en primera línea, y el cliente. Sólo de esta manera podrá dotarlos de las habilidades necesarias para impulsar su creatividad y flexibilidad para adaptarse a las exigencias de cada servicio, llegando incluso a personalizarlo. Sólo a través del capital humano, se consigue la diferenciación de los productos y servicios turísticos que permitirán a las empresas obtener ventaja competitiva y mayores resultados.

El reto de cualquier estudio teórico es establecer pautas o modelos que sirvan de base para el desarrollo de futuros trabajos empíricos que confirmen o rechacen los planteamientos teóricos. Este estudio ha puesto de relieve la necesidad de abordar investigaciones que aporten evidencia empírica a las proposiciones desarrolladas. Por consiguiente, entendemos que ese sería el siguiente paso lógico para desarrollar las ideas aportadas en este documento.

Por tanto, las líneas de investigación futuras se centrarán en: profundizar en estos dos enfoques, VBR y TCD, para trasladarlos a la industria turística; y contribuir de esta forma a la investigación sobre la aplicación del capital humano, en combinación con las capacidades dinámicas de innovación, en los procesos de innovación, que son cruciales para la mejora de las empresas turísticas. Trabajos empíricos de este tipo permitirán clarificar las relaciones entre el capital humano, tanto a nivel de directivo como del empleado, y las capacidades de innovación y de flexibilidad estratégica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, C.L, Cool, K. & Dierickx, I. (2013). The competitive implications of the deployment of unique resources. *Strategic Management Journal*, 34, 445-463.
- Ambrosini, V., Bowman, C. & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20(1), 9-24.
- Amit, R & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.

- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bruns, V., Holland, V., Shepherd, D.A. & Wiklund, J. (2008). The role of human capital in loan officers' decision policies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 485-506.
- Collis, D.J. & Montgomery, C.A. (2008). Competing on resources. *Harvard Business Review*.
- Damanpour, F. & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45-65.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Domínguez, M^a del C. (2012). El marketing interno como capacidad organizativa desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades: Un modelo explicativo aplicado al sector hotelero. Tesis Doctoral. ULPGC.
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities what are they? *Strategic Management Review*, 21 (10-11), 1105-1121.
- Fernández, V., García, V.J. & Bustinza, O. (2012). The effects of CEO's social networks on organizational performance through knowledge and strategic flexibility. *Personnel Review*, 41(6), 777-812.
- Fraj, E., Matute, J. & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30-42.
- Gallego, J., Rubalcaba, L., & Hipp, C. (2013). Services and organizational innovation: the right mix for value creation. *Management Decision*, 51(6), 1117-134.
- Gebauer, H. (2011). Exploring the contribution of management innovation to the evolution of dynamic capabilities. *Industrial Marketing Management*, 40, 1238-1250.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.

- Grisseemann, U., Plank, A. & Brunner, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347-356.
- Grossler, A. & Grübner, A. (2006). An empirical model of the relationships between manufacturing capabilities. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(5), 458-485.
- Gutiérrez, L., Tamayo, J. y García, V.J. (2010). Un estudio empírico del impacto de las iniciativas actuales de gestión de la calidad sobre la innovación y flexibilidad organizativa. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 39(148), 677-709.
- Helfat, C.E. & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010.
- Hitt, M.A., Bierman, L., Shimizu, K. & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *The Academy of Management Journal*, 44 (1), 13-28.
- Hitt, M.A., Bierman, L., Uhlenbruck, K. & Shimizu, K. (2006). The importance of resources in the internationalization of professional service firms: The good, the bad, and the ugly. *The Academy of Management Journal*, 49 (6), 1137-1157.
- Hjalager, A.M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism management*, 23(5), 465-474.
- Holcomb, T.R., Holmes, R.L. & Connelly, B.L. (2009). Making the most of what you have: Managerial ability as a source of resource value creation. *Strategic Management Journal*, 30(5), 457-485.
- Hult, G.T.M., Snow, C.C. & Kandemir, D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of Management*, 29(3), 401-426.
- Hult, G.T., Hurley, R. & Knight, G. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429-438.
- Hurley, R. & Hult, T. (1998). Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Iansiti, M. & Clark, Kim. B. (1994). Integration and Dynamic Capability: Evidence from product development in automobiles and mainframe Computers. *Industrial and Corporate Change*, 3, 557-605.

- Instituto de Estudios Turísticos, IET, (2012). Balance del turismo, año 2011. Resultados de la actividad turística en España. Acceso 2012, 08, disponible en: <http://www.iet.tourspain.es/es>.
- López-Cabrales, A. (2003). La contribución de la gestión de recursos humanos a las capacidades estratégicas de la organización. Tesis doctoral, Universidad Pablo de Olavide, Sevilla.
- López-Cabrales, A., & Valle, R. (2008). Capital humano, prácticas de gestión empresarial: ¿Están relacionadas? *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(2), 155-178.
- Lumpkin, G. & Dess, G. (1996). Clarifyng the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource based view and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22, 387-401.
- Martínez, A., Vela, M^a.J., Pérez, M. & De Luis, P. (2011). The Dynamics of Labour Flexibility: Relationships between Employment Type and Innovativeness. *Journal of Management Studies*, 48(4), 715-736.
- McKelvie, A. & Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: An investigation of new firms. *British Journal of Management*, 2, S63-S80.
- Mol, M. J. & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: when firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280.
- Ndofor, H. A., Sirmon, D. G., & He, X. (2011). Firm resources, competitive actions and performance: Investigating a mediated model with evidence from the in-vitro diagnostics industry. *Strategic Management Journal*, 32(6), 640-657.
- Newbert, S.L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(7), 745-768.
- Organización Mundial del Turismo, OMT (2011). *Tourims Towards 2030. Global Overview*. Extraído el 08 de Agosto de 2014 desde <http://www.etoa.org/docs/default-source/Reports/other-reports/2011-tourism-towards-2030-by-unwto.pdf?sfvrsn=0>
- Organización Mundial del Turismo, OMT (2014a): “Entender el turismo: Glosario básico. Extraído el 08 de agosto de 2014 desde disponible en <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>.

- Organización Mundial del Turismo, OMT (2014b). Panorama OMT del Turismo Internacional. Extraído el 08 de agosto de 2014 desde <http://mkt.unwto.org/es/publication/panorama-omt-del-turismo-internacional-edicion-2014>
- Ottenbacher, M. & Harrington, R.J. (2007). The innovation development process of Michelin-starred chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 444-460.
- Pavlou, P. A. & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Peteraf, M.A. & Barney, J.B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24, 309-323.
- Ployhardt, R.E., Weekley, J.A. & Ramsey, J. (2009). The consequences of human resource stocks and flows: A longitudinal examination of unit service orientation and unit effectiveness. *Academy of Management Journal*, 52(5), 996-1015.
- Porter, M. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 3, 249-266.
- Priem, R.L. y Butler, J.E. (2001). Is the resource based “view” a useful perspective for strategic Management research? *The Academy of Management Review*, 26 (1), 22-40.
- Rhee, J., Park, T. & Lee, D. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30, 65-75.
- Rothaermel, F.T. & Hess, A.M. (2007). Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual-, firm-, and network-level effects. *Organizational Science*, 18(6), 898–921.
- Sandvik, I., Duhan, D.F. & Sandvik K. (2014). Innovativeness and Profitability: An Empirical Investigation in the Norwegian Hotel Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(2), 165-185.

- Sirmon, D.G., Gove, S. & Hitt, M. (2008). Resource Management in Dyadic competitive rivalry: The effects of resource bundling and deployment. *Management Journal*, 51(5), 919-935.
- Sirmon, D.G. & Hitt, M.A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(13), 1375-1394.
- Sok, P. & O’Cass, A. (2011). Achieving superior innovation-based performance outcomes in SMEs through innovation resource-capability complementarity. *Industrial Marketing Management*, 40, 1285-1293.
- Subramanian, A. & Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance”. *Omega International Journal Management Science*, 24(6): 631-647.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31, 221-231.
- Tajeddini, K. & Trueman, M. (2012). Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1119-1129.
- Tajeddini, K. & Trueman, M. (2014). Perceptions of innovativeness among Iranian hotel managers. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 5(1), 62-77.
- Teece, D.J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Turespaña (2013). Frontur, movimientos turísticos en fronteras. Extraído el 08 de agosto de 2014 desde <http://www.iet.tourspain.es/esES/estadisticas/frontur/mensuales/Nota%20de%20cointura%20de%20Frontur>.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., y Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: the moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51.

- Volberda, H. (1996). Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. *Organization Science*, 7(4), 359-374.
- Wang, C.L. & Ahmed, P.K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Review*, 9(1), 31-51.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Winter, S.G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(19), 991-995.
- Wu, S.J., Melnyk, S.A. & Flynn, B.B. (2010). Operational capabilities: The secret ingredient". *Decision Sciences*, 41(4), 721-754.
- Zahra, S.A., Zapienza, H.J. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zollo, M. & Winter, S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamics capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339-351.
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97-125.