

Título: Influencia de las capacidades dinámica en la gestión de la innovación en Hoteles de ciudad del destino La Habana.

Title: Influence of the dynamic capacities in the management of innovation in Hotels of the city of the destination Havana.

Autores:

Yureidys García Leonard. MSc. Profesor auxiliar de la Facultad de Turismo de La Habana.
e-mail yiyleonard14@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-63839493>

Mercedes del Carmen Franco, Dr.C, Profesora Titular de la Facultad de Turismo de La Habana.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5029-165X>

Yoan Hernández Flores, MSc. Profesor Instructor de la Facultad de Turismo de La Habana.
e-mail: yoan961122@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1935-2594>

RESUMEN

La irrupción en la teoría de los activos intangibles como uno de los recursos fundamentales de la organización contemporánea, pone a la gestión de la innovación en el centro de las estrategias organizacionales. Varios son los enfoques que se utilizan para el estudio de la innovación desde la perspectiva empresarial, sin embargo, la Teoría de los Recursos y Capacidades cobra fuerza para entender la organización, la misma se ha especializado en la gestión del conocimiento, en el enfoque de las capacidades dinámicas y la innovación. El objetivo que se persigue en el siguiente trabajo es analizar el estado de desarrollo de las capacidades dinámicas en los Hoteles de ciudad del destino La Habana y su efecto en el desempeño innovador de estos. Para ello se definen las capacidades dinámicas y se establece los indicadores a medir, atendiendo a las particularidades de la actividad de alojamiento. Como resultado se logra determinar el estado de las capacidades dinámicas y se analiza la influencia de estas en el desempeño innovador de los hoteles estudiados, se logra establecer que el bajo desempeño de innovación en los Hoteles, está influenciado entre otros aspectos, por la baja propensión a trabajar en el desarrollo de habilidades asociadas a la absorción, el aprendizaje, la adaptación y la innovación. Se proponen recomendaciones para incorporarlo en las rutinas de la organización. Una de las

conclusiones fundamentales del trabajo radica en la necesidad de potenciar habilidades directivas que permitan crear espacios más propicios para la innovación como estrategia de desarrollo organizacional.

PALABRAS CLAVES: capacidades dinámicas, gestión de la innovación, innovación en Hoteles.

SUMMARY The irruption in the theory of intangible assets as one of the fundamental resources of the contemporary organization, places innovation management at the center of organizational strategies. There are several approaches that are used to study innovation from a business perspective, however, the Theory of Resources and Capacities gains strength to understand the organization, it has specialized in knowledge management, in the approach of dynamic capabilities and innovation. The objective pursued in the following work is to analyze the state of development of the dynamic capacities in the Hotels of the city of the destination Havana and its effect on the innovative performance of these. For this, the dynamic capacities are defined and the indicators to be measured are established, taking into account the particularities of the accommodation activity. As a result, it is possible to determine the state of the dynamic capacities and the influence of these on the innovative performance of the hotels studied is analyzed, it is possible to establish that the low innovation performance in the Hotels is influenced, among other aspects, by the low propensity to work on the development of skills associated with absorption, learning, adaptation and innovation. Recommendations are proposed to incorporate it into the organization's routines. One of the fundamental conclusions of the work lies in the need to promote managerial skills that allow the creation of more favorable spaces for innovation as an organizational development strategy.

KEY WORDS: dynamic capabilities, innovation management, hotel innovation.

Introducción.

Los constantes cambios a escala internacional en cuanto al comportamiento de las variables económicas, tecnológicas y sociales, constituyen factores que las empresas necesitan desarrollar mediante mecanismos adaptativos que le permitan reacomodar sus objetivos y solventar los problemas asociados a la rentabilidad, permanencia en el mercado y competitividad.

El pensamiento estratégico constituye el mecanismo ideal para que las empresas puedan acomodarse en un entorno mutante y a su vez brindar respuestas a necesidades sociales, en una lógica de reproducción ampliada de sus recursos organizacionales a través de la creación de valor. Sin embargo, a partir de 1980 del siglo XX, diversos estudios sobre el desempeño organizacional se enfocan más hacia el interior de la organización, como apunta la Teoría de los Recursos y Capacidades (TRC) y defienden que el enfoque de las Capacidades Dinámicas, es una especialización de esta.

El tema de las capacidades resulta esencial en el estudio atendiendo que varios autores apuntan que innovar pasa por el desarrollo de las capacidades empresariales.

Siendo así, es de interés establecer en el artículo la utilidad de la TRC, en la gestión de las organizaciones como un paradigma a fin con el desarrollo de la innovación en estas. Fong et al. (2017) demuestra que los principales estudios de la TRC, se centra en las capacidades y su construcción, se posiciona además el trabajo con los microfundamentos e innovación, de esta forma nos permite establecer un paralelismo con la tesis que defiende, que la

innovación en las empresas y su gestión está intrínsecamente asociada a las capacidades, recursos y el establecimiento de rutinas.

Estudios realizados por Sundbog & Gallouj (2000) y Elche (2004) señalan que aspectos como: la baja productividad de los factores, el reconocimiento de ser actividades poco intensivas en capital en el sector de los servicios, sumado al criterio de Serrilli & Evangeliste (1998), de la importancia de la atonicidad del mercado de este tipo de empresa, son factores que dificultan los procesos de investigación y desarrollo. Propiamente en la actividad turística Orfila et al. (2004), apuntan que la asociación de los hoteles con diferentes cadenas que manejan su operación, así como la categoría de estos, son variables a tener en cuenta en el análisis de la innovación en los hoteles propiamente dicho.

En este sentido, las entidades de alojamiento necesitan poner un énfasis mayor en el desarrollo de capacidades que faciliten a la organización solidificar dinámicas innovadoras en respuesta a los cambios en la demanda y el grado de desarrollo tecnológico que alcanzan los destinos.

Referentes Teóricos

Al establecerse como referente metodológico de la investigación la Teoría de los Recursos y Capacidades, nos ajustamos a lo que plantea Sáez de Viteri (2000), que establece como activos estratégicos: las capacidades, los recursos y las rutinas, pues ellos en sí, sustentan las competencias nucleares de la organización, a esta triada el autor los denomina generadores de valor y reconoce además que la tenencia de recursos en la empresa de por sí, no asegura el éxito, al igual que otros autores para Sáez de Viteri crear capacidades en la organización es esencial para hacer que los recursos generen valor.

La TRC, explica a la empresa como una estructura de recursos intangibles y tangibles que permiten establecer diferencias en cuanto a productividad y valor en el mercado, impactando en la competitividad, dicha teoría se fundamenta atendiendo a la heterogeneidad de los recursos, a juicio de los autores la TRC, como propuesta metodológica, se alinea a los postulados del evolucionismo económico, al otorgarle importancia el carácter acumulativo que tienen los procesos económicos, siendo la lógica

que debe imperar en la solidificación de las capacidades en la organización como sugiere la TRC.

Por otra parte, desde el evolucionismo se analiza el comportamiento de la empresa desde el uso de sus recursos para competir, el paralelismo de esta corriente con la teoría de Darwin, supone a las empresas como las encargadas de transmitir la herencia en el mercado a través de las Rutinas, en esta escuela los neoshumpeteriano explican a la innovación como cambios de rutinas empresariales, Yoguel et al, (2013) apuntan que los postulados de los neoshumpeterianos son consisten con la TRC y la capacidades dinámicas.

Motivo por el cual se establece que, al analizar la innovación desde las empresas, el evolucionismo proporciona un marco conceptual amplio, y establece principios que son retomados en la TRC y en las capacidades dinámicas, filosofía empresarial defendida para desarrollar un desempeño innovador en organizaciones que adolecen de esta práctica.

Desde la TRC, la capacidad se relaciona al desarrollo de habilidades, Vivas- López (2013), asocia el tema de las capacidades hacia el establecimiento de un nuevo enfoque de Capacidades Dinámicas, basado en los estudios Teece, que plantea en los mecanismos que desarrolla una empresa para reconfigurarse constantemente, Teece (2018), enfoca a la organización como una jerarquía de rutinas que evoluciona hacia capacidades más dinámicas.

El enfoque de construcción de capacidades dinámicas hace hincapié como apuntan Viva-López (2013), Garzón (2015) y Teece (2018), como las habilidades que puede desarrollar las organizaciones para reconfigurarse, a través de crear nuevos productos y procesos y adaptarse al entorno. Siendo así, la creación de nuevos performances dentro de la organización constituye en sí, un producto de la innovación.

Por lo anterior, es difícil desligar la relación que se establece entre capacidades dinámicas e innovación, siguiendo la línea de Viva-López (2013), el enfoque de las capacidades dinámicas, puede considerarse como una extensión de la TRC, que mejora una de sus

limitaciones como es el caso de un enfoque estático, esta limitante es superada por el continuo que propone el enfoque de las capacidades dinámicas, de cómo nuevas capacidades crean rutinas y viceversa, por lo que la organización está en un constante ejercicio de creación de nuevas jerarquías de rutinas.

Zapata (2020), plantea que este nuevo enfoque constituye sin duda quien le permite a la organización adaptarse al entorno cambiante a través de la innovación, de ahí que tanto Garzón (2015), como Zapata (2020), consideren a la capacidad de innovación como una capacidad dinámica por naturaleza, en la medida que es definida como la habilidad de la empresa para crear y mejorar bienes y procesos, en dependencia de la naturaleza de su actividad.

Zapata (2020), argumenta que el mayor consenso en cuanto a los que puede ser identificado como capacidad dinámica se encuentra en el reconocimiento de cuatro tipos: capacidad de absorción, capacidad de adaptación y capacidad de aprendizaje, estas tres se identifican así en los trabajos de Aguilar y Yepes (2006), Robledo et al (2010), Robert & Yoguel (2010), Crespi et al (2016), Acosta (2013), Dávila (2013), Yoguel et al (2013), Garzón (2015), Miranda (2015), Valencia (2015), Álvarez & Bernal (2017) y Teece (2018). Zea et al, (2020) dentro de su calificación suma a las anteriores la capacidad de innovación.

La perspectiva de gestionar bajo el enfoque de la creación de capacidades dinámicas cumple un doble propósito en las organizaciones, adaptación y creación, en tal sentido las empresas asociadas al turismo ameritan incorporar esta práctica en su quehacer, pues al igual que el resto de las empresas se encuentran en la disyuntiva de ofrecer nuevas experiencias, en este caso específico a un viajero habido de un turismo que se aleja de lo convencional, siendo así necesitan desarrollar a lo que pudiéramos llamar un vicio por la innovación.

Lo antes expuesto nos lleva a indagar sobre el estado de las capacidades dinámicas en los hoteles de ciudad cuatro y cinco estrellas del destino La Habana.

Método y Técnicas.

Para el estudio del comportamiento de las capacidades dinámicas en entidades de alojamientos de ciudad en el destino La Habana, se opta por medir el estado actual a partir del empleo de la metodología Sepúlveda (2008), denominada el Biograma, aunque se diseñó para medir el grado de desarrollo sostenible de los territorios, su metodología de cálculo como bien apunta el autor, permite visualizar el grado de desempeño de la unidad de análisis. Para el estudio se tienen en cuenta las aportaciones realizadas por Parra (2018), para medir la competitividad de los destinos turísticos.

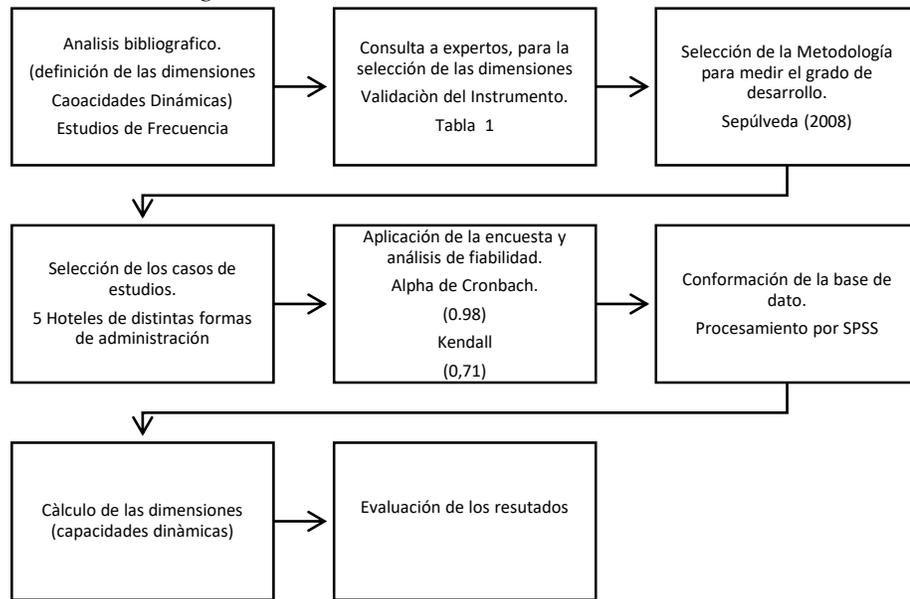
A partir de lo que establece Sepúlveda (2008) se adopta su metodología de cálculo, tomando como unidad de análisis el sector del Turismo en el destino La Habana, para la indagación las capacidades dinámicas representaron las dimensiones los cuatros capacidades que reconoce la literatura como dinámicas:

- D1, capacidad de absorción
- D2, capacidad de adaptación
- D3, capacidad de aprendizaje
- D4, capacidad de Innovación

En el caso específico de la investigación se utiliza su forma de cálculo de índices por dimensiones para medir el estado de avance las capacidades dinámicas en las entidades de alojamientos. La figura 1 muestra el algoritmo de trabajo.

Figura 1

Trayectoria Metodológica



La figura anterior muestra la trayectoria metodológica seguida en el estudio de campo, el paso primero de trabajo se basa en las aportaciones realizadas por: Oslo (2018), Zapata (2020), Zea et al. (2020) esto permitió elaborar el cuestionario utilizado para conformar la base de datos, este instrumento se validó y arrojó un coeficiente de concordancia (Kendall) de (0.71), además se demostró la fiabilidad con un Alpha de Cronbach de (0.98), estos cálculos se hicieron con el empleo del SPSS.

La metodología establece la estandarización de los indicadores y se define su relación positiva o negativa con el proceso de gestión de la innovación de la entidad de alojamiento, en el caso del estudio que se presenta se establece una relación positiva y se estandarizan utilizando la fórmula de : $f(x) = (x-m) / (M-m)$.

Primer paso es calcular los logros relativos (f), para lo cual se sigue la fórmula.

$$f = \frac{x_i - \text{mín}(x)}{\text{máx}(x) - \text{mín}(x)}$$

El **Segundo paso** es la obtención del índice sintético con ponderación mediante la siguiente expresión:

$$IS_m = \sum_{t,k=1}^n f(X)_t \times Fp_k$$

Donde Fp_k : *Factor de ponderación* $k=1, \dots, n$.

La anterior fórmula es utilizada por Parra (2019), en su procedimiento diseñado para evaluar la competitividad de los destinos turísticos, que a diferencia del Biograma que utiliza un promedio de los indicadores por dimensión, propone trabajar con un factor de ponderación, para el caso, cada capacidad se le aplicó el mismo factor de ponderación sobre el supuesto que los cuatros contribuyen de igual forma al desarrollo de capacidades dinámicas

Resultados.

Atendiendo a los estudios de Zapata (2020), Zea et al. (2020), se obtuvo resultado de las cuatro capacidades reconocidas: Capacidad de Absorción, Capacidad de Adaptación, Capacidad de Aprendizaje y Capacidad de Innovación.

En el caso de la investigación en pos de relacionar el desarrollo de las capacidades dinámicas con la innovación, se definen de la siguiente forma:

- **Capacidad de Absorción:** asociada a la identificación, asimilación y explotación del conocimiento externo, se fundamenta para nuestro estudio en la habilidad que desarrolle la empresa para realizar una vigilancia tecnológica, que le permita asimilar e incorporar tecnologías y métodos de otras actividades económicas.
- **Capacidad de Aprendizaje:** creación del conocimiento materializado en un mejor desempeño, la actividad de alojamiento se desarrolla sin estructuras empresariales para la investigación y el desarrollo, en la investigación se mide el desempeño de los hoteles a través de analizar el comportamiento del desarrollo de nuevos procesos, el establecimiento de nuevos métodos de trabajo que entraña el desarrollo de procesos de aprendizaje interno.

- Capacidad de Adaptación: relaciona el comportamiento estratégico de la organización y su capacidad para gestionar el cambio, a través de la incorporación de modelos de dirección que propicien un enfoque prospectivo.
- Capacidad de Innovación: Ejecución de las actividades de Innovación según manual de Oslo (2018). Dicha propuesta se ajusta a la operación de los hoteles.

En la tabla 1 del cuerpo del trabajo se muestran las dimensiones y los indicadores medidos para evaluar el desarrollo de las capacidades dinámicas en los Hoteles evaluados en el destino La Habana, esto se seleccionaron a partir de la operación propia de la actividad de alojamiento.

Tabla 1*Dimensiones e indicadores para medir las capacidades dinámicas*

<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>
Capacidad de Absorción	% que considera necesario como función realizar el estudio de las tecnologías
	Explotación eficiente que genera la información de las bases de datos empleadas
	Frecuencia del análisis prospectivo de la tecnología
	Frecuencia de estudios de tecnologías aplicadas en otros sectores
	Aplicación del benchmarking en la gestión
	Seguimiento de las políticas gubernamentales en tema de I+D+i
	Seguimiento de las redes sociales
Capacidad de Innovación	Existencia de proyectos de innovación
	Vínculos con otras entidades para los proyectos de innovación
	Resultados de los proyectos de innovación producto
	Resultados de los proyectos de innovación proceso
	Resultados de los proyectos de innovación obtención de patentes
	Resultados de los proyectos de innovación producción de software para la comercialización o administración
	Resultados de los proyectos de innovación publicación de artículos científicos
	Participación en eventos de ciencia y técnica
	Publicación de resultados científicos
	Participación en actividades de diseño de nuevo producto y proceso
	Conformación de equipos de trabajo para el diseño de nuevos productos
	Importancia de realizar I+D
	Importancia de realizar la capacitación
	Importancia de cambios organizacionales
Importancia de diseño	
Importancia de comercialización	

Capacidad de Adpataciòn	Existencia de un liderazgo
	Motivaciòn para la creaciòn
	Direcciòn inspiradora
	Toma de decisiòn participativa
	Actividades que promueven el aprendizaje
	Realizaciòn de reuniones para la gestiòn del hotel
	Cultura de manejo del riesgo en la toma de decisiones
	Tolerancia de la direcciòn frente a errores en el desempeño
	Participaciòn del hotel en redes de trabajo
	Sistema de monitoreo y la interfaz con el cliente final
	Proceso estratègico del hotel y su relaciòn con las actividades operativas
	Talleres de trabajo para generar nuevas ideas
Capacidad de Aprendizaje	Nuevo concepto de negocio
	Cambios en infraestructura
	Nuevos diseños
	Resultados en proceso back office
	Resultados en frente office
	Resultados en nuevos métodos y técnicas

La tabla anterior muestra los indicadores estudiados que fueron seleccionados teniendo en cuenta los constructos de la innovaciòn contextualizado en organizaciones de alojamientos, siempre teniendo presente uno de los móviles de la indagaciòn es establecer la relaciòn entre el desarrollo de las capacidades dinámicas y el desempeño innovador de los hoteles estudiados

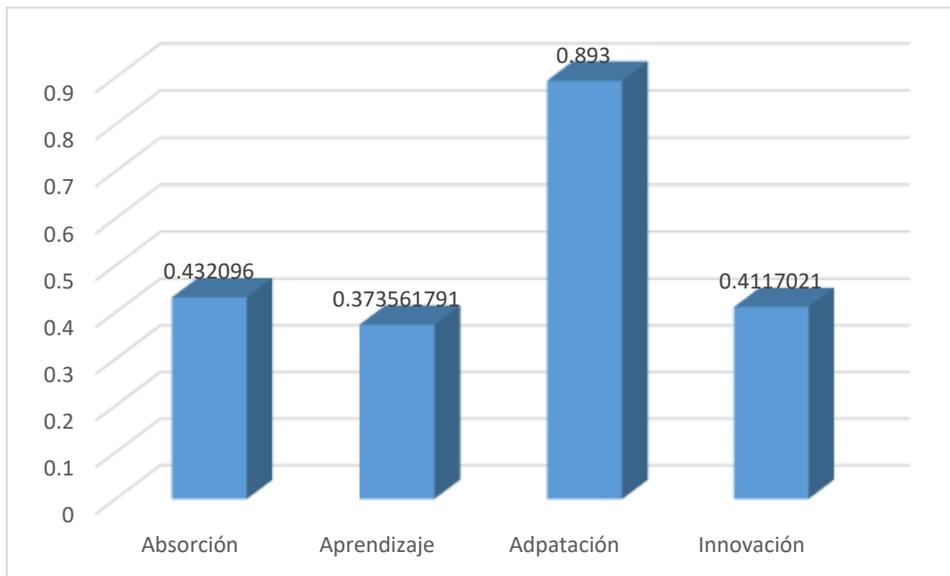
Fueron escogido seis Hoteles, tres son cuatros estrellas y con la misma proporciòn se escoge hoteles cinco estrellas, de ellos cinco funcionan bajo la modalidad de contrato de administraciòn y uno solo opera como marca propia.

Con el cumplimiento de los pasos uno y dos, referidos anteriormente se obtuvo como resultado que las dimensiones (capacidades) evaluadas arrojaran valores deteriorados del estado de desarrollo de las capacidades dinámicas en los seis hoteles evaluados, en la figura

2 se muestra los resultados de los índices por capacidad, según los criterios de Sepúlveda (2008), clasifican en situación de crítica exceptuando la capacidad de adaptación que se cataloga estable.

Figura 2

Valor del índice calculado por capacidad dinámica evaluada



Si para estudiosos del tema de la innovación en hoteles, les confieren importancia a las categorías hoteleras en estrella, así como la impronta que pueda dejar los diferentes tipos de administración según grupos hoteleros, en el caso que se estudia no constituye una variable de importancia, pues no existe diferencia en el comportamiento individual de los casos estudiados.

El estudio más profundo de los resultados, demuestra que este comportamiento responde a la existencia de indicadores evaluados de cero, por no realizarse las practicas dentro de las entidades. En la tabla 2, se presenta los principales problemas que existen hacia el interior de las capacidades dinámicas.

Tabla 2

Indicadores insuficientes por capacidad dinámica evaluada.

Capacidad	Indicadores deteriorados
Absorción	<p>Empleo de los estudios prospectivo de la tecnología</p> <p>Estudio del avance tecnológico en otros sectores.</p> <p>Empleo del benchmarking</p>
Innovación	<p>Vínculos para la innovación</p> <p>Desarrollo de proyectos</p> <p>Resultados de proyectos</p>
Adaptación	<p>Falta de creatividad</p> <p>Dirección inspiradora</p> <p>Interfaces con el cliente</p>
Aprendizaje	<p>Resultados en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Back office • Front office • Métodos y Técnicas

Discusión y consideraciones finales.

El estudio complementa otras indagaciones realizadas por Álvarez & García (2019), García et al, (2020) y García & Sorhegui (2020), que plantea que las brechas en materia de innovación en empresa del turismo en el destino La Habana, es un resultado multifactorial y destaca los problemas de la deficiente cultura proclive a la innovación en estas organizaciones, centrando la gestión al desarrollo de habilidades técnicas.

Los resultados anteriores acreditan que existen deficiencias en la creación y desarrollo de capacidades y establecimiento de rutinas empresariales proclive a fomentar la innovación en los hoteles.

Desde los hoteles estudiados, la capacidad de absorción es limitada para poder concretar la gestión de la innovación, en otro orden el sector necesita mecanismos de transferencia, además de la absorción y asimilación, queda demostrado que tales expectativas no son cubiertas por la gestión pues la asimilación tecnológica, es uno de los indicadores deteriorados.

Relacionar la capacidad dinámica e innovación, pasa por entender como creamos habilidades que permitan cumplir con las exigencias del proceso innovador actual. En este punto, otro constructo importante es la emigración de los modelos de innovación hacia formas complejas de concebirla (proyectos, *spin-off*), asociadas a la reducción de los riesgos, el aprovechamiento de recursos de capital y humano, en un contexto donde el grado de socialización del conocimiento induce a la cooperación.

Sin embargo, en el estudio las habilidades asociadas a la cooperación como una estrategia de aprendizaje compartido y social no son explotadas en la actividad de alojamiento en el destino La Habana.

La capacidad de adaptación es la que muestra un mejor desempeño, pero no se traduce en una dirección inspiradora que propicien la creación de rutinas, que incremente los mecanismos adaptativos de los hoteles al entorno, por lo general tienden a desempeñarse como organizaciones rígidas y burocráticas, características contraproducentes en la gestión de la innovación como muestra el bajo desarrollo de la capacidad de aprendizaje.

A manera de resumen, existe una lógica entre los resultados en materia de innovación en los hoteles del destino La Habana estudiado y el desarrollo de las capacidades dinámicas. De manera general en el turismo y específicamente en la actividad de alojamientos, el desempeño innovador es deficiente, es uno de los sectores de la economía con los niveles más bajos en el desarrollo de nuevos productos, en la aprobación de patentes y son escasas las publicaciones científicas comparada con otras ramas económicas del destino estudiado.

VARIABLES DE CONTEXTO COMO ES LAS TENDENCIAS ECONÓMICAS, ESTRUCTURAS SECTORIALES, EL GRADO DESIGUAL DE LA DOTACIÓN DE CAPITAL Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOS FACTORES, PUEDEN INFLUIR E INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO INNOVADOR DE LOS HOTELES, SIN EMBARGO, NO ES DETERMINANTE. DESDE EL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES SE DENOTA UN COMPORTAMIENTO PASIVO PARA INCORPORAR A LA INNOVACIÓN COMO UNA FUNCIÓN MÁS.

Las organizaciones precisan hacer sistemática las actividades de innovación, y en este sentido la TRC, y el enfoque de las capacidades dinámicas constituyen una propuesta metodológica de utilidad para incorporarlo en las estrategias de desarrollo organizacional.

Se demuestra que los hoteles deben de incorporar dentro de su operatividad funciones asociadas a la vigilancia tecnológica, la gestión del conocimiento y el desarrollo de productos y procesos, en la actualidad ningún negocio se desarrolla sobre bases convencionales, ni modelos desarrollo extensivos. Hoy día, las organizaciones incorporan la tecnología para nuevas prestaciones y el desarrollo de experiencias, sin un claro desempeño innovador no se hace sostenible una estrategia tecnológica y esta no se sedimenta si no se crean las capacidades.

Referencias Bibliográficas

1. Acosta J,C. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. *Pensamiento & Gestión* (35), 25-63. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832003.pdf>
2. Aguilar, J. & Yepes, E. (2006). Gestión de capacidades dinámicas e innovación: Una aproximación conceptual. *Ciencias da Administraçao* 8(15), 1-15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4012996>
3. Alvarez, E., & Bernal, C. (2017). Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano. *Información Tecnológica* 28 (1), 65-76. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000100007>

4. Álvarez , L., García, Y. (2018). La gestión estratégica de la innovación en las entidades turísticas del destino La Habana. *Visionario Digital* 2 (4), 68-80.
<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v2i4.108>.
5. Crespi, G., Tacsir, E. & Vargas, F. (2016). Innovation Dynamics and Productivity: Evidence for Latin America. En M. Grazzi & C. Pietrobelli (ed). *Firm Innovation and productivity in Latin American and the Caribbean* (pp. 37-72). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/978-1-349-58151-1>
6. Dávila, J. (2013). Capacidades organizacionales: dinámicas por naturaleza. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 11-33.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922013000200002&lng=en&tlng=es.
7. Elche, M. (2004). *La innovación en los servicios: Análisis de la relación de tipo de servicios- patrón de innovación y su incidencia en los resultados* [Tesis doctoral]. Repositorio institucional de La Universidad de Castilla- La Mancha
<https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/937/204%20La%20innovaci%C3%B3n%20en%20los%20servicios.pdf?sequence=1&isAllowed=>
8. Fong, C., Flores, K., & Cardoza, Luz. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova scientia*, 9 (19), 411-440.
<https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>
9. García, Y., Llanes, R. M., & Domínguez, M. (2020). La cultura organizacional en las entidades turísticas del destino la habana en la gestión de la innovación. *Conciencia Digital*, 3(1), 36-49. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v3i1.997>
10. García, Y., & Sorhegui, R. A. (2020). La teoría de los recursos y capacidades como fundamento metodológico para el estudio de la gestión de la innovación

empresarial. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 7, 1–15.

<https://doi.org/10.21855/ecociencia.70.304>

11. Garzón, M. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131. <https://doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>
12. Miranda, J. (2015). El modelo de las Capacidades Dinámicas en las Organizaciones. *Investigación Administrativa* 44 (116).
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S24482678201500020005&lng=es&tlng=es.
13. Orfila, F., Crespi, R., & Martínez, E. (2004). Innovation Activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management* 26, 851-865.
<https://www.elsevier.com/locate/tourman>
14. *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2018) Manual de Oslo (4ta edición)*. <http://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>
15. Parra, A. (2019). *Procedimiento para evaluar la competitividad turística de los destinos turísticos rurales comunitarios* [Tesis Doctoral]. La Habana: Universidad de La Habana, Facultad de Turismo.
16. [Robert, V. & Yoguel, G. \(2010\)](#). La dinámica compleja de la innovación y el desarrollo económico. *Desarrollo Económico* 50 (199), 423-453.
<https://www.jstor.org/stable/41219127>
17. Sáez de Viteri, D. (2000). El potencial competitivo de la empresa: Recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de Empresa* 6 (3), 71-86. <https://doi.org/10.2307/41219127>.

18. Sepúlveda, S. (2008). Biograma: metodología para estimar el nivel de desarrollo sostenible de territorios, San José.
<https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7818/BVE19040125e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
19. Sirrili, G., & Evangelista, R. (1998). Technological innovation in services and manufacturing: results from Italian surveys. *Research Policy* 27 (9), 881-899.
[https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(98\)00084-5](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(98)00084-5)
20. Sundbo, J., Gallouj, F. (2020). Innovación as a Loosely Coupled System in Services. *International Journal of Services Technology and Management* 1 (1), 15-36. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01114106>
21. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning* (51) 1. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
22. Valencia, M. (2015). Capacidades dinámicas, innovación de producto e aprendizaje organizacional en pymes del sector cárnico. *Ingeniería Industrial*, 36(3), 287-305.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-9362015000300007&lng=es&tlng=es
23. Vivas L., S. (2013). Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo XXI. *Cuadernos de Administración*, 26 (47), 119-139. <https://vlex.com.co/vid/implicaciones-capacidades-dinamicas-competitividad-705858017>
24. Yoguel, G., Barletta, F. & Pereira, M. (2013). De Schumpeter a los postschumpeterianos: viejas y nuevas dimensiones analíticas. *Problemas del*

desarrollo, 44(174), 35-59.

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362013000300003&lng=es&tlng=es.

25. Zapata, G. (2020). Capacidades dinámicas e innovación en las organizaciones. Una revisión de la literatura y proposiciones básicas. *Compendiun* 23(45).

<https://www.redalyc.org/journal/880/88066290003/html/>

26. Zea, R., Benjumea, M., & Valencia, A. (2020). Metodología para la identificación de las capacidades dinámicas para el emprendimiento en Instituciones de Educación Superior. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 28(1), 106-119.

<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052020000100106>