

Capacidad de absorción en operadores turísticos: estructura y determinantes del éxito en marketing y en la innovación

Gabriel Aguilar-Olaves*, **Liliana Herrera****
y Caterina Clemenza***

Resumen

El objetivo del artículo es analizar el efecto de la capacidad de absorción sobre la innovación en productos y/o servicios de los operadores turísticos, y el resultado sobre la diversificación y penetración en el mercado como una ventaja competitiva. La muestra utilizada en el análisis empírico está conformada por 332 organizaciones de España que operaran el sector de servicios turísticos, extrayéndose de ellas información de actividades de marketing, y principalmente de actividades de innovación. Se utilizó un análisis factorial, análisis discriminante, análisis de la varianza, y un modelo de regresión logística para analizar los datos. Los resultados demuestran diferencias significativas entre los operadores turísticos con respecto sus actividades de marketing y de innovación, con una estructura de capacidad de absorción muy aproximada a la propuesta teórica, y con fuertes evidencias del efecto positivo de la capacidad de absorción sobre la innovación de productos y/o servicios turísticos.

Palabras clave: Capacidad de absorción, capacidad dinámica, innovación, sector turísticos.

* Economista. Magíster en Gerencia de Operaciones. Profesor- Investigador del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia. Venezuela. Becario de la Fundación Carolina. Departamento de Dirección y Economía de la Empresa. Universidad de León. León, España. E-mail: gaguo@unileon.es

** Departamento de Dirección y Economía de la Empresa. Universidad de León. León, España. E-mail: liliana.herrera@unileon.es

*** Doctora en Ciencias Gerenciales. Postdoctora en Ciencias de la Educación. Profesora – investigadora Titular adscrita al Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Acreditada al Programa de Estímulo a la Investigación (PEI-ONCTI). E-mail: caterinaclemenza@yahoo.es

Absorption Capacity in Tourism Operators: Structure and Determinants for Success in Marketing and Innovation

Abstract

The objective of this article is to analyze the effect of the absorption capacity on innovation in the products and/or services of tourism operators, and the result on diversification and market penetration as a competitive advantage. The sample utilized in this empirical analysis consists of 332 Spanish organizations that operate in the tourism services sector, extracting from them information about marketing and mainly, innovation activities. Factorial, discriminant and variance analysis and a logistical regression model were used to analyze data. Results demonstrate: significant differences between the tourism operators with regard to marketing and innovation activities; an absorption capacity structure very close to the proposed theory; and strong evidence of the positive effect of the absorption capacity on the innovation of tourism products and/or services.

Key words: Absorption capacity, dynamic capacity, innovation, tourism sector.

Introducción

El turismo ha sido históricamente, un fenómeno caracterizado por una inmensa actividad innovadora, y donde el interés reciente de investigaciones sobre innovación en turismo, ha alcanzado un nivel tal, que es comparable con estudios en otros sectores económicos (Hjalager, 2010), y considerado en conjunto con varios dinamizadores económicos, como una de las fuerzas conductoras del cambio global del mundo futuro (Dwyer, Edwards, Mistilis, Roman, y Scott, 2009).

Un par de explicaciones, conservadoras pero verosímiles, a este complejo hecho pueden ser aproximadas desde la perspectiva del marketing, y desde el campo de la innovación. De este modo, por el lado del marketing, Novelli, Schmitz, y Spencer (2006) señalan que el turismo en la era actual, está dominado por una demanda que exige experiencias hechas a medida, donde las organizaciones turísticas juegan un rol clave en proveer adecuados productos y servicios turísticos, que respondan a específicos intereses y necesidades. Desde la perspectiva de la innovación, la explicación está relacionada con la existencia de habilidades internas en las organizaciones, y su vinculación con fuentes externas de conocimiento, que incide primero, sobre su capacidad de innovar, y luego sobre los resultados de la estrategia de mercado seguida.

Los esfuerzos en innovar y desarrollar nuevos o mejorar productos existentes, proveen capacidades internas que puede mantener a la organización al tanto de los adelantos tecnológicos novedosos y facilita la asimilación de nueva tecnología desarrollada fuera de esta. Esto también fo-

menta la habilidad de la organización para identificar, asimilar y explotar el conocimiento del medioambiente (Cohen y Levinthal, 1989).

Para que las actividades de innovación produzcan los resultados deseados o próximos a los planeados estratégicamente, la organización necesita nutrirse de conocimiento desde diferentes campos, tanto interno como externos (Murovec y Prodan, 2009); y poseer un completo dominio sobre este, haciéndose extensivo sobre todos los procesos organizacionales de complejidad variada.

Un aspecto que merece especial atención en las investigaciones sobre innovación en el sector turístico y en cualquier sector de actividad económica; es la identificación y la medida de dicha innovación en la organización, tanto como un recurso de entrada, como su resultado sobre rendimiento y el beneficio económico. Zahra y George (2002) advierten sobre las limitaciones en la medición de la capacidad de absorción, así como ambigüedades en su definición y variedad de interpretaciones. Murovec y Prodan (2009) atribuyen que esto es debido a la naturaleza cualitativa de la capacidad de absorción, lo cual hace difícil la medición cuantitativa de su concepción. Por lo tanto a partir de la revisión de la literatura propondremos una medición cuantitativa de la capacidad de absorción, sustentada en investigaciones y trabajos que han hecho uso de técnicas cualitativas, y que explican la capacidad de absorción a través de múltiples factores.

Es por ello que este artículo se sostiene sobre los planteamientos hechos desde el enfoque basado en los recursos (Barney, 1991), la capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990), las capacidades dinámicas (Teece y Pisano, 1994), y fundamentalmente sobre la reconceptualización hecha de estas (Zahra y George, 2002) divididas en capacidad de absorción potencial (PACAP) y capacidad de absorción realizable (RACAP). El análisis empírico, está basado sobre la encuesta de Panel de Innovación Tecnológica (PITEC) llevada a cabo en España, para el periodo 2008, de la que se utilizó la información de 332 empresas que de acuerdo con la Clasificación Nacional de Actividades Económica 2009 (CNAE) corresponden a organizaciones vinculadas al sector de servicios turístico, y que en lo sucesivo se denominará operadores turísticos.

La dirección de este trabajo se enfoca en el impacto de la capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990) o capacidades dinámicas (Teece y Pisano, 1994; Zahra y George, 2002) sobre la innovación en productos nuevos o existentes en el sector turístico y en el efecto sobre alguna de las variables que son controladas desde el marketing.

De la capacidad de absorción y la capacidad dinámica en las organizaciones

El término absorción de capacidades fue inicialmente definido, en las ciencias económicas a nivel macroeconómico; por Adler (1965), como la cantidad de inversión, o la tasa de inversión interna bruta expresada

como una porción del producto nacional bruto (o GNP en sus siglas en inglés), que puede ser convertida en una aceptable tasa de retorno doméstica o de capital foráneo, con la oferta de factores cooperantes considerados como dados, asociado al desarrollo económico y a la ayuda extranjera. Por su parte Cohen y Levinthal (1990) extrapolaron este concepto al nivel microeconómico, señalando que la capacidad de absorción es la habilidad de una organización para explotar conocimiento que se encuentra en fuentes externas de la organización; facultando a esta para reconocer nuevos conocimientos, assimilarlos, aplicarlos y finalmente comercializarlos. La capacidad de absorción permite que una firma logre ventajas competitivas a través de la re-configuración de la base de sus recursos, y la consecuente adaptación a las condiciones cambiantes del mercado (Zahra y George, 2002).

Con lo anteriormente expuesto coinciden Escribano, Fosfuri, y Tribo (2009) quienes afirma que la capacidad de absorción es la habilidad que tiene la organización para reconocer el valor de conocimiento externo, assimilarlo, aplicarlo y finalmente comercializarlo. Para Lane, Koka, y Seemantini (2006) implica “utilizar el conocimiento adquirido externamente mediante tres procesos secuenciales: 1) reconociendo y entendiendo el conocimiento valioso potencialmente fuera de la organización a través del aprendizaje exploratorio, 2) asimilando el nuevo conocimiento valioso a través del aprendizaje transformativo, 3) usando el conocimiento asimilado para crear nuevo conocimiento y comercializar los resultados a través del aprendizaje explotador” (p.856).

Para Zahra y George (2002) la capacidad de absorción es vista como un conjunto de rutinas y procesos organizacionales de aprendizaje y creación de conocimiento, y tal y como lo advierte Mowery, Oxley y Silverman (1996), resulta de un prolongado proceso de inversión y acumulación de conocimiento dentro de la organización, influenciada por la participación en los mercados de productos específicos, líneas de I+D, y otras actividades técnicas; y el desarrollo de su trayectoria en el pasado (path-dependency).

Si bien la capacidad de absorción es un factor de competitividad; y por ser un factor crítico de la innovación; Cohen y Levinthal (1990) y Kim (1999) señalan que se requiere, dos premisas fundamentales; primero, la existencia de conocimiento previo para evaluar y utilizar fuentes externas de conocimiento, con lo cual se facilita el aprendizaje de nuevos conocimientos y la extensión al desarrollo de nuevas habilidades, mediante la asimilación y utilización de los referidos; siguiendo a Mowery *et al* (1996) existe un componente tácito que permita que la entrada de conocimiento a la organización fluya por esta de forma eficiente. Segundo, la intensidad del esfuerzo innovador, como medio para fomentar intercambios de conocimiento entre los miembros de la organización Escribano *et al*. (2009). Así pues, este binomio favorece la creatividad a través de la asociación de nuevos conocimientos y la creación de vínculos de estos con los ya existentes.

A este punto resulta necesario, en aras de hacer más vinculante el área de estudio, y ampliar el conocimiento para una mejor explicación del fenómeno; resaltar la reciente ampliación del concepto de capacidad de absorción hecha por, Zahra y George (2002), Zahra, Sapienza y Davidsson (2006) Todorova y Durisin (2007) y Narasimhan, Rajiv y Dutta (2006), aproximándolo por medio de referencia y comparación a una capacidad dinámica, con la cual la creación y utilización del conocimiento mejora en las empresas la habilidad para alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

Por su parte Mowery *et al.* (1996) define la capacidad dinámica como factor estratégico para la organización centrado en la adquisición de nuevos conocimientos a través del aprendizaje organizacional; siendo Teece, Gary, y Amy (1997) quienes dieron origen al término en sí, refiriéndose a este como la habilidad para lograr nuevas formas de ventajas competitivas, partiendo de la integración, construcción, y re-configuración de las competencias tanto internas como externas, para adaptarse a los rápidos cambios del entorno. Dunning y Lundan (2010), lo han definido como la habilidad de la firma para crear nuevos productos o servicios, re-estructurar sus actividades y alcanzar un mejor ajuste con el entorno competitivo.

Sin embargo, Di Stefano, Peteraf, y Verona (2010) revelan que existen en realidad una amplia variedad en la interpretación y conceptualización sobre las capacidades dinámicas, así como confusiones sobre el significado y utilidad de este constructo; lo que denota una falta de claridad en la comprensión que limita la concreción de un único concepto general y una clara y universal operacionalización del mismo que facilite su medición cuantitativa, y por ende la interpretación.

La capacidad de absorción de la innovación, una fuente de ventaja competitiva para los operadores turísticos

A pesar de los esfuerzos realizados y del interés por llevar a cabo investigaciones sobre innovación en turismo, hasta los momentos, estas han sido de carácter incipiente, y la comprensión de cómo los procesos innovaciones inciden sobre las actividades de la organización está muy fragmentado (Hjalager, 2010). Sin embargo, es posible encontrar una serie de trabajos e investigaciones que intentan averiguar e interpretar, aunque de forma muy aislada, como los procesos de adquisición, asimilación, transformación y explotación del conocimiento inciden en las rutinas organizacionales, y estas a su vez tiene un efecto sobre la comercialización de productos o servicios turísticos, con el fin de lograr ventajas competitivas que sean sostenibles. Por ejemplo la investigación realizada por Shaw y Williams (2009) exploran algunos de los principales mecanismos por los cuales la transferencia de conocimiento es conducida dentro de las organizaciones turísticas, resaltando la atención que debe ser prestada a la naturaleza de la innovación dentro del turismo.

Martínez-Ros y Orfila-Sintes (2009) en su investigación encontraron evidencia de diferentes tipos de innovación en el sector turístico hotelero, explorando la influencia sobre la organización de las innovaciones radicales e innovaciones incrementales. Baglieri y Consoli (2009) enfocan su investigación sobre el rol de las redes virtuales como un medio para desarrollar innovaciones en productos turísticos, apalancados sobre las relaciones con los consumidores.

En tal sentido, una visión de la influencia positiva de la innovación sobre las organizaciones del sector turístico, es ampliamente compartida por Peters y Pikkemaat (2006), Hall y Williams, 2008; Walder, Weiermair, y Pérez (2006), que junto con tales afirmaciones podemos aproximar y aceptar el sector de los operadores turísticos como un sistema sectorial de innovación y producto, tal y como lo ha hecho Aldebert, Dang, y Longhi (2011), apoyado en la definición de Malerba (2002: 3) donde:

Un conjunto de nuevos y establecidos productos para específicos usos y el conjunto de agentes que llevan a cabo interacciones de mercado y no mercado para la creación, producción y venta de estos productos. Lo son individuos y organizaciones en varios niveles de agregación con específicos procesos de aprendizaje, competencias, estructura organizacional, creencias, objetivos y comportamientos. Ellos interactúan a través de los procesos de comunicación, intercambio y cooperación, y sus interacciones son compartidas por las instituciones (reglas y regulaciones). Con el tiempo, un sistema sectorial está sometido a procesos de cambio y transformación a través de la coevolución de varios de sus elementos.

Para que los procesos de innovación tenga influencia en los resultados organizacionales Hjalager (2010) afirma que primeramente el conocimiento debe ser capturado del exterior, hecho explícito y adecuadamente entendido e interpretado, adaptado a específicos procesos, y finalmente almacenado. De manera similar Kim (1980) planteo que las estrategias de innovación de cara a lograr una mayor competitividad, debe sustentarse en la implementación de conocimiento, la asimilación y la transformación del mismo, con lo que se alcanzará una capacidad para la solución de problemas.

Las anteriores posiciones resultan equivalentes con la expuestas por Zahra y George (2002), Todorova y Durisin (2007), y la cual se asumirá como válida y representativa para este artículo; quienes han aproximado el concepto de absorción de capacidad, operacionalizándolo como un conjunto de rutinas y procesos organizacionales con lo cual la organización reconoce, adquiere, asimila, transforma y explota el conocimiento. Estas cinco dimensiones (Zahra y George, 2002) o habilidades (Tsai, 2009) juegan un papel determinante en la explicación de los resultados organizacionales derivados de la innovación.

Siguiendo a Zahra y George (2002) una reorientación de los atributos de la capacidad de absorción es posible, basada en sus definiciones, en dos grandes bloques: uno denominado capacidad de absorción potencial (PACAP) y otra capacidad de absorción realizable (RACAP). En la RACAP se asocia la transformación y explotación del conocimiento; y en la PACAP la adquisición del conocimiento, la asimilación, y el reconocimiento; este último recientemente adicionado por los aportes de Todorova y Durisin (2007).

Sin embargo, diversas investigaciones advierten sobre la existencia de ciertas limitaciones en cuanto a la medición y a una adecuada operacionalización de las PACAP's y RACAP's. Desde la proposición teórico-conceptual Zahra y George (2002) y Murovec y Prodan (2009), señalan las ambigüedades existentes en su definición y la variedad de interpretaciones, debido a la naturaleza cualitativa de la capacidad de absorción, lo cual hace difícil la medición cuantitativa de su concepción. Desde la perspectiva, de la medición realizada por medio de un indicador, Tsai (2009) señala la colinealidad existente entre la capacidad de absorción (calculada por el cociente entre gasto en I+D y las ventas, o gasto en formación y personal en I+D) y otras variables explicativas o de control.

No obstante, solamente muy recientes estudios han hecho un intento por mejorar estas medidas de absorción de capacidad (Arbussa y Coenders, 2007), (Murovec y Prodan, 2009). Siguiendo estos ejemplos y partiendo de la revisión de la literatura, propondremos una medición cuantitativa de la capacidad de absorción, sustentada en investigaciones y trabajos que han hecho uso de la capacidad de absorción como variable tanto dependiente como independiente en sus análisis, y que la explican a través de múltiples factores. La Tabla 1 evidencia la equivalencia entre investigaciones que miden la capacidad de absorción utilizando técnicas cualitativas de recolección de datos, y otras que abordan la medición empleando índices y cocientes resultantes de la combinación de uno o mas indicadores.

Mecanismos Internos y Externos de Capacidad de Absorción en los Operadores Turísticos

La existencia de prácticas que fomenten medios de comunicación con el entorno y el establecimiento de redes de trabajo, ambas referidas por Zahra y George (2002) como una PACAP, son determinantes de la innovación (Caloghirou, Kastelli, y Tsakanikas, 2004) y contribuyen significativamente en el desarrollo de capacidades innovadoras en la organización, permitiendo el rápido acceso a recursos y mejorando la transferencia de conocimiento, derivado esto de la exposición a nuevas fuentes de ideas (Tether y Tajar, 2008).

Kostopoulos, Papalexandris, Papachroni, y Ioannou (2011) advierten que el acceso a fuentes externas de conocimiento, permite a la organización tomar ventaja en dos aspectos que son críticos: ganar acceso a di-

Tabla 1
Capacidad de absorción: relación entre estudios con mediciones cualitativas y cuantitativas

		Medición Cualitativa	Medición Cuantitativa
PACAP	<i>Reconocimiento</i>	(Jansen, Van Den Bosch, y Volberda) (Khoja y Maranville, 2010) (Jiménez-Barrionuevo, García-Morales, y Molina, 2010) (Nieto y Quevedo, 2005) (Rush, Bessant, y Hobday, 2007)	(Cohen y Levinthal, 1990) (L. Kim, 1980; Mowery <i>et al.</i> , 1996) (L. Kim, 1999) (Van den Bosch, Volberda, y De Boer, 1999)(Volberda, Foss, y Lyles, 2010) (Todorova y Durisin, 2007)(Newey y Shulman, 2004)
	<i>Adquisición</i>		
	<i>Asimilación</i>		
RACAP	<i>Transformación</i>	(Jansen <i>et al.</i> ,)(Jiménez-Barrionuevo <i>et al.</i> , 2010)(Nieto y Quevedo, 2005)(Jantunen, Puumalainen, Saarenketo, y Kyläheiko, 2005)	(Cohen y Levinthal, 1990)(L. Kim, 1999)(Volberda <i>et al.</i> , 2010)(Szulanski, +1996)(Newey y Shulman, 2004)(L. Kim, 1980)
	<i>Explotación</i>		

Fuente: Elaboración propia.

versas fuentes conocimiento y nuevas habilidades, y desarrollar la capacidad para interpretar y aplicar este, identificando patrones similares y coincidencias con el conocimiento base existente. La exposición a estas fuentes, puede provenir de proveedores de materia prima y suministro, usuarios, universidades, institutos de investigación o incluso competidores, en cualquier caso cada uno de estos tendrá diferentes razones que lo llevan a colaborar e intercambiar conocimiento; convirtiéndose este hecho en una toma de decisión estratégica para la organización, y que requiere de una especial atención por parte de la misma (Sánchez-González, González-Álvarez, y Nieto, 2009).

Argumentan Lane y Lubatkin (1998) que el establecimiento de mecanismo de intercambio y/o transferencia de conocimiento, asume un lugar privilegiado en el desarrollo de habilidades de una organización, mediante la adquisición y asimilación, es decir las PACAP's (Zahra y George, 2002), son determinantes en la creación de ventajas competitivas. Es entonces que las actividades orientadas a la identificación, comprensión y asimilación del conocimiento externo, son una fuente que favo-

rece la capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990), y esta a su vez la innovación.

Por tanto, dado que la absorción de capacidades está influenciada por la experiencia dentro de la organización y por la constitución de actividades y estructuras externas de intercambio y transferencia de conocimiento, la utilización de los recursos internos de la organización, aislado de conexión alguna con su entorno, no constituye en sí mismo una fórmula que garantice el óptimo desempeño de las actividades productivas, y conduzca a la generación de valor, la creación de conocimiento, y la adquisición de nuevas competencias.

Hipótesis 1. Las actividades orientadas a la identificación, comprensión y asimilación del conocimiento externo, evaluadas como una PACAP, afectan a los operadores turísticos, en su resultado innovador.

Si bien resulta ineludible la existencia de mecanismo de acceso al conocimiento externo, Aldebert *et al.* (2011) advierten de la importancia de las características y de los atributos de la innovación para entender la naturaleza de los procesos de esta, en las actividades internas de la organización y en los cambios sobre el mercado. Mowery *et al.* (1996) y Escribano *et al.* (2009) sostienen que una organización con base tecnológica y con un flujo de comunicación con el entorno puede aprovechar más eficientemente los conocimientos externos. La entrada de recursos como, conocimiento tácito, inversión, personal, entre muchos otros mas, dedicados a las actividades de investigación y desarrollo, pueden derivar en la introducción de nuevos productos o servicios al mercado (Hjalager, 2010).

Es posible también comentar sobre otros factores críticos que contribuyen en la consecución de ventajas competitivas en la organización y en el rendimiento económico. Si bien las PACAP's en general, permiten que la organización pueda adaptarse de forma mas eficiente a las cambios del entorno y el mercado, internalizando y asimilando el conocimiento (Zahra y George, 2002), las RACAP's influencia el rendimiento de la organización basado en la innovación de productos y/o procesos. (Lichtenthaler y Lichtenthaler 2009) advierte que estas innovaciones parte de una cantidad pequeña de nuevo conocimiento desarrollado internamente o adquirido de fuentes externas.

Las RACAP's pueden fomentar y fortalecer las relaciones hacia el interior de la organización, así como hacia el exterior, con consumidores y demás stakeholders (Todorova y Durisin, 2007); esto es debido a que desarrollan y refinan las rutinas organizacionales combinando el conocimiento existente y el recientemente adquirido y asimilado, además; extienden y apalancan las competencias existentes o las creadas mediante su incorporación en las operaciones; siendo de gran evidencia los resultados que se obtienen sobre el mercado, la competencia y los consumidores (Zahra y George, 2002).

Hipótesis 2. Las actividades orientadas a la transformación y explotación del conocimiento adquirido y asimilado; evaluada como una RA-

CAP, afectan sobre los operadores turísticos, en la creación de ventajas competitivas en el mercado.

Consideraciones Metodológicas

La selección de los datos es de corte transversal, seleccionando el año 2008 para el análisis empírico de esta investigación. Fue utilizado el informe del Panel de Innovación Tecnológica (PITEC) 2008, que es un instrumento estadístico para el seguimiento de las actividades de innovación tecnológica de las empresas españolas, y que resulta del esfuerzo conjunto del Instituto Nacional de Estadística (INE), la Fundación Cotec y la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología, junto con el asesoramiento de un grupo de expertos académicos.

Siguiendo la Clasificación Nacional de Actividades Económica 2009 (CNAE) reportada por el Instituto Nacional de Estadística, fueron seleccionadas las empresas que clasifican dentro del sector de servicios turísticos, especificadas por las actividades de transporte aéreo, terrestre y marítimo de pasajeros, actividades de hostelería, y actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades relacionadas con los mismos. Después de esta selección, el número de observaciones fue de 332, entre las cuales se encuentran operadores turísticos que realizan gasto en innovación como aquellas que no.

VARIABLES DEPENDIENTES

Este estudio cuenta con dos grupos de variables dependientes. En el primer grupo se encuentra solo la innovación en producto que han realizado los operadores turísticos; esto es la repuesta binaria de si han realizado (1) o no (0) en innovaciones en productos y/o servicios de carácter turísticos. En el segundo grupo, también de repuesta binaria, se agrupan las variables referidas a los resultados sobre la diversificación de productos ("1" diversifico; "0" caso contrario) y sobre la penetración de productos y servicios en el mercado ("1" penetración en el mercado, "0" caso contrario).

VARIABLES INDEPENDIENTES

Las investigaciones de innovación en el ámbito turístico, son de carácter incipiente, y la comprensión de cómo los procesos de innovaciones inciden sobre las actividades de la organización está muy fragmentado (Hjalager, 2010). Numerosos estudios de innovación en el sector turístico dependen de un carácter cualitativo y de estudios de casos donde las explicaciones al fenómeno estudiado son expuestas desde diferentes puntos de vistas y ángulos, y con lo cual los resultados no llegan a ser significativamente concluyentes.

Abordar adecuadamente el estudio desde la perspectiva donde los resultados de las rutinas organizacionales se ven afectadas por la capacidad de absorción, amerita ser consciente de una importante situación epistemológica y operacional. A pesar de que existe acuerdo entre diversos autores, al tratar de explicar el concepto de capacidad de absorción, al definir sus determinantes, puedan existir diversidad de los mismos condicionados por las características económicas de un país, la estructura de la industria o la composición interna de los recursos de la organización; a lo que Murovec y Prodan (2009) atribuyen que esto es debido a la naturaleza cualitativa de la capacidad de absorción, lo cual hace difícil la medición cuantitativa de su concepción; y por tanto si esta favorece la innovación o ocurre de manera inversa a través de aproximaciones por otras variables; dejando finalmente la discusión de si la capacidad de absorción es un factor en sí mismo, o es explicada a través de múltiples factores.

En virtud de las argumentaciones expuestas anteriormente, y la naturaleza multivariante del constructo capacidad de absorción, fue necesaria la utilización de un análisis factorial de componentes principales, para reducir la cantidad de variables que componen la absorción de capacidades; así como explorar la estructura latente en el sector turístico, partiendo de la descomposición realizada por Zahra y George (2002).

La Tabla 2 muestra los seis componentes extraídos del análisis factorial: **Factor 1:** Actividades de Conversión del esfuerzo innovador y aplicación del conocimiento (refinación, extensión y apalancamiento), **Factor 2:** Actividades de Identificación de Fuentes Externas de Conocimiento (entorno directo de la organización, mercado e instituciones académicas), **Factor 3:** Actividades de Interpretación o Compresión de Fuentes Internas y Externas de Conocimiento, **Factor 4:** Actividades de Interpretación o Compresión del Entorno, **Factor 5:** Actividades de Interpretación o Compresión de los Cambios del Mercado, **Factor 6:** Actividades de Adquisición de Conocimiento externo para innovar. Los seis factores de manera conjunta explican el 69,02% de la varianza total. El resultado del estadístico Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett son estadísticamente significativos, y evidencia un buen ajuste de los factores al modelo.

Actividades de conversión del esfuerzo innovador y aplicación del conocimiento

Corresponde al primer factor del análisis, especificado como todas aquellas actividades de refinación, la extensión y el apalancamiento de las rutinas organizacionales (Zahra y George, 2002). Este factor está compuesto por los trabajos creativos dentro de la organización que resultan en un aumento del volumen de conocimiento y de su explotación e introducción de productos y servicios nuevos o mejorados que ya se encontraba disponible en el mercado, el nivel de calidad de los productos obtenidos, el nivel de impacto de los productos sobre el medioambiente, la sa-

**Tabla 2. Capacidad de absorción.
Análisis factorial de componentes principales**

	Componentes Rotados (Factores)						Comunalidad
	1	2	3	4	5	6	
bin_conocetecno						,860	,772
bin_idin	,669						,636
bin_novedad	,886						,856
bin_innoserv	,625						,651
bin_innprod	,649						,736
Efecto_producto_gama	,570						,598
Efecto_prodcuto_penetra	,809						,755
Efecto_prodcuto_calidad	,737						,749
Efecto_otros_medio ambiente	,541						,539
bin_remunerapidt	,712						,642
Factor_motivo_demandainno					,718		,580
Factor_mercado_incertidumbre				,655			,705
factor_mercado_dominado				,590			,618
Factor_conoce_cooper			,681				,640
Factor_conoce_mercado			,623				,647
Factor_conoce_informatec			,560				,661
Factor_coste_innova			,835				,741
factor_coste_finan			,838				,769
Factor_coste_fondos			,771				,688
fuentes_cliente		,542					,611
fuentes_competidores		,786					,703

**Tabla 2. Capacidad de absorción.
Análisis factorial de componentes principales (Continuación)**

	Componentes Rotados (Factores)						Comunalidad
	1	2	3	4	5	6	
fuelle_consultores		,755					,602
fuelle_universidades		,799					,730
fuelle_orgpublinver- sion		,643					,682
fuelle_centecnologi- cos		,692					,675
fuelle_conferiasex- pos		,615					,631
fuelle_publicrevista	-,824						,861
fuelle_asocindustrial	-,844						,898
MASA de Kaiser-Meyer-Olkin.					,885		
Prueba de esfericidad de Bartlett (Sig)					,000		

Fuente: Elaboración propia.

lud y la seguridad, el efecto de la remuneración del personal, el impacto de los productos o servicios en publicaciones, revistas, asociaciones profesionales y sectoriales. Este factor explica de forma individual el 36,27% de la varianza.

Actividades de Identificación de Fuentes Externas de Conocimiento

Corresponde al segundo factor del análisis. En este factor se especifican todas las actividades que permiten la identificación de conocimiento existente en el exterior, (Cohen y Levinthal, 1990). Aquí se incorporan las fuentes de informaciones provenientes del mercado como: clientes, competidores, consultoras; fuentes de información institucionales como: universidades, organismos públicos de inversión, centros tecnológicos; y otras fuentes como: conferencias, ferias comerciales, exposiciones. La varianza explicada de forma individual es del 13,07%.

Actividades de interpretación o comprensión de fuentes internas y externas de conocimiento

Comprende el establecimiento de sociedades de cooperación para la innovación, el empleo de la información obtenida del mercado y de información sobre tecnología, la utilización de los fondos propios de la empre-

sa, fuentes externas y su aplicación sobre los costes de innovación. Este corresponde al factor 3, y explica el 6,52% de la varianza.

Actividades de interpretación o compresión del entorno y actividades de interpretación o compresión de los cambios del mercado

Referido a la habilidad de la organización para controlar la incertidumbre respecto a la demanda de productos y/o servicios innovadores, así como la capacidad para influenciar en la composición del mercado. Estas actividades corresponden al factor 4 y 5 del análisis, y explica el 4,7% y el 4,4% de la varianza, respectivamente.

Actividades de adquisición de conocimiento externo para innovar

Corresponde al último factor del análisis, compuesto por todas aquellas actividades de formación interna o externa del personal de la organización, destinadas al desarrollo o introducción de productos y/o servicios nuevos o mejorados. Este factor explica el 4,05% de la varianza.

Herramientas Estadísticas

Primeramente se utilizó un análisis discriminante y un análisis de la varianza, con el objetivo de identificar las características que diferencian a los operadores turísticos que realizan innovaciones de productos de aquellos que no, y como ello afecta en su capacidad de diversificar productos en el mercado y obtener cuotas mayores de mercado; así como poder determinar luego si existen diferencias significativas entre estos dos grupos. En segundo orden, para comprobar las hipótesis 1 y 2, se llevo a cabo una regresión logística que nos ayudase a determinar si a partir de las PACAP's y la RACAP's es posible predecir una conducta innovadora de los operadores turísticos, y la consecuente creación de ventajas competitivas sostenibles.

Resultados del estudio

La Tabla 3 muestra el resultado de los modelos discriminantes, para las innovaciones de productos. El modelo uno presenta la función discriminante sin excluir ningún factor y en cuyo caso se clasifican correctamente el 97,3% de los casos. En el modelo dos se discrimina por pasos utilizando como método de inclusión el estadístico de Lambda de Wilks, resultando excluido del modelo el Factor 3 por no resultar significativo en la explicación del conjunto; sin embargo resultan clasificados correctamente el 96,1% de los casos; lo cual denota el poder predictivo de la función discriminante derivada del segundo modelo. Estos resultados primarios demuestran la influencia significativa y positiva que tienen sobre la innovación de productos y servicios de los operadores turísticos.

Tabla 3
Análisis Discriminante: coeficientes de la función de clasificación

Variable Dependiente: Innovaciones en Producto	Modelo 1		Modelo 2	
	0	1	0	1
Factor 1:	-1,020	5,888	-1,010	5,832
Factor 2:	,289	1,668	,286	1,653
Factor 3:	-,079	,456	-	-
Factor 4:	,727	4,200	,720	4,161
Factor 5:	-,189	1,094	-,188	1,084
Factor 6:	-,351	2,030	-,348	2,010
(Constante)	-,933	8,709	-,930	8,606
M de Box (sig)	,000	,000		
Lambda de Wilks	,000	,000		

Nota: *p<.001. **P<.05.

Fuente: Elaboración propia.

Dado que la capacidad de absorción, es una fuente de ventaja competitiva para una organización (Zahra y George 2002), (Todorova y Durisin 2007), (Cohen y Levinthal 1990); las Tablas 4 y 5 exhiben los hallazgos encontrados en términos de la diversificación de los productos y servicios turísticos y la incidencia en la obtención de cuotas de mercado; partiendo de las puntuaciones discriminantes obtenidas, y que fueron discutidas en el párrafo anterior.

La Tabla 4 evidencia que existe diferencia significativa en cuanto a la diversificación de productos entre las empresas que han realizado innovaciones en productos y servicios, de aquellas que no lo han hecho.

La Tabla 4 demuestra que existe diferencia significativa en cuanto a la cuota de mercado entre las empresas que han realizado innovaciones en productos y servicios, de aquellas que no lo han hecho. Esto viene a corroborar el impacto positivo y representativo del proceso innovador para el desarrollo de ventajas competitivas en el mercado.

Las hipótesis 1 y 2, se verificaron mediante una serie de modelos de regresión logística, dada la naturaleza binaria de las variables dependientes, y continúa de las variables independientes, y las cuales proceden de puntuaciones de un análisis factorial previo.

La Tabla 5, se compone de cuatro modelos de regresión logística, donde en todos los caso la composición de las variables independientes es la

Tabla 4
Análisis de varianza: Diversificación de productos

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	451,495	1	451,495	189,020	,000
Intra-grupos	788,241	330	2,389		
Total	1239,735	331			

Nota: *p<.001. **P<.05.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5
Análisis de varianza: Cuota de mercado

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	14,674	1	14,674	140,428	,000
Intra-grupos	34,483	330	,104		
Total	49,157	331			

Nota: *p<.001. **P<.05.

Fuente: Elaboración propia.

misma; sin embargo las variables dependientes son alternadas en cada uno de los modelos respectivos. El propósito de este análisis es determinar el poder explicativo de la capacidad de absorción sobre las variables innovaciones en productos y/o servicios, y diversificación de productos.

Evaluando los modelos de la regresión logística se puede confirmar los planteamientos de las hipótesis 1 y 2. En el modelo uno y dos de la Tabla 6 se observa la significación de los factores para explicar el resultado en innovaciones de productos de los operadores turísticos. El primer modelo evalúa los 6 factores sobre dicha variables, evidenciando que tanto las Actividades de Interpretación o Compresión de Fuentes Internas y Externas de Conocimiento (factor 3) y como las Actividades de Interpretación o Compresión de los Cambios del Mercado (factor) no son significativos para explicar el comportamiento de la innovación de productos y servicios, cada factor por separado pertenece las PACAP's y RACAP's respectivamente.

En el segundo modelo ocurre un comportamiento similar al primero, pero dado que en este se han incluido las interacciones de los factores; con la interacción del factor 3 con el factor 5, se evidencia que solo de manera conjunta pueden ser explicativos al modelo de innovación de productos; esto se explica, siguiendo a Todorova y Durisin (2007) quienes advierten que en muchos casos la asimilación (una PACAP's) y la

Tabla 6
Resultados de regresión logística para innovaciones en producto,
diversificación de productos y penetración en el mercado

	Variable Dependiente: Innovaciones en Producto		Variable Dependiente: Diversificación de Productos	Variable Dependiente: Penetración en el Mercado
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Factor 1:	3,236*	3,475*	2,183*	4,003*
Factor 2:	,660*	,620**	1,336*	1,323*
Factor 3:			,825**	,787**
Factor 4:	2,508*	2,746*	1,466*	
Factor 5:				,519**
Factor 6:	2,360*	2,014*	2,671*	
Factor 1 * Factor 2:				
Factor 1 * Factor 3:				
Factor 1 * Factor 4:				
Factor 1 * Factor 5:			,434**	
Factor 1 * Factor 6:				
Factor 2 * Factor 3:			681**	
Factor 2 * Factor 4:				
Factor 2 * Factor 5:				
Factor 2 * Factor 6:			,663*	
Factor 3 * Factor 4:				
Factor 3 * Factor 5:		1,008**		
Factor 3 * Factor 6:				
Factor 4 * Factor 5:				
Factor 4 * Factor 6:				
Factor 5 * Factor 6:				
(Constante)	4,039*		4,378*	5,304*
R cuadrado de Cox y Snell	,449	,503	,462	,526

Nota: *p<.001. **P<.05.

Fuente: Elaboración propia.

transformación del conocimiento (una RACAP's), no pueden ser diferenciadas entre sí, por cuanto ocurre una interacción dinámica y simultánea, dependiente una de la otra para poder operar; es decir una "acomodación a través de la transformación" como un proceso alternativo a la asimilación que ocurre en los casos cuando nuevas situaciones o ideas no pueden ser alternadas para ajustarse al conocimiento anterior. El reconocimiento explícito de la relación entre estos dos componentes explica porque las organizaciones son capaces de utilizar nuevo conocimiento que es menos compatible con el conocimiento previo. A pesar que el resto de las interacciones para el modelo 2 no son significativas, este ofrece el mejor ajuste y el mayor poder explicativo de las innovaciones de productos y servicios considerando la absorción de capacidades, como elemento dinamizador del mismo.

Considerando los resultados del modelo tres, resalta que prácticamente todos los factores principales explican el resultado de la penetración de mercados como consecuencia del procesos de absorción de capacidades; solo a excepción de las Actividades de Interpretación o Comprensión de los Cambios del Mercado (factor 5) el cual resulta no significativo, para este caso. Sin embargo, a pesar de la ausencia de un efecto directo de este sobre el modelo, puede verse su resultado moderador sobre las Actividades de Conversión del esfuerzo innovador y aplicación del conocimiento (factor 1). De manera marginal, pero no menos importante, las Actividades de Adquisición de Conocimiento externo para innovar (factor 6) también presenta un comportamiento moderador sobre las Actividades de Conversión del esfuerzo innovador y aplicación del conocimiento (factores 1) y las Actividades de Identificación de Fuentes Externas de Conocimiento (factor 2) respectivamente; ambos casos evidencia la interacción y el dinamismo intrínseco de las PACAP's y las RACAP's como fuente de ventajas competitivas.

En el cuarto modelo, se observa que la variable dependiente es explicada por solo cuatro factores. Los factores 4 y 6 pertenecen al grupo de la PACAP's, lo que en este caso indica que cuando el objetivo primario es la penetración en el mercado, los operadores turísticos emplean un mayor nivel de RAPAC's para posicionar productos y/o servicios turísticos. Es decir, se apoyan en la capacidad de absorción, pero con menor esfuerzo en la adquisición y asimilación, y más intensidad en la transformación y explotación.

Conclusiones

Una de las primeras conclusiones que puede ser establecida, de carácter cualitativo, es que partiendo de la revisión de la literatura y la concienzuda operacionalización de ciertos enfoques de estrategia, competitividad, e innovación, ha sido viable conformar un marco referencial que ayude, de manera cuantitativa, al estudio y comprensión del impacto de la capacidad de absorción sobre el desempeño de las rutinas organizativas de los operadores turísticos y su resultado innovador.

Luego, el resultado final de la exploración de la estructura latente, de los análisis de la varianza, y de la confirmación de la regresión logística, se muestra en la Tabla 6; una aproximación bastante acertada a la estructura definida por Zahra y George (2002), complementada por Todorova y Durisin (2007), y sustentada previamente por Cohen y Levinthal (1990), Kim (1999) y Szulanski (1996), con lo cual es posible afirmar que los operadores turísticos de España, si bien no han desarrollado de forma clara y bien definida habilidades y capacidades para adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento, tienden a reconocer la importancia de las mismas, incorporando cada vez más el valor de la innovación en su operaciones, con lo cual exhiben de manera significativa una ventaja que las diferencia, en cada caso.

Con referencia a los modelos logísticos, es notable la relación significativa entre la capacidad de absorción y el resultado en la innovación de los productos y/o servicios turísticos, así como en la penetración en el mercado de dichos productos. Con esto se evidencia que los operadores turísticos que cuentan con algún nivel de PACAP's y RACAP's pueden obtener ventajas competitivas capaces de ser sostenidas en el tiempo, y con efectos favorables sobre sus resultados económicos.

Finalmente, se ha obtenido para los operadores turísticos de España una aproximación a las actividades que orientan hacia una mayor capacidad de absorción, con evidencia clara sobre los factores determinantes en sus actividades de innovación y marketing.

Tabla 7
Estructura de la capacidad de absorción: componentes, dimensiones y factores explicativos en los operados turísticos

<i>Adquisición</i>	Factor 2: Actividades de Identificación de Fuentes Externas de Conocimiento (entorno directo de la organización, mercado e instituciones académicas).
PACAP	Factor 6: Actividades de Adquisición de Conocimiento externo para innovar.
<i>Asimilación</i>	Factor 4: Actividades de Interpretación o Comprensión del Entorno.
	Factor 5: Actividades de Interpretación o Comprensión de los Cambios del Mercado.
<i>Transformación</i>	Factor 3: Actividades de Interpretación o Comprensión de Fuentes Internas y Externas de Conocimiento.
RACAP	Factor 1: Actividades de Conversión del esfuerzo innovador y aplicación del conocimiento (refinación, extensión y apalancamiento).
<i>Explotación</i>	

Fuente: Elaboración propia.

Referencias bibliográficas

- Adler, John H. (1965). *Absorptive capacity; the concept and its determinants*. Washington: Brookings Institution.
- Aldebert, Benédicte; Dang, Rani J. y Longhi, Christian (2011). Innovation in the tourism industry: The case of tourism@. *Tourism Management*, 32(5), 1204-1213. doi:DOI: 10.1016/j.tourman.2010.08.0106+
- Arbussá, Anna y Coenders, Germá (2007). Innovation activities, use of appropriation instruments and absorptive capacity: Evidence from spanish firms. *Research Policy*, 36(10), 1545-1558.
- Baglieri, Daniela y Consoli, Ricardo (2009). Collaborative innovation in tourism: Managing virtual communities. *The TQM Journal*, 21(4), 353-364.
- Barney, Jay (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.
- Caloghirou, Yannis; Kastelli, Ioanna y Tsakanikas, Aggelos (2004). Internal capabilities and external knowledge sources: Complements or substitutes for innovative performance? *Technovation*, 24(1), 29-39.
- Cohen, Wesley M. y Levinthal, Daniel A. (1989). Innovation and learning: The two faces of RyD. *The Economic Journal*, 99(397), 569. Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1064251yFmt=7yclientId=47913yRQT=309yVName=PQD>.
- _____ (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and inno. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128. Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=147254yFmt=7yclientId=47913yRQT=309yVName=PQD>.
- Di Stefano, Giada; Peteraf, Margaret y Verona, Gianmario (2010). Dynamic capabilities deconstructed: A bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1187. Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=2112243871yFmt=7yclientId=47913yRQT=309yVName=PQD>.
- Dunning, John., y Lundan, Sarianna (2010). The institutional origins of dynamic capabilities in multinational enterprises. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1225. Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=2112243811yFmt=7yclientId=47913yRQT=309yVName=PQD>.
- Dwyer, Larry; Edwards, Deborah; Mistilis, Nina; Roman, Carolina y Scott, Noel (2009). Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism Management*, 30(1), 63-74.

- Escribano, Alvaro; Fosfuri, Andrea y Tribó, Josep A. (2009). Managing external knowledge flows: The moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, 38(1), 96-105.
- Hall, C. Michael y Williams, Allan M. (2008). *Tourism and innovation* Routledge. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=H8eWL7BshKcC>
- Hjalager, Anne-Mette (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- Jansen, Justin; Van Den Bosch, Frans A.J. y Volberda, Henk W. (2012). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter?
- Jantunen, Ari; Puumalainen, Kaisu; Saarenketo, Sami y Kyläheiko, Kalevi (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223. Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=926605951yFmt=7yclientId=47913yRQT=309yVName=PQD>.
- Jiménez-Barrionuevo, Maria M.; García-Morales, Victor J. y Molina, Luis M. (2010). Validation of an instrument to measure absorptive capacity. *Technovation*.
- Khoja, Faiza y Maranville, Steven (2010). How do firms nurture absorptive capacity? *Journal of Managerial Issues*, 22(2), 262. Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=2098081971yFmt=7yclientId=47913yRQT=309yVName=PQD>.
- Kim, Linsu (1980). Stages of development of industrial technology in a developing country: A model. *Research Policy*, 9(3), 254-277.
- _____ (1999). Building technological capability for industrialization: Analytical frameworks and Korea's experience. *Industrial and Corporate Change*, 8(1), 111-136. doi:10.1093/icc/8.1.111.
- Kostopoulos, Konstantinos; Papalexandris, Alexandros; Papachroni, M. y Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*.
- Lane, Peter J. y Lubatkin, Michael (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.
- Lane, Peter J.; Koka, Bajali R. y Seemantini, Pathan (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833. Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1143948231yFmt=7yclientId=47913yRQT=309yVName=PQD>.
- Lichtenthaler, Ulrich y Lichtenthaler, Eckhard (2009). A Capability-Based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1315-1338.

- Malerba, Franco (2002). Sectoral systems of innovation and production. *Research Policy*, 31(2), 247-264. doi:DOI: 10.1016/S0048-7333(01)00139-1.
- Martínez-Ros, Ester y Orfila-Sintes, Francina (2009). Innovation activity in the hotel industry. *Technovation*, 29(9), 632-641.
- Mowery, David C.; Oxley, Joanne E. y Silverman, Brian S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17(1), 77-91.
- Murovec, Nika y Prodan, Igor (2009). Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: Cross-cultural validation of the structural model. *Technovation*, 29(12), 859-872.
- Narasimhan, Om; Rajiv, Surendra y Dutta, Shantanu (2006). Absorptive capacity in high-technology markets: The competitive advantage of the haves. *Marketing Science*, 25(5), 510.
- Newey, Lance R. y Shulman, Arthur D. (2004). Systemic absorptive capacity: Creating early-to-market returns through RyD alliances. *R y D Management*, 34(5), 495. Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=741061051yFmt=7yclientId=47913yRQT=309yVName=PQD>.
- Nieto, Mariano y Quevedo, Pilar (2005). Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort. *Technovation*, 25(10), 1141-1157.
- Novelli, Marina; Schmitz, Birte y Spencer, Trisha (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, 27(6), 1141-1152.
- Peters, Mike y Pikkemaat, Birgit (2006). *Innovation in hospitality and tourism* Haworth Hospitality Press. Retrieved from http://books.google.com/books?id=d_kWDVIEHsUC.
- Rush, Howard; Bessant, John y Hobday, Mike (2007). Assessing the technological capabilities of firms: Developing a policy tool. *RyD Management*, 37(3), 221-236.
- Sánchez-González, Gloria, González-Álvarez, Nuria, y Nieto, Mariano (2009). Sticky information and heterogeneous needs as determining factors of RyD cooperation with customers. *Research Policy*, 38(10), 1590-1603.
- Shaw, Gareth, y Williams, Allan (2009). Knowledge transfer and management in tourism organisations: An emerging research agenda. *Tourism Management*, 30(3), 325-335.
- Szulanski, Gabriel (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Teece, David, y Pisano, Gary (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537.

- Teece, Davis; Pisano, Gari y Shuen, Amy (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* (1986-1998), 18(7), 509. Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=415564211yFmt=7yclientId=47913yRQT=309yVName=PQD>.
- Tether, Bruce S. y Tajar, A. (2008). Beyond industry-university links: Sourcing knowledge for innovation from consultants, private research organisations and the public science-base. *Research Policy*, 37(6-7), 1079-1095.
- Todorova, Gergana y Durisin, Boris (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774. Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1294125431yFmt=7yclientId=47913yRQT=309yVName=PQD>.
- Tsai, Kun Hsien (2009). Collaborative networks and product innovation performance: Toward a contingency perspective. *Research Policy*, 38(5), 765-778.
- Van den Bosch, Frans; Volberda, Henk W. y De Boer, Michiel (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 551-568.
- Volberda, Henk; Foss, Nicolai y Lyles, Marjorie (2010). Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. *Organization Science*, 21(4), 931. Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=2092676251yFmt=7yclientId=47913yRQT=309yVName=PQD>.
- Walder, Bibiana; Weiermair, Klaus y Pérez, Amparo S. (2006). Innovation and product development in tourism: Creating sustainable competitive advantage Schmidt. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=XkSXnXcZywC>.
- Zahra, Shaker A.; Sapienza, Harry J. y Davidsson, Per (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zahra, Shaker A. y George, Gerard (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185. Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=115465452yFmt=7yclientId=47913yRQT=309yVName=PQD>.