

# Modelo de capacidades de absorción enfocado a la innovación en empresas turísticas postCOVID19

*Absorption capacities model focused on innovation in  
tourism companies postCOVID19*

*José Guadalupe García López<sup>1</sup>*

*Lorenzo Salgado García<sup>2</sup>*

*Oliek González Solán<sup>3</sup>*

Recibido el 4 de febrero de 2021 Aceptado el 1 de mayo de 2021  
DOI: <https://doi.org/10.33110/cimexus160105>

## RESUMEN

A partir de un modelo para estudiar las capacidades de absorción desarrolladas en las empresas turísticas, se analizan sus principales atributos y su manifestación en el sector, para entender la manera en que impactan en sus actividades de innovación. Se contrasta el estudio a través de las respuestas a un grupo de criterios de evaluación en empresa turísticas en tiempos de COVID-19. Este trabajo muestra, a través de un ejemplo, la relación absorción - innovación - resultados y las fuerzas de resistencia en el nuevo aprendizaje, así como los efectos nocivos de esas fuerzas. El modelo expuesto describe las relaciones, su naturaleza y el impacto de dicha relación en los resultados de las empresas estudiadas.

**PALABRAS CLAVES:** Capacidades de absorción, innovación, ventajas competitivas, COVID19, resiliencia turística.

## ABSTRACT

Based on a model to study the absorption capabilities, developed in tourism companies, their main attributes and manifestation in the sector are analyzed to understand how they impact their innovation activities. The study is contrasted through the responses to a group of evaluation criteria in tourism companies in times of COVID-19. This work shows, through an example, the

---

<sup>1</sup> Facultad de Ciencias Políticas de la Universidad Autónoma de Tlaxcala, México. Correo electrónico: [joseguadalupe@gmail.com](mailto:joseguadalupe@gmail.com)

<sup>2</sup> Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. Correo electrónico: [L\\_salgadamx@yahoo.com.mx](mailto:L_salgadamx@yahoo.com.mx)

<sup>3</sup> Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Camagüey, Cuba. Correo electrónico: [keilocuba@gmail.com](mailto:keilocuba@gmail.com) ORCID ID: 0000-0002-9344-1248

absorption-innovation-results relationship and the forces of resistance in new learning, as well as the harmful effects of these forces. The exposed model describes the relationships, their nature and the impact of this relationship on the results of the companies studied.

**KEYWORDS:** Absorption capabilities, innovation, competitive advantages, COVID19, tourism resilience.

## INTRODUCCIÓN

Ante los desafíos post COVID, el mundo de los negocios tiene muchas preguntas por responder. Una de ellas es: ¿Qué han hecho las empresas para alcanzar resultados favorables en esta nueva normalidad? La respuesta a esta pregunta se encuentra en una investigación exploratoria, sin lugar a dudas con hallazgos sorprendentes; pero, más allá de qué han hecho bien o no, hay una interrogante de mayor peso para la rentabilidad a largo plazo: ¿Son estos resultados sostenibles en el tiempo?

Existe una alta correspondencia entre la sostenibilidad del rendimiento de la empresa y la presencia de una ventaja competitiva real (Mantuano, Olives, y Caicedo, 2019; Cruz-Ros, Guerrero-Sanchez, y Miquel-Romero, 2021); sin embargo, las ventajas competitivas son cada vez menos sostenibles en el tiempo, dada la tendencia a una inestabilidad creciente del entorno y la consecuente incertidumbre en la gestión, lo que por definición limita su alcance y capacidad para sostener diferencias en el desempeño. Esto implica que prácticamente ya no habrá una ventaja lo suficientemente fuerte y sostenible, que permita una sostenibilidad también en los resultados de las empresas y la continuidad de sus estrategias en el mediano y largo plazo. Son demasiados los factores de los cuales depende esa sostenibilidad.

Dos de esos factores son la innovación y el aprendizaje continuo. Las empresas dedican esfuerzos extraordinarios por generar propuestas creativas y novedosas, capaces de allanar el camino a la estabilidad de los resultados; sin embargo, son muchas también las que quedan en el camino, desestimando la forma en que la organización aprende y desarrolla nuevos productos, procesos, mercados y propuestas de valor diferentes.

El análisis de las causas de esta situación conduce, en gran cantidad de estudios, a:

- Problemas de diseño estratégico (Campbell, 2009; Liu, 2013; Navarro Celis, Almaguer Covarrubias, Velasco Fausto, y Hernández Rocha, 2020),
- Deficiencias en la calidad del servicio (Machado Léo y Tello-Gamarra, 2017; Mantuano et al., 2019)
- Limitado enfoque al cliente (Barna y Biletska, 2021; Panfiluk, 2021)

- Deficientes propuestas de valor (John, 2012; Bezerra, González Benito, y Lannelongue Nieto, 2020; Seyitoglu y Ivanov, 2020)

Las empresas del sector turístico, de las más afectadas por la crisis provocada por la COVID-19, desarrollan cambios radicales en sus prácticas habituales en busca de ingresos. Las capacidades de absorción, como principal mecanismo de aprendizaje, enfrentan ahora la falta de experiencias positivas de las que aprender a rescatar un turismo en tiempos de pandemia, cediendo terreno a la incertidumbre de soluciones arriesgadas. Este trabajo tiene como objetivo analizar la relación entre las capacidades de absorción y los procesos de innovación que estas generan, a través de un modelo que contempla y mide el comportamiento de ambas variables y el impacto de esto en los resultados. Se defiende la idea de que, en estas circunstancias, la innovación de productos turísticos tiende a basarse en un sistema flexible, basado en la habilidad de la empresa para absorber, articular y codificar la información, constituyendo una fuente de ventaja competitiva.

Como parte de un proyecto para medir el alcance de la innovación turística en México, y Cuba, se emplean para el estudio empresas turísticas de ambos destinos, con características económicas, geográficas, demográficas, sociales y legales diferentes, con productos, mercados y rutinas de gestión diferentes, pero los mismos objetivos y afectados por la misma crisis sanitaria global, con el propósito de ampliar el estudio a condiciones diferentes y analizar similitudes y diferencias de ambos contextos.

El estudio arroja una capacidad media alta para absorber y generar nuevo conocimiento y un desempeño de la actividad innovadora en correspondencia con dichas capacidades de absorción. El modelo demuestra la validez de la hipótesis sustentada en que existe una alta relación entre las capacidades de absorción, la capacidad innovadora y los resultados que obtienen las empresas turísticas estudiadas.

## DESARROLLO

Las buenas prácticas en la atención al cliente, por citar un ejemplo de ventaja, a finales de 2020 no fueron suficientes para garantizar una afluencia o repitencia de éstos a consumir servicios determinados (OMT, 2020). La elasticidad de la demanda se explicó más allá de la función del precio como factor determinante. Son otros patrones de consumo los que movilizan a los clientes (Benko y Pelster, 2013; Seyitoglu y Ivanov, 2020) asociados sobre todo a la seguridad, la semipresencialidad y el distanciamiento.

La respuesta inmediata de los sistemas de gestión de empresas dedicadas a los servicios, por ejemplo, ha sido en su mayoría complementar el desempeño de estas buenas prácticas, con medidas higiénico-sanitarias que se acerquen a cumplir las exigencias de estos nuevos patrones de consumo, que tampoco

son del todo estables, dado que el propio proceso de adaptación transforma la percepción de clientes y proveedores sobre los servicios y sus atributos.

Esto implica que la respuesta ofrecida ante este cambio abrupto en el entorno ha sido enfocada al efecto, más que a la causa del problema. La limitación no está en que el sistema de gestión no está adaptado para funcionar en tiempos de COVID-19, sino que no lo está para dar respuesta a cambios importantes y frecuentes, que, en las dos últimas décadas, han ocurrido con mayor frecuencia de lo habitual. Ante esta realidad, las ventajas competitivas dejan de serlo en toda su extensión si no aportan la suficiente flexibilidad a la organización.

### **VENTAJA + CAPACIDAD DINÁMICA = VENTAJA SOSTENIBLE**

El término flexibilidad es, por definición, antagónico con la propia idea de estabilidad que debe ofrecer la ventaja competitiva; a menos que la ventaja provenga de la propia flexibilidad.

Vista como la capacidad de adaptarse, reinventarse y continuar con propuestas de valor atractivas en las nuevas condiciones, asumiendo los desafíos con los recursos disponibles con una gestión oportuna, ajustable y relevante, (Bezerra et al., 2020) la flexibilidad proviene de modelos de gestión con;

- estructuras poco rígidas o poco burocráticas,
- mecanismos de respuesta funcionales como amplio espectro de actuación,
- sistemas de gestión de conocimiento y aprendizaje audaces y enfocados al cliente,
- estrategias basadas en las capacidades
- cultura de cambio
- liderazgo transformacional
- sistemas de innovación autosuficientes

Trabajos como los de Pumaleque, Fernandez, Perez, y Bedrinana (2021) y muchos otros otorgan un peso extraordinario a la manera en que la organización asimila los acontecimientos y datos provenientes del exterior y emplea dicha información para obtener ventajas parciales o posiciones favorables para su rendimiento. Estos trabajos hacen referencia a las capacidades de absorción, como fuentes de ventajas muy valiosas para la organización.

### **CAPACIDADES DE ABSORCIÓN**

Las capacidades de absorción es el conjunto de habilidades que desarrolla una organización para incorporar soluciones a sus problemas a partir de la información proveniente de su entorno (Campbell, 2009). Al referirse a la manera

en la que la organización aprende, incorporando y reajustando lo aprendido en función de mantener una posición competitiva ante cambios del entorno, las capacidades de absorción son puntos de mucha importancia en el alcance y sostenimiento de una posición ventajosa (Surmeier, 2020). En otras palabras, las capacidades de absorción constituyen una fuente de ventajas competitivas.

Siguiendo a Mansour, Holmes, Butler, y Ananthram (2019) las capacidades de absorción constituyen uno de los factores de aprendizaje más valorados en la empresa y resulta un aspecto crítico para el desarrollo de las actividades y el desempeño de las funciones de la empresa en entornos con grados de inestabilidad medios o altos.

A pesar de que aún se muestran resistencias en el reconocimiento y valoración de la capacidad de absorción y la manera en que se manifiesta en la organización, sobre todo para poder entenderla y gestionarla, muchas organizaciones han incorporado rápidamente las habilidades relativas a la gestión de esta capacidad, para dar respuesta a exigencias de mercados cambiantes, en condiciones en las que otras vías de aprendizaje han fracasado tácitamente.

La relación entre las capacidades de absorción y la actividad innovadora y su impacto en las respuestas a cambios del entorno ha sido parcialmente estudiada, dado que se han abordado en relaciones de dos a dos, es decir, las capacidades de absorción y su impacto en la innovación, y la innovación y su impacto en entornos cambiantes, pero el análisis transitivo ha sido muy poco descrito y documentado.

Sería tentativo suponer que, si se han demostrado las dos hipótesis anteriores, pues estaría demostrado que existe la misma relación entre las capacidades de absorción y los resultados en entornos cambiantes; sin embargo, esta relación tiene un alcance que supera la actividad innovadora (Anand, Oriani, y Vassolo, 2010).

Aunque las principales aportaciones sobre las capacidades de absorción corresponden a trabajos de finales del siglo pasado y principios de este, el término y sus aplicaciones han evolucionado de manera notable en la última década. Un referente en este campo lo constituye el trabajo desarrollado por Zahra y George (2002) quienes las asocian a un conjunto de rutinas organizativas desarrolladas para adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento, relacionándolas con una capacidad dinámica potenciadora de nuevas capacidades a partir del conocimiento absorbido.

Es notable en el aporte de la distinción entre las distintas dimensiones que conforman su constructo de capacidad de absorción; analizándolas por separado como capacidad de absorción potencial y capacidad de absorción realizada, lo que resulta un aspecto relevante en la comprensión y análisis de la naturaleza y vías de potencias dichas capacidades y su enfoque de gestión, orientándolas a la sostenibilidad de los resultados y convirtiéndolas a las ventajas competitivas de la empresa (Zahra y George, 2002).

- Capacidad de absorción potencial: compuesta por la adquisición (recursos orientados a la obtención del nuevo conocimiento externo) y asimilación del conocimiento (esfuerzos para analizar, interpretar y comprender el conocimiento externo). Resulta necesaria para la manera en que la empresa se acerca y obtiene nuevo conocimiento, muy útil para subsistir en escenarios de incertidumbre, aportando flexibilidad estratégica y resistencia a abandonar mercados o destrezas para abordar nuevos.
- Esto se traduce en capacidad para sortear barreras de entrada o salida de mercados, atenuar amenazas y aprovechar oportunidades latentes en dichos entornos.
- Una evidencia de la ausencia de estas capacidades radica en la extrapolación directa de una iniciativa viable en determinado mercado, hacia otro con características diferentes, con el consecuente fracaso en el plazo inmediato.
- Capacidad de absorción realizada: compuesta por la transformación (mejoramiento y desarrollo de conocimiento, lo que implica agregar o eliminar conocimiento o simplemente interpretarlo de manera diferente) y la explotación del conocimiento adquirido (rutinas de utilización de este nuevo conocimiento transformado, capaces de extender los resultados derivados del conocimiento inicial, superando incluso los de la fuente inicial). Estas capacidades transforman el conocimiento adquirido y comprendido, en conocimiento reconfigurado y codificado a las condiciones de la empresa y su entorno, convirtiéndolo en un nuevo y valioso intangible, capaz de generar nuevos productos, servicios, propuestas de valor, procesos más eficiencias, etc.

Si bien Zahra y George (2002) constituyen un referente en este estudio, han recibido críticas por la ambigüedad en las diferencias teóricas entre las capacidades potencial y realizada y la diferencia interna en la propia capacidad realizada, dado que no se exponen patrones claros para establecer esas diferencias (Alonso, Kok, y O'Brien, 2019; de Almeida, Gohr, y Santos, 2020; Surmeier, 2020). En cualquier caso, constituye una de las aportaciones más utilizadas en el tema, para estudiar y entender la capacidad de gestionarlas a partir de referentes organizativos y su relación con la innovación.

Las dimensiones definidas por Zahra y George (2002) solo son una propuesta. Se destacan además dimensiones como la adquisición, asimilación, identificación, articulación, codificación, explotación, etc; pero todas las posiciones confirman que la capacidad de absorción orienta el tránsito del nuevo conocimiento desde su identificación hasta su reconfiguración en la empresa.

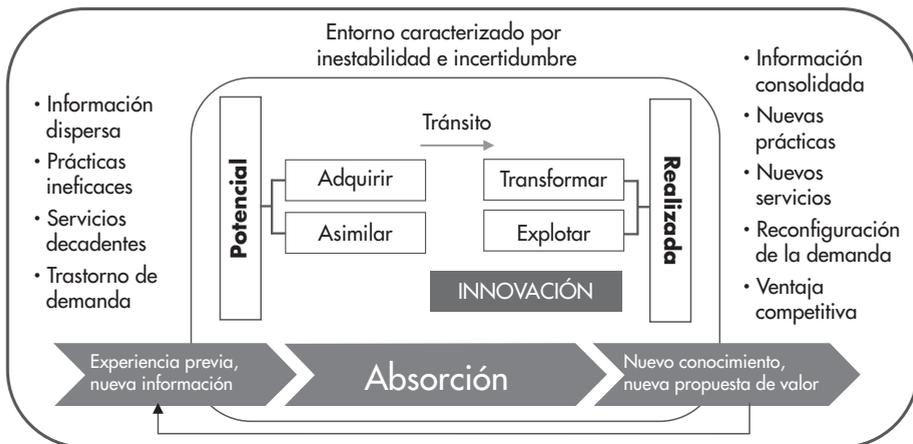
En este punto, algo poco tratado lo constituye el hecho de que no pocas organizaciones no alcanzan a reconfigurar y obtener nuevo conocimiento a partir de la absorción, dado que la mera aplicación de lo aprendido no cons-

tituye generación de nuevo convinieron. Es aquí donde la innovación entra en acción. Para que las capacidades de absorción ofrezcan el resultado más extendido, en las dimensiones de explotación o codificación del conocimiento, la empresa debe proporcionar suficientes atributos al conocimiento incorporado, como para que constituya una ventaja real. De esta apreciación se desprenden dos conclusiones:

1. La innovación es requerida en la capacidad de absorción para alcanzar una ventaja competitiva sostenible
2. La innovación es una dimensión más de la capacidad de absorción, vista como el resultado de las interacciones de las dimensiones de la capacidad de absorción realizada.

El siguiente gráfico muestra el modelo de gestión basado en la innovación.

**Figura 1.**  
La innovación como componente del modelo de capacidades de absorción.



Fuente: elaboración propia.

La dinámica del entorno turbulento e inestable mantiene en constante evolución los patrones en los que se basa el desarrollo de los negocios, por lo que el aprendizaje es requerido de manera sistemática y sistémica para mantener la posición competitiva adecuada. En este escenario de inestabilidad en el entorno, la información no es totalmente clara y tiende a generar una inercia peligrosa en la absorción del conocimiento, lo que limita la velocidad en adquirir y asimilar el mismo. Las buenas prácticas asumidas hasta ese momento comienzan a ser ineficaces para el adecuado desempeño, los productos o servicios, tal como se diseñaron, comienzan a perder valor en el mercado y se produce una modificación en la demanda. Los sistemas de información,

monitoreo, vigilancia y demás mecanismos de recopilación de información deben poseer la suficiente madurez y flexibilidad, para conseguir una oportuna y pertinente alerta sobre cuando existe conocimiento susceptible de generar una variación importante en la estabilidad de la empresa y, por consiguiente, afectar la sostenibilidad de sus resultados.

Los sistemas de control estratégico con frecuencia son ineficaces para mantener válida la hipótesis de la estrategia si no mantienen actualizados los estándares sobre los cuales se basa dicha hipótesis. Con frecuencia las señales recibidas por la empresa, en la absorción de la información, son mal interpretadas y conducen a distorsionar o derrochar los esfuerzos destinados a mantener una posición competitiva.

La consolidación de la capacidad de absorción potencial a partir de la repetición de rutinas exitosas, entendida como la especialización en identificar las señales sobre la validez de la hipótesis clave de la estrategia, refuerza la entrada de información al proceso de creación de ventajas competitivas a partir de las capacidades de absorción. Este proceso es el primer paso para generar una capacidad dinámica de absorción.

En el momento en que la empresa comienza a identificar vías para sostener o reformular su hipótesis clave, comienza el tránsito hacia la capacidad de absorción realizada. Esta interpretación se basa en la reconfiguración del conocimiento anterior en nuevo, a partir de la generación de procesos de innovación que garanticen una real conversión del conocimiento adquirido en nuevo conocimiento. En este sentido, la innovación constituye el pilar en el cuál se apoyan las empresas de servicios para encontrar respuestas a la inestabilidad del entorno.

## **INNOVACIÓN POR NECESIDAD**

La innovación ha sido definida desde muchos perfiles y enfoques, con particularidades derivadas de la ciencia que la genera. Desde los clásicos, como Schumpeter (1883-1950), hasta los estudios más recientes, reconocen la innovación desde la perspectiva de creación de nuevos productos servicios, nuevos procesos de producción con características cualitativas superiores, entrada o formación de nuevos mercados, materias primas y nuevos modelos y tecnologías de organización.

En todos los casos también se reconoce que la innovación lleva implícito un cambio, por necesidad de las fuerzas que determinan el mercado (Büchel, Nieminen, Armbruster-Domeyer, y Denison, 2013; Pham, 2013). De igual manera se reconoce la existencia de líderes empresariales o personas emprendedoras que se enfrascan en encontrar nuevos atributos que permitan ofrecer una sostenibilidad en la competitividad de la empresa (Campbell, 2009; Pham, 2013). Otro factor común radica en el riesgo que se asume al apostar por una innovación, teniendo en cuenta que lo nuevo implica resistencia y,

en no pocas ocasiones, fracaso; las innovaciones no lo son mientras no sean reconocidas y valoradas como tal por los consumidores finales de estas (Büchel et al., 2013). Con esta lógica, no importa cuánta ciencia contenga, cuántos factores o agentes de cambio movilicen, o incluso, que científicamente sea un éxito rotundo; si no es valorada por el mercado, no tiene valor de uso y, por tanto, no constituye una innovación (Pham, 2013; Machado Léo y Tello-Gamarra, 2017).

Otro aspecto común en la mayoría de los trabajos orientados a la innovación radica en su capacidad para transformar el presente de las organizaciones, procesos o personas que son beneficiadas por éstas.

La innovación surge por la necesidad mantener la competitividad de la organización. La revisión de la literatura en los últimos años concentra los principales estudios en:

- la satisfacción de las necesidades de los clientes (Cruz-Ros et al., 2021)
- mejorar la imagen corporativa (John, 2012; Brunow y Nijkamp, 2013)
- incorporar nuevas propuestas de valor a los clientes (Liu, 2013)
- perfeccionar los procesos (Seyitoglu y Ivanov, 2020)
- asumir regulaciones o leyes nuevas (Pham, 2013)
- incrementar cuotas de mercado (John, 2012; Lee, 2013)
- incrementar la calidad percibida (Büchel et al., 2013)
- incrementar la rentabilidad de empresa (De Lacerda, Cunha, y Biz, 2021)
- sostener o mejorar su posición competitiva (Barna y Biletska, 2021) .

Las principales limitaciones documentadas en la actividad de innovación se resumen en las siguientes valoraciones:

- Falta de personal cualificado. El proceso de innovación lleva implícito un proceso de aprendizaje y procesamiento de ese aprendizaje. La capacidad de las personas para mejorar ese conocimiento es decisiva para el nivel de realización de la innovación, así como la pertinencia de la misma. Las empresas de alta tecnología, por ejemplo, invierten gran cantidad de recurso en la contratación de personal calificado y su constante superación (Coria, Castro, y Juarez, 2021).
- Alto coste. Invertir en tecnología es el mayor de los costes a asumir dado que, en consecuencia, son las inversiones de mayor rendimiento (Anand et al., 2010).
- Tamaño de la empresa: por lo general, las empresas de mediano o gran tamaño desarrollan habilidad de aprendizaje mayor que las pequeñas; sin embargo, también les resulta más complejo alcanzar toda la estructura organizacional (Machado Léo y Tello-Gamarra, 2017).

- Resistencias internas. Este es un elemento presente en todas las actividades de innovación, dado que, por lo general, las innovaciones sustituyen productos establecidos o maneras de actuar. Limitaciones en entender la necesidad de asumir nuevos roles (De Lacerda et al., 2021).
- Falta de tiempo para adaptarse a las innovaciones y tiempo de respuesta. Son muchos los ejemplos de innovaciones, incluso radicales, que fueron aplazadas en el tiempo para que tanto el mercado como las propias empresas se adaptaran al cambio y a las exigencias de la nueva tecnología (Elias y Barbero, 2021). Este tiempo de respuesta afecta tanto el alcance de la innovación como a los resultados esperados de ella.

### INNOVACIÓN EN LA ERA POST COVID ¿CAUSA O EFECTO?

Según el Instituto de Estadística de la UNESCO, el por ciento del PIB global destinado a I+D en los últimos años referenciados, pasó de 1.99% en 2013 a 2.27% en 2018. Curiosamente en el año 2020, en el que el PIB global descendió en términos generales a causa de la COVID-19, el porcentaje dedicado a I+D, se incrementó discretamente. En términos porcentuales no significa mucho, pero si se entiende que las economías se enfrentaron a una crisis profunda, concebir una estructura de gastos orientada a la innovación resulta retador, obviamente por necesidad. De igual forma, la exportación de productos de alta tecnología se incrementó de 2.24 billones de dólares en 2012 a 2.92 billones en 2018. (Banco\_Mundial, 2020).

El incremento sostenido y acelerado de la inversión en innovación es el principal reflejo de la importancia relativa otorgada a estrategias ofensiva y competitivas orientadas a la innovación.

A las tendencias de los mercados mundiales, caracterizadas por la reconfiguración de la estructura competitiva y el posicionamiento de economías emergentes, especialmente en sectores como la electrónica, la automoción y las TIC, ahora también se ha sumado este factor invisible y nefasto, que ha revolucionado el modo de vida en el planeta (John, 2012). El año 2020 ha marcado un giro en la manera en que los mercados encuentran formas de obtener rentabilidad (OMT, 2021). En todo este escenario, ha primado la manera en que la innovación participa en las decisiones de las empresas. Si ante era un factor determinante, en la era COVID constituye la principal fuente de reajuste y adaptación al nuevo, complejo e inestable campo de actuación de todas las actividades humanas.

En tal sentido, las estrategias de los negocios se han enfocado a la manera de obtener y desarrollar habilidades y capacidades de innovación.

El riesgo se ha trasladado de inversiones de alto rendimiento a inversiones de pronta recuperación por lo que los modelos de negocio han sufrido varias y

necesarias transformaciones para sobrellevar la crisis sistémica provocada por la pandemia. Una de estas transformaciones ha sido acercarse a las startups y sus sistemas de gestión, asimilación de proyectos, alianzas, y fundamentalmente, a su constante necesidad de innovar y transformar rápidamente, sus ideas en resultados.

Las startups, son los modelos de negocio que con mayor frecuencia y éxito se lanzan a transitar por mercados poco explorados y en contextos de difícil acceso dada su incertidumbre (Elias y Barbero, 2021). Si bien las startups se enfrentan a barreras de entrada de alto impacto financiero, tecnológico, logístico y ambiental, generalmente caracterizado por rendimientos de escala; todas estas ventajas dejan de serlo en situaciones de crisis sistémicas como la actual.

### **LA INNOVACIÓN VINCULADA A LOS SERVICIOS TURÍSTICOS. SIGNIFICADO POST COVID**

Los estudios relacionados con la innovación en los servicios se enmarcan notablemente en el análisis los siguientes aspectos (Machado Léo y Tello-Gamarra, 2017):

- Vías de innovación
- Variables y factores de innovación en los servicios
- Recursos
- Desempeño
- Relación entre los actores
- Estrategias de innovación

La innovación en los servicios se enfoca más allá de la simple tendencia a la demanda y consumo físico, tangible, del producto terminado, compuesto por atributos visibles y constatables. Esta innovación tiene como objeto la utilidad marginal o beneficio percibido de un acto de consumo intangible pero no menos valorado, como ganar autoestima, disfrutar de una pintura, degustar sabores exóticos, obtener un seguro, comer en un restaurante, o simplemente descansar. (Machado Léo y Tello-Gamarra, 2017) explican la innovación en los servicios a partir de mejorar la experiencia de los clientes con una empresa o una marca.

(Elias y Barbero, 2021) argumentan que innovar en servicios implica diseñar ese servicio de manera que pueda ser tangible ante los ojos del cliente. La innovación en los servicios ha evolucionado vertiginosamente en las 2 últimas décadas.

**Tabla 1.**  
Evolución de la innovación en los servicios.

Período	Enfoque	Estado de la innovación en servicios
Hasta 1980s	Estado inicial	Muy limitado enfoque de actividad innovadora
Principios 1990s	Subordinación	Absorción de la innovación producida en la industria
Principios de siglo	Autonomía	Se diferenciaron los servicios en su carácter intangible, perecedero, inmediato, importancia del factor humano y organizativo
Actualmente	Acotación	Evaluación más acotada del carácter distintivo de la innovación en servicios

Fuente: Adaptado de Coombs y Milles (2000). Tomado de (Panfiluk, 2021)

Las tendencias en los estudios relativos a la innovación de servicios en la industria turística, se refieren a la creación de conocimientos para innovar como factor de gran importancia, reconociendo el papel de las capacidades de absorción el desarrollo de los productos correctos, apuntando a la eficacia en el propio proceso de innovación.

Estos estudios reconocen factores determinantes como:

- nivel de conocimiento y experiencia de los empleados, lo que influye directamente en el desarrollo de la innovación
- capacidad de la empresa para integrar el conocimiento disperso en función de las nuevas exigencias
- componentes organizativos que tributan a la gestión de los procesos de innovación
- liderazgo orientado a la generación y explotación de nuevo conocimiento
- protección del nuevo conocimiento
- validación del conocimiento a partir de la relación directa con el cliente y la relación con los agentes externos.

La noción de productos correctos, derivada de la validación de los clientes a las nuevas propuestas derivadas de la innovación, es una aproximación poco tratada desde el punto de vista de la eficacia del proceso de innovación (Carballo Cruz, Betancourt García, y Carballo Ramos, 2021).

La manera en que se valida el proceso de innovación está estrechamente vinculada a la aceptación de la misma en el mercado turístico en este caso; sin embargo, una aproximación a lo que debe ser una innovación asertiva, acerca

el proceso de creación de nuevos conocimientos a una estandarización de los procesos de innovación, con sus ventajas y desventajas.

En cualquier caso, se han reconocido que las innovaciones incrementales son las de mayor auge en la industria y el aprendizaje de estas es también el más habitual. Las capacidades de absorción entonces están limitadas a la asimilación del conocimiento y en menor medida a la articulación del mismo. Estas innovaciones surgen en la propia dinámica de la empresa lo que no constituye un esfuerzo orientado a la generación de ventajas competitivas a partir de las capacidades de absorción.

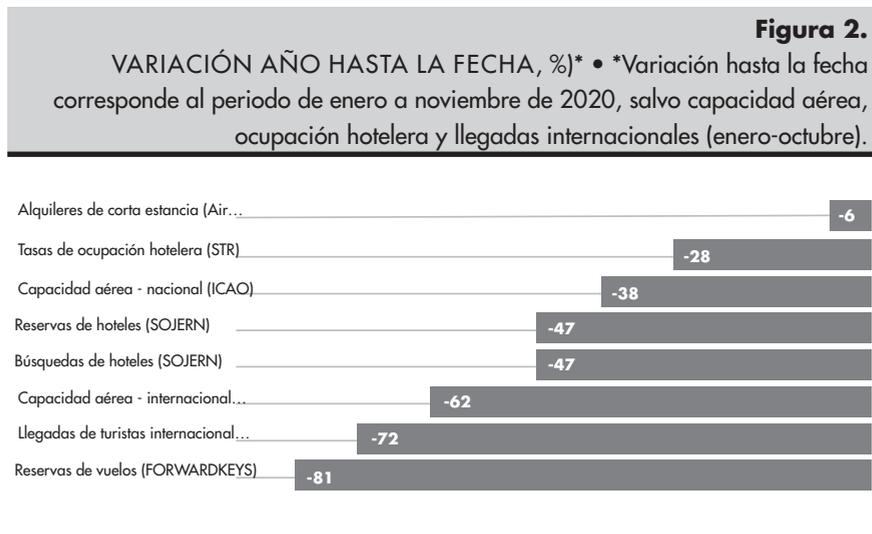
Varios autores documentan limitaciones para el desarrollo de la actividad de innovación en la actividad turística entre las que destacan:

- los criterios de medición convencionales no son del todo válidos para los servicios y menos en la actividad turística (De Lacerda et al., 2021)
- la estacionalidad, lo que hace también estacional el criterio de validación de la innovación (Coria et al., 2021; Pai, Kang, Liu, y Zheng, 2021)
- las dificultades en la asimilación, y sobre todo en la etapa de capacidad de absorción alcanzada, donde las empresas alcanzan bajos niveles de desempeño (Rodríguez, Baron, y Martínez, 2020; Panfiluk, 2021),
- el déficit formativo para la generación de productos cada vez más pertinentes y competitivos (Navarro Celis et al., 2020; Barna y Biletska, 2021)
- ausencia de políticas y estructuras de I+D, limitando la inversión en innovación, lo que provoca que se asimilen innovaciones que no corresponden con las condiciones específicas del sector (Navarro Celis et al., 2020).

Asimismo, existen cambios en la estructuración de la oferta y la demanda que reafirman la utilidad de la innovación de productos en entornos cada vez más competitivos y cambiantes. Estos son las variaciones de las motivaciones, la reformulación de los sistemas de comercialización y movilidad, la aparición de los neo-residentes o inmigrantes climáticos en los espacios tradicionalmente turísticos, la introducción de la sostenibilidad, el impacto tecnológico y la cultura del conocimiento como factor esencial en el surgimiento de nuevos competidores (Carballo Cruz et al., 2021). En este marco, la industria turística se ha visto suficientemente afectada por el impacto de la COVID-19.

Son muchas las investigaciones que describen las consecuencias de la COVID para la industria. Solo mencionar que regiones enteras, como el Caribe, han tenido que reformular su estructura económica hacia otras actividades secundarias, por la gran ausencia de viajeros internacionales y potenciar el turismo local a gran escala (OMT, 2020).

La Organización Mundial del Turismo calificó el 2020 como el peor año de la historia del turismo (OMT, 2020). En los primeros 12 meses de pandemia, los destinos turísticos a escala global recibieron más de mil millones de llegadas menos que en 2019, lo que representó una disminución del 74% aproximadamente. Para América, esta disminución representó un 69% del total de llegadas de 2019.



Fuente: (OMT, 2021).

Las OMT, estima una pérdida internacional de 1.1 billones de dólares, impactando en el PIB global en una pérdida de 2 billones de dólares y entre 100 y 120 millones de empleos en peligro, sólo del sector. La siguiente figura muestra el deterioro de varios indicadores clave del desempeño de la actividad turística global

El turismo en México resalta como una de las más importantes fuentes de ingresos y aportes a la economía nacional (8,2% del PIB nacional) y se posiciona entre los primeros países en cantidad de llegadas internacionales. A finales de 2020 y favorecido por hechos circunstanciales como el éxito comercial de la película *COCO* de Pixar Animation Studios y Walt Disney Pictures, México se ubicó en el 2do país en llegadas sólo por debajo de Francia, aun en medio de la complejidad sanitaria por la COVID-19 (OMT, 2021). Particularmente el estado de Tlaxcala, experimentó una caída de 65.9 % en los primeros cuatro meses de 2021 respecto al año anterior, justo en la misma medida de la media mundial (OTTLax, 2020).

Cuba por su parte, ha registrado un crecimiento sostenido de llegadas a la isla, con inestabilidad en los últimos años por los sucesivos cambios de la política de Estados Unidos, que provocaron un salto cuantitativo en 2017 y una desaceleración en 2018. Para el primer trimestre de 2021 la llegada de turistas

se precipitó un 94% respecto a igual período de 2020 (ONEI, 2021). Particularmente, la ciudad de Camagüey, Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO, constituye uno de los principales destinos de ciudad del país y registra un alto turismo de tránsito, cultural, religioso, científico y ambiental. La ciudad decreció considerablemente en el número de arribos internacionales a partir del primer trimestre de 2020.

Tal desequilibrio en las principales variables de la actividad turística en ambos destinos (viajes, aviones, seguridad, salud, alojamiento, nuevas experiencias) no fue previsto, y mucho menos asimilado por los sistemas de gestión de las empresas y su respuesta ha sido, cuando menos, imprecisa y lenta, en espera de una “normalización”, que aún tardará en llegar, aunque con nuevos requerimientos para el sector. Estas respuestas son, evidentemente, resultado de una industria con pasos lentos y sistemas poco flexibles en materia de innovación.

#### PROCEDIMIENTO PARA EL ESTUDIO

Para describir el comportamiento de capacidades de absorción y su relación con la innovación y los resultados en empresas turísticas, se seleccionó un grupo de 8 empresas, de Cuba y México, dedicadas a la actividad, todas enmarcadas en alojamiento y restauración, distribuidas en ambos países: cuatro en el estado de Tlaxcala, México y cuatro en la provincia de Camagüey, Cuba. Ambos destinos coinciden en ser centros históricos culturales y ciudades con alto valor patrimonial.

Las instalaciones seleccionadas para el estudio tienen mucha similitud en cuanto a infraestructura, comercialización, tipo de cliente, tipo de producto y ubicación geográfica, los cuales son factores determinantes en las condiciones y obtención de resultados de una instalación turística. Las similitudes garantizadas, similitudes permiten considerar dichos factores como constantes, lo que posibilita aislar su efecto, por tanto, extraerlos del análisis a realizar, asumiendo entonces que las diferencias que se puedan encontrar en el estudio no son consecuencia directa de un cambio en dichos factores.

Para caracterizar cada componente de las capacidades de absorción, siguiendo el modelo propuesto, figura 1, se emplean indicadores de evaluación de cada dimensión dentro de las capacidades potencial y realizada. Los criterios de evaluación son derivados de propuestas generales realizadas para la medición de las capacidades de absorción (Coria et al., 2021; De Lacerda et al., 2021)

1. Grado de conocimiento de la empresa
2. Desarrollo frecuente de actividades de aprendizaje
3. Estructuras de I+D
4. Inversiones en I+D
5. Relación con base científica, investigadores, universidad

Los criterios de evaluación de la actividad innovadora, desarrollados a partir de estudios previos de los autores, son los siguientes:

1. Resultado económico derivado de la actividad de I+D+i.
2. Cambios a partir de la innovación (valoración propia).
3. Cambios a partir de la innovación (valoración clientes).
4. Riesgos identificados en la actividad de innovación.
5. Mercado alcanzado a partir de la innovación.

A priori, las medidas de una y otra variable tienen un significado de causa-efecto, lo que apunta a la hipótesis en cuanto a la relación de dependencia entre una y otra y los resultados de la empresa.

Los criterios de evaluación fueron sometidos a evaluación por un grupo de expertos, seleccionados a partir de un coeficiente de conocimiento superior a 0.8, completando 12, de un total de 15 contemplados inicialmente para el estudio. Las principales características del grupo definitivo de expertos son coincidentes los siguientes puntos:

- Entre 15 y 20 años en el sector turístico
- Todos de nivel superior
- Laboran actualmente en los lugares estudiados
- Vinculados en buena medida a la actividad de innovación
- Directivos de niveles superiores
- Reconocimiento de los resultados de su gestión

Las principales diferencias entre los expertos radican en los siguientes aspectos:

- 6 de Cuba y 6 de México
- 7 hombres y 5 mujeres
- Especialidades de estudios diferentes
- Entre 41 y 58 años de edad

Los expertos fueron atendidos presencialmente, de manera personalizada y sin relacionarse unos con otros en el momento del estudio. En todos los casos se ofrecieron orientaciones y aclaraciones acerca de los términos a emplear en el estudio y la contextualización de los mismos en cada país.

Una vez ofrecida la preparación inicial, se les cuestionó acerca de la pertenencia de cada criterio desde dos perspectivas, en una escala de 1 a 5 (5 el máximo):

1. Para medir las capacidades de absorción y la actividad innovadora respectivamente con cada criterio propuesto. Esta pregunta busca opiniones de cada criterio de manera específica.
2. Para medir las capacidades de absorción y la actividad innovadora respectivamente, con cada grupo de criterios. Esta pregunta busca opiniones acerca de la pertinencia del grupo de criterios de manera general, para las capacidades de absorción y la actividad innovadora respectivamente.

Las categorías y códigos utilizados en las tablas 3, 4 y 5 se muestran a continuación:

<b>Tabla 2.</b>	
Significado de los códigos empleados en las evaluaciones de la capacidad de absorción y la actividad innovadora.	
<b>Código</b>	<b>Significado</b>
CAP <sub>n</sub>	Evaluación ofrecida por cada experto a los indicadores seleccionados para la capacidad de absorción
INN <sub>n</sub>	Evaluación ofrecida por cada experto a los indicadores seleccionados para la actividad innovadora
CAP	Evaluación ofrecida por cada experto sobre la suficiencia del sistema de indicadores para medir la capacidades de absorción
INN	Evaluación ofrecida por cada experto sobre la suficiencia del sistema de indicadores para medir la actividad innovadora
Exp <sub>n</sub>	Experto que evalúa
Media	Ponderación de todas la evaluaciones de los expertos para cada indicador
M <sub>na</sub>	Mediana o valor central de todas las evaluaciones de los expertos para cada indicador

Sobre la primera pregunta: ¿Considera pertinente cada indicador expuesto para caracterizar tanto la capacidad de absorción como la actividad innovadora respectivamente? Las evaluaciones fueron las siguientes:

**Tabla 3.**

Valoración de cada experto, respecto a la pertenencia de cada criterio asumido para medir las capacidades de absorción y la actividad de innovación.

	Exp1	Exp2	Exp3	Exp4	Exp5	Exp6	Exp7	Exp8	Exp9	Exp10	Exp11	Exp12	Media	Mna
<b>CAP1</b>	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4.75	5
<b>CAP2</b>	4	5	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4.33	4
<b>CAP3</b>	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4.92	5
<b>CAP4</b>	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4.58	5
<b>CAP5</b>	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4.83	5
<b>INN1</b>	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4.42	4
<b>INN2</b>	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4.67	5
<b>INN3</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00	5
<b>INN4</b>	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4.67	5
<b>INN5</b>	4	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4.58	5

Todas las evaluaciones fueron asumidas por encima de una media de 4.5 y una moda entre 4 y 5. Esto implica que todos los criterios fueron asumidos como válidos.

Las opiniones sobre la segunda pregunta: ¿Considera suficiente el grupo de indicadores para evaluar tanto la capacidad de absorción como la actividad innovadora en el sector turístico, respectivamente? se muestran a continuación:

**Tabla 4.**

Resumen de opiniones sobre la pertinencia de los criterios de evaluación.

	Exp1	Exp2	Exp3	Exp4	Exp5	Exp6	Exp7	Exp8	Exp9	Exp10	Exp11	Exp12	Media	Mna
<b>CAP</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4.83	5
<b>INN</b>	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.83	5

Las dos propuestas para evaluación fueron valoradas de la misma manera, con una media superior a 4.5 y una mediana de 5. Con esto quedan validadas a criterio de expertos las medidas de evaluación.

Se aplicaron a nivel de entrevistas presenciales en cada caso, para poder aclarar cualquier interrogante sobre las medidas. Se les pidió a los expertos que evaluaran en la misma escala de 1 a 5, la manifestación de cada uno de los criterios de evaluación.

Las respuestas para cada caso, independientemente del lugar donde radican los entrevistados y contemplando los matices de dichas opiniones, basadas lógicamente en la experiencia, se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 5.**

Opiniones de los expertos acerca de las manifestaciones de cada criterio de evaluación.

	Exp1	Exp2	Exp3	Exp4	Exp5	Exp6	Exp7	Exp8	Exp9	Exp10	Exp11	Exp12	Media	Mna
<b>Capacidad de absorción</b>														
<b>CAP1</b>	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4.50	5.00
<b>CAP2</b>	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4.67	5.00
<b>CAP3</b>	3	3	3	4	3	3	4	3	4	5	3	3	3.42	3
<b>CAP4</b>	4	5	4	5	4	3	4	5	5	4	5	5	4.42	4.5
<b>CAP5</b>	3	3	4	3	5	3	3	3	4	3	4	4	3.50	3

**Tabla 5.**  
Opiniones de los expertos acerca de las manifestaciones de cada criterio de evaluación.

	Exp1	Exp2	Exp3	Exp4	Exp5	Exp6	Exp7	Exp8	Exp9	Exp10	Exp11	Exp12	Media	Mna
<b>Actividad de innovación</b>														
<b>INN1</b>	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4.58	5
<b>INN2</b>	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3.58	4
<b>INN3</b>	4	5	5	5	4	4	4	5	4	3	5	4	4.33	4
<b>INN4</b>	4	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3.75	4
<b>INN5</b>	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4.42	4

Los expertos emitieron sus consideraciones ofreciendo algunas valoraciones de interés en cuanto a patrones culturales, sociales y regionales que pueden afectar las evaluaciones en contextos diferentes, con mercados diferentes y en condiciones diferentes, pero resultó interesante cómo los resultados de la interacción de las capacidades de absorción y la actividad de innovación, se manifestaron de manera similar en ambos contextos ante un evento adverso común.

#### ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados serán analizados en primer momento sin hacer distinción del origen de los expertos y luego, tomando en consideración los distintos contextos estudiados.

De manera particular, las evaluaciones sobre la capacidad de absorción ofrecen criterios que apuntan a distorsiones entre los criterios evaluados. Tanto el grado de conocimiento de la empresa, como el desarrollo frecuente de actividades de aprendizaje y las inversiones en I+D fueron bien valoradas por los expertos; sin embargo, existe diferencia entre esta evaluación y las recibidas por las estructuras de I+D y la relación con los agentes especializados. Esto demuestra tanto una concentración en la poca asimilación de conocimiento del exterior como en la poca formalización de los procesos de aprendizaje.

Aquí encontramos varios temas para analizar, entre ellos un problema de causa efecto.

En primer lugar, el enfoque hacia la necesidad de aprendizaje y adquisición y actualización del conocimiento adquirido no se manifiesta de la misma manera en las instalaciones estudiadas. En segundo lugar, no se potencia de igual forma las relaciones con agentes creadores de conocimiento, lo que sin duda deja brechas en los resultados obtenidos. Por otra parte, el propio hecho de no ofrecer una trascendencia valiosa a la necesidad de aprender conlleva a desestimar también el valor de las relaciones con los agentes de conocimiento exterior. Al no invertir en I+D se niega la posibilidad de identificar y aplicar nuevo conocimiento desde el exterior, enfocándose solamente en las propias experiencias.

De manera general, la capacidad de absorción tiene una evaluación entre 4 y 5 puntos, matizadas por las limitaciones anteriores. Esto implica que aun cuando existan esas limitantes

En cuanto a la actividad de innovación, de manera específica todas las evaluaciones finales contemplan una mediana entre 4 y 5 puntos, destacando como mayor evaluación los resultados económicos derivados de la actividad de innovación. Esto significa que las empresas mostraron satisfacción por los resultados obtenidos de la innovación; sin embargo, esos no fueron lo suficientemente sólidos ante la opinión de los clientes, incluso de los propios protagonistas de las innovaciones.

Esto significa que las innovaciones no aportaron todo el resultado que de ellas se esperaba.

De manera general también tiene una evaluación media superior a 4 puntos, aunque con mejor criterio que las capacidades de absorción.

El análisis de contexto, permitió identificar algunos aspectos que se potencian con mayor énfasis en dependencia del modelo de innovación existente en cada país y las normativas y regulaciones vigentes. Esto se manifiesta fundamentalmente en la manera en que se interactúa con las universidades y centros de investigación y el papel del gobierno en la gestión regional de la innovación.

Para desarrollar el análisis de las relaciones entre la capacidad de absorción, la actividad innovadora y los resultados alcanzados, fue necesario identificar en términos relativos y estandarizados, los principales resultados de las instalaciones estudiadas en ambos países durante el período febrero 2020 a febrero de 2021.

El estudio arrojó que en los casos donde hubo predominio de la actividad innovadora a partir de un empleo consciente de la capacidad de absorción, tanto las innovaciones incorporadas como los resultados en términos de cantidad clientes, independientemente de su grado de satisfacción, fueron superiores a aquellos donde no se le dio tanta importancia a la innovación desde el aprendizaje.

Se constató un caso en cada país, donde no se empleó a fondo la capacidad de absorción, entendiendo la situación provocada por la pandemia, como un evento del que no había antecedentes y, por tanto, no habría respuestas válidas en el entorno. En ambos casos, los resultados fueron desalentadores, hasta que comenzaron a hacer lo mismo que el resto.

Los casos donde valoraron como necesaria la participación de agentes externos en la innovación, anticiparon con mayor precisión los efectos de la pandemia en el sector, identificaron respuestas viables en poco tiempo y concibieron e implementaron soluciones alternativas con buenos resultados.

Los casos donde valoraron el aprendizaje continuo como la vía para encontrar soluciones a cada situación concreta, ofreciendo mucho valor a la información del entorno apostaron con mayor precisión a soluciones sostenibles y alcanzaron niveles de satisfacción importantes, asociados a respuestas rápidas como la seguridad antes que el excelente servicio o el mejor precio. En este caso se identificaron 3 instalaciones en Camagüey y 2 en Tlaxcala.

Una de las innovaciones aplicadas en Cuba como alternativa ante la falta de clientes, fue utilizar las instalaciones como espacios de aislamiento a clientes que luego, continuarían estancias en otros destinos alejados de la ciudad.

Otra alternativa, empleada en ambos países, fue la creación de paquetes orientados a clientes locales, potenciando el turismo doméstico desde perspectiva diferentes al clásico turismo hasta el momento desarrollado y ofreciendo seguridad y rigor en el respeto a las medidas sanitarias.

Estas innovaciones, provenientes del constante flujo de conocimiento desde el exterior y fomentado por las instalaciones contribuyó notablemente a la obtención de los resultados de las instalaciones estudiadas, queda evidenciado el carácter dependiente que tiene las capacidades de absorción sobre los resultados de la innovación, y a su vez, el impacto de esta relación en los resultados de la organización destinadas al turismo en tiempos de COVID-19.

## CONCLUSIONES

La actividad de innovación es altamente dependiente de las capacidades de absorción existentes y cultivadas en la empresa y se comportan de manera similar, ofreciendo oportunidades para generar ventajas competitivas sostenibles.

El modelo propuesto ofrece una guía para el estudio de las diferentes relaciones causales entre las dimensiones de las capacidades de absorción y el efecto que provocan en la capacidad de innovación en empresas del sector turístico.

Las innovaciones aplicadas en ambos contextos, Cuba y México, tienen un marcado origen en el estudio de las condiciones del entorno y contribuyeron notablemente a potenciar los resultados en tiempo de COVID-19.

Las innovaciones más destacadas en Cuba estuvieron asociadas a la vinculación del servicio a las necesidades de aislamiento y la creación de paquetes

para turismo local. En México, se encontraron varias innovaciones relacionadas con costos bajos y con atractivos complementarios a los productos clásicos de las instalaciones. En ambos casos, se destacaron innovaciones relacionadas con el rigor de las medidas de bioseguridad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, A. D., Kok, S., y O'Brien, S. (2019). Uncertainty and adaptation in the context of Brexit An entrepreneurial action and dynamic capabilities approach. *European Business Review*, 31(6), 885-909. doi:10.1108/eb-05-2018-0101
- Anand, J., Oriani, R., y Vassolo, R. S. (2010). Alliance Activity as a Dynamic Capability in the Face of a Discontinuous Technological Change. *Organization Science*, 21(6), 1213-1232. doi:10.1287/orsc.1090.0502
- Banco\_Mundial. (2020). Gasto en investigación y desarrollo. Retrieved from <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>
- Barna, M., y Biletska, I. (2021). Strategic Management of Innovation Development of Tourism Businesses: Multi-Systematic Approach. *Quality-Access to Success*, 22(180), 3-9.
- Benko, C., y Pelster, B. (2013). How Women Decide In B2B selling, it matters if your buyer is female. *Harvard Business Review*, 91(9), 78-+.
- Bezerra, H. d. O. S., González Benito, J., y Lannelongue Nieto, G. (2020). *The effect of integrating with suppliers and customers on operational performance: evidence from Brazilian manufacturers*. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/exttes?codigo=262065>
- Brunow, S., y Nijkamp, P. (2013). Firm Formation and Agglomeration Under Monopolistic Competition. In. Rochester: Social Science Research Network.
- Büchel, B., Nieminen, L., Armbruster-Domeyer, H., y Denison, D. (2013). Managing stakeholders in team-based innovation. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 22-49. doi:http://dx.doi.org/10.1108/14601061311292841
- Campbell, R. E. C. (2009). Creating a Winning Organizational Culture. *The Health Care Manager*, 28(4), 328.
- Carballo Cruz, E., Betancourt García, M. E., y Carballo Ramos, E. E. (2021). Innovación de productos turísticos en instalaciones hoteleras. Un procedimiento desde los sistemas adaptativos complejos. *Retos de la dirección*, 15(1), 26.
- Coria, E. C., Castro, J. A. V., y Juárez, A. B. (2021). Local networks for cooperation in tourism: advantages for tourism enterprise. *Turismo-Estudios E Praticas*, 10(1).
- Cruz-Ros, S., Guerrero-Sanchez, D. L., y Miquel-Romero, M. J. (2021). Absorptive capacity and its impact on innovation and performance: findings

- from SEM and fsQCA. *Review of Managerial Science*, 15(2), 235-249. doi:10.1007/s11846-018-0319-7
- De Almeida, J. M. G., Gohr, C. F., y Santos, L. C. (2020). Assessing Collaborative Capabilities for Sustainability in Interorganizational Networks. *Sustainability*, 12(22). doi:10.3390/su12229763
- De Lacerda, L. L. L., Cunha, C., y Biz, A. A. (2021). Leadership for Innovation in Hospitality and Tourism: Integrative Literature Review. *Rosa Dos Ventos-Turismo E Hospitalidade*, 13(1), 22-49. doi:10.18226/21789061.v13i1p22
- Elias, S., y Barbero, A. C. (2021). Social innovation in a tourist coastal city: a case study in Argentina. *Social Enterprise Journal*, 17(1), 44-62. doi:10.1108/sej-02-2020-0011
- John, M. T. B. (2012). Strategic corporate brand alignment. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1064-1092. doi:http://dx.doi.org/10.1108/03090561211230205
- Lee, A. M. (2013). *Examining the market entry strategies of a university's international expansion into a developing country*. (3609936 Ed.D.), University of Southern California, Ann Arbor. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1497284117?accountid=164024> ProQuest Dissertations & Theses Global: Business database.
- Liu, F.-C. (2013). *Value creation in the knowledge-based economy*. (3595661 Ph.D.), Temple University, Ann Arbor. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1447018448?accountid=164024> ProQuest Dissertations & Theses Global: Business database.
- Machado Léo, R., y Tello-Gamarra, J. (2017). Inovação em serviços: estado da arte e perspectivas futuras. *Suma de Negócios*, 8(17), 1-10. doi:https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.01.002
- Mansour, H. E. L., Holmes, K., Butler, B., y Ananthram, S. (2019). Developing dynamic capabilities to survive a crisis: Tourism organizations' responses to continued turbulence in Libya. *International Journal of Tourism Research*, 21(4), 493-503. doi:10.1002/jtr.2277
- Mantuano, C. A. L., Olives, G. S., y Caicedo, C. K. L. (2019). Social entrepreneurship in community tourism in the Province of Manabi, Ecuador. *Telos-Revista Interdisciplinaria En Ciencias Sociales*, 21(3), 661-680. doi:10.36390/telos213.09
- Navarro Celis, F., Almaguer Covarrubias, R., Velazco Fausto, M., y Hernández Rocha, N. P. (2020). Estrategias comunicacionales en el sector turístico. *Revista de ciencias sociales*, 26(1), 77-90.
- OMT. (2020). International tourism and COVID-19. Retrieved from <https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19>
- OMT. (2021). 2020: análisis del año. Retrieved from <https://www.unwto.org/es/covid-19-y-sector-turistico-2020>

- ONEI. (2021). Arribo de viajeros. Visitantes internacionales. Retrieved from [http://www.onei.gob.cu/sites/default/files/llegadas\\_de\\_viajeros\\_y\\_visitantes\\_internacionales\\_abril\\_2021.pdf](http://www.onei.gob.cu/sites/default/files/llegadas_de_viajeros_y_visitantes_internacionales_abril_2021.pdf)
- OTTLax. (2020). Resultados de la actividad turística, junio 2020. Retrieved from <https://observatorioturisticodetlaxcala.mx/portal/publicaciones>
- Pai, C. K., Kang, S., Liu, Y. M., y Zheng, Y. C. (2021). An Examination of Revisit Intention Based on Perceived Smart Tourism Technology Experience. *Sustainability*, 13(2). doi:10.3390/su13021007
- Panfiluk, E. (2021). Innovativeness of Tourism Enterprises: Example of Poland. *Sustainability*, 13(3). doi:10.3390/su13031024
- Pham, L.-H. T. (2013). *Evolving reasons high technology firms outsource: From cost saving to competitive advantage*. (3558791 Ph.D.), Fielding Graduate University, Ann Arbor. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1352165988?accountid=164024> ProQuest Dissertations & Theses Global: Business database.
- Pumaleque, A. A. P., Fernandez, I. R., Perez, D. D. I., y Bedrinana, M. A. A. (2021). Digital transformation model for the development of tourism companies. *3c Empresa*, 47-60. doi:10.17993/3cemp.2021.specialissue1.47-61
- Rodriguez, A. J. G., Baron, N. J., y Martinez, J. M. G. (2020). Validity of Dynamic Capabilities in the Operation Based on New Sustainability Narratives on Nature Tourism SMES and Clusters. *Sustainability*, 12(3). doi:10.3390/su12031004
- Seyitoglu, F., y Ivanov, S. (2020). A conceptual study of the strategic role of gastronomy in tourism destinations. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 21. doi:10.1016/j.ijgfs.2020.100230
- Surmeier, A. (2020). Dynamic capability building and social upgrading in tourism-Potentials and limits of sustainability standards. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(10), 1498-1518. doi:10.1080/09669582.2020.1744615
- Zahra, G., y George, R. (2002). Absortive capacity: A review and reconceptualization. *Academy of management review*, 27.

